



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**A PANDEMIA COVID-19 COMO INDUTOR DE BURNOUT NOS
GESTORES DE MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS**

Joana Serralva de Almeida Bastos

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

Orientada por
Prof. Doutor Óscar Bernardes

Porto, setembro de 2022.



ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

**A PANDEMIA COVID-19 COMO INDUTOR DE BURNOUT NOS
GESTORES DE MICROEMPRESAS E PEQUENAS EMPRESAS**

Joana Serralva de Almeida Bastos

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

Orientada por
Prof. Doutor Óscar Bernardes

Porto, setembro de 2022.

Resumo

O surgimento da pandemia COVID-19 no planeta veio revolucionar o dia-a-dia do ser humano, mas veio essencialmente alterar o paradigma do trabalho e da Economia. Com isto, os trabalhadores tiveram de se adaptar ao novo cenário pandémico e recorrer a estratégias que lhes permitissem continuar a trabalhar e a ter uma fonte de sustento. Contudo, nem todos reagiram da mesma forma à assolação causada pelo vírus, portanto, com vista a esta problemática, levou-se a cabo este estudo cujo propósito se baseia em compreender de que forma os gestores de micro e pequenas empresas foram afetados pela pandemia, nomeadamente, se sofreram de *Burnout*, que é caracterizado como a doença provocada pelas circunstâncias que envolvem o trabalho e que provocam stress nos indivíduos.

A presente investigação sustentou-se pela metodologia qualitativa e consistiu num estudo de caso, onde o método de recolha de dados foi a entrevista direcionada a gestores. A amostra é composta por seis gestores da zona de Aveiro.

Através deste estudo foi possível perceber que a vida profissional destes gestores padeceu de enormes dificuldades quando se deu a pandemia. Alguns conseguiram adaptar-se à nova envolvente, enquanto outros deixaram abater-se pela força da crise pandémica. Várias consequências e vivências foram descritas pelos intervenientes e, devido a isso, foi possível perceber que os gestores de micro e pequenas empresas sofreram de *Burnout* aquando da pandemia. A falta de ajudas externas a estes pequenos negócios, o confinamento obrigatório por tempo indeterminado e a dificuldade de adaptação ao teletrabalho foram fatores de stress consideráveis para o surgimento de *Burnout* nestes gestores.

Tendo em conta este grande problema que é o *Burnout*, espera-se que este trabalho possa contribuir de alguma forma para o melhoramento dos apoios psicológicos aos gestores e para o encorajamento dos mesmos na busca de estratégias que permitam melhorar a sua saúde mental, pois o *Burnout* é uma doença séria, severa e silenciosa que, em casos extremos, pode ter consequências irreversíveis.

Palavras-chave: Pandemia, COVID-19, *Burnout*, gestores, saúde.

Abstract

The emergence of the COVID-19 pandemic on the planet has revolutionized people's daily lives, but it essentially changed the paradigm of work and economics. Because of that, workers had to adapt to the new scenario and resort to strategies that would allow them to continue to work and have a source of sustenance. However, not all reacted in the same way to the desolation caused by the virus. Therefore, with a view to this problem, this study was carried out with a purpose based on understanding how managers of micro and small companies were affected by the pandemic, namely, if they suffered from Burnout, which is characterized as the disease caused by the circumstances surrounding work that cause stress to the person.

The investigation was supported by qualitative methodology and consisted of a case study, where the data collection method was the interview directed to managers. The sample is composed of six managers from Aveiro.

Through this study it was possible to realize that the professional life of these managers suffered enormous difficulties when the pandemic occurred. Some were able to adapt to the new surroundings, while others let themselves be hit by the force of the pandemic crisis. Several consequences and experiences were described by the participants, and, because of this, it was possible to notice that managers of micro and small companies suffered from burnout during the pandemic. The lack of external aid for these small businesses, compulsory indefinite confinement, and the difficulty of adapting to home office were considerable stress factors for the emergence of Burnout in these managers.

Considering this great problem that is Burnout, it is hoped that this work can contribute in some way to the improvement of psychological support for managers and to encourage them in the search for strategies that allow them to improve their mental health, since the Burnout is a serious, severe, and silent disease that, in extreme cases, can have irreversible consequences.

Keywords: Pandemic, COVID-19, Burnout, managers, health.

Dedicatória

A Ele, pais, avós, irmão e namorado.

Agradecimentos

Na conclusão de mais uma fase importante do meu percurso académico, não posso deixar de reconhecer a importância que algumas pessoas tiveram ao longo deste tempo.

Ao meu orientador, Professor Doutor Óscar Bernardes, pelos conhecimentos que me transmitiu e pelas ideias que me deu para a realização desta dissertação, mas acima de tudo pela disponibilidade, por ter sempre acreditado em mim e me incentivado a continuar com este trabalho frisando sempre a expressão “não desista”. Serei eternamente grata.

Outro forte agradecimento é destinado aos meus pais, irmão e avós pelas palavras amigas e pela presença nos momentos menos fáceis, assim como pelo financiamento de todo o meu percurso académico.

Ao meu namorado, que foi o motor da minha força, pelo incansável apoio e por tudo aquilo que fez para que eu conseguisse encontrar motivação para a conclusão dos meus estudos.

Agradeço também aos meus colegas e amigos, nomeadamente o Pedro e o Rui, pelas horas incontáveis que passamos em reunião de modo a conseguirmos ajudar-nos mutuamente.

Destaco ainda a minha gratificação aos participantes deste estudo pela disponibilidade e, principalmente, pela abertura e confiança que tiveram ao falar de um assunto que, no fundo, é bastante pessoal. A todos, o meu mais sincero agradecimento pela empatia transmitida.

Por fim, gostaria de realçar as capacidades que fui capaz de adquirir e melhorar, assim como a dedicação e orgulho depositados na realização desta dissertação.

Lista de Abreviaturas e/ou Siglas

CI – Cinismo

COVID-19 - acrónimo de *CO*rona *V*irus *D*isease of 2019

DP – Despersonalização

EE – Exaustão Emocional

ES – *Educators Survey*

ET – Eficácia no Trabalho

GS – *General Survey*

HSS – *Human Services Survey*

MBI – *Maslach Burnout Inventory*

OMS – Organização Mundial de Saúde

RPR – Realização Profissional Reduzida

UGT – União Geral de Trabalhadores

Índice Geral

Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	4
1.1 Microempresas e pequenas empresas	5
1.2 Definição de <i>Burnout</i>	6
1.3 Fatores responsáveis pelo <i>Burnout</i>	7
1.4 Implicações e consequências do <i>Burnout</i>	10
1.5 Estratégias para combater o <i>Burnout</i>	13
1.6 Como avaliar a síndrome de <i>Burnout</i> : Maslach Burnout Inventory	15
1.7 O <i>Burnout</i> nas empresas: que profissionais são mais propensos a sofrer de <i>Burnout</i>	16
1.8 O <i>Burnout</i> como consequência da pandemia COVID-19	17
2. Metodologia de Investigação.....	19
2.1 Problemática e questão de partida	20
2.1.1 Objetivos do estudo e hipóteses	20
2.2 Tipo de estudo.....	21
2.3 População e amostra	22
2.4 Instrumentos de recolha de dados.....	24
2.5 Procedimento de recolha e análise de dados	25
3. Apresentação e análise de dados	27
3.1 Guião de entrevista e hipóteses de estudo.....	28
3.2 Análise dos dados	30
4. Conclusões.....	38
4.1 Resultados.....	39
4.2 Discussão dos resultados	46
5. Limitações e Futuras Linhas de Investigação	47
Referências Bibliográficas	49
Apêndices.....	59
Apêndice A - Consentimento informado	59

Apêndice B - Guião de entrevista.....	60
Apêndice C - Transcrição das entrevistas	61
Apêndice D – Correlação entre o guião de entrevista com os objetivos de estudo e fontes utilizadas.....	76

Índice de Figuras

Figura 1: " <i>The research onion</i> "	22
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro síntese das consequências gerais	11
Tabela 2: Fases do <i>Burnout</i>	12
Tabela 3: Correlação entre objetivos e hipóteses.....	21
Tabela 4: Caracterização da amostra	23
Tabela 5: Variáveis do MBI-GS.....	24
Tabela 6: Questões do guião de entrevista e respetivas fontes	28
Tabela 7: Relação entre hipóteses e questões da entrevista	29
Tabela 8: Validação das hipóteses de investigação	43
Tabela 9: Enquadramento dos entrevistados nas fases de Burnout de Veninga & Spradley's.....	44

Introdução

O *Burnout* é uma síndrome proveniente do stress sentido no trabalho que ocorre quando o corpo já não tem mais capacidade de dar resposta e de se defender perante os fatores que causam o stress (Farber, 1984; Kohan & Mazmanian, 2003; Queen & Harding, 2020). Com a crescente globalização do mercado de trabalho e o aumento da competitividade entre empresas, a pressão feita nos trabalhadores, para que deem resposta às exigências impostas, faz com que se sintam pressionados, muitas vezes não sabendo como lidar com as obrigações que lhes são requeridas. Tudo isso ocasiona consideráveis esgotamentos físicos e psicológicos com consequências significativas para as empresas e para as próprias pessoas (Silva et al., 2010).

Além desta questão, surgiu um novo obstáculo no mundo que veio afetar e modificar tudo aquilo a que estávamos habituados: a pandemia COVID-19. Este fenómeno foi responsável pela morte de milhões de pessoas e acabou por deixar sequelas em muitas outras. No entanto, a nível laboral a situação não foi muito diferente. Muitas empresas não sobreviveram à crise e tiveram de declarar insolvência, enquanto outras se viram obrigadas a despedir colaboradores de modo a fazer face aos grandes custos que se avizinhariam. As que conseguiram sobreviver foram obrigadas a encontrar estratégias para se manterem a funcionar, visto que foi declarado confinamento obrigatório pelo Governo português (Eurofound, 2020; Queen & Harding, 2020; Yıldırım et al., 2020).

A pandemia veio incrementar o stress e o esgotamento psicológico nos trabalhadores, conduzindo a quadros de ansiedade e depressão em várias pessoas, assim como outras consequências relevantes para a saúde, tanto dos colaboradores como da própria organização.

Ao pesquisar o tema do *Burnout* aliado à pandemia do coronavírus, encontram-se bastantes estudos que envolvem profissionais de saúde e da educação, precisamente por serem as profissões cuja função exige contacto direto com outras pessoas (De Brier et al., 2020; Kannampallil et al., 2020; Kisely et al., 2020; Queen & Harding, 2020). Contudo, são muito poucos os estudos que envolvem outras profissões, nomeadamente os gestores (Loureiro et al., 2008).

Assim sendo, devido à falta de estudos neste campo, a presente dissertação foi impulsionada pelo objetivo de compreender como os gestores foram prejudicados pela pandemia, nomeadamente, se sofreram de *Burnout*. A intenção é compreender como foi gerir um negócio durante uma crise e que sentimentos isso provocou, assim como as consequências por eles sentidas, tanto a nível pessoal como a nível profissional.

Este trabalho contém cinco capítulos: revisão da literatura, metodologia de investigação, apresentação dos dados e sua respetiva análise, conclusões e discussão de resultados, e, por fim, as limitações do estudo e futuras linhas de investigação.

A dissertação inicia-se, portanto, com uma abordagem teórica através de uma revisão da Literatura disponível para análise em que o foco maior é precisamente o *Burnout*, as suas causas e sintomas, assim como estratégias para o avaliar, prevenir e combater. Outra parte da revisão incide sobre a pandemia e as suas consequências no mundo do trabalho, especialmente no que diz respeito à Gestão.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia de investigação, o objetivo principal e os específicos, e as hipóteses de investigação que se pretende corroborar. Este capítulo especifica, ainda, a técnica de recolha de dados, os procedimentos de recolha e análise dos dados e, também, a caracterização da amostra.

O terceiro capítulo corresponde à apresentação e análise de dados, onde, como o nome indica, foram apresentados os dados obtidos e, em seguida, a sua análise.

No quarto capítulo encontram-se os resultados obtidos através da análise dos dados, assim como a discussão desses mesmos resultados, salientando a sua relevância e importância para a comunidade científica.

Por último são apresentadas as limitações sentidas no decorrer da realização deste trabalho e sugeridas algumas linhas de investigação futuras.

1. Revisão da Literatura

1.1 Microempresas e pequenas empresas

É comum que apenas as microempresas e as pequenas empresas sejam associadas à ideia de empresa familiar, o que é, muitas vezes, errado. Muitas das grandes e consolidadas empresas, mesmo internacionalmente, são empresas familiares. Então, como os anteriores, também pequenos negócios artesanais ou comerciais estabelecidos com um pequeno nível de investimento e cujo objetivo principal é servir como um suporte familiar, que pode ser repassado para outras gerações ou não, também são empresas familiares (Pérez & Altamirano, 2009).

As microempresas e as pequenas empresas pertencem à categoria das micros, pequenas e médias empresas (PME). A esta categoria pertencem as empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros. Uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros (INE, n.d.).

Analisando a conjuntura empresarial em Portugal, cerca de 0,1% das empresas são grandes empresas, ou seja, têm mais de 250 trabalhadores empregados e um volume de negócios acima dos 50 milhões de euros por ano, totalizando cerca de 875 empresas. As médias empresas são cerca de 0,5% (empresas de 50 a 249 trabalhadores, num total de 7 300) e as pequenas 3,3% (empresas de 11 a 49 trabalhadores, num total de 44 492) (Duarte, 2022).

As microempresas representam maior parte do tecido empresarial português. São cerca de 96% que se traduzem em 1,2 milhões de empresas em Portugal. Estas empresas são responsáveis por 40% do emprego, totalizando 1,8 milhões de portugueses empregados e aproximadamente 20% do PIB (Pordata, 2020).

Do ponto de vista da Economia, aumentar a competitividade e volume de negócios dos pequenos negócios é impactante para a economia nacional. As taxas de sobrevivência das empresas criadas não são altas. Em 2019 foram criadas quase 200 000 empresas. As taxas de sobrevivência de 1 e 2 anos são, para as individuais, 69,0% e 58,4% e, para as sociedades, 92,3% e 83,4% respetivamente (Pordata, 2020).

As razões que conduzem ao insucesso dos pequenos negócios passam por tesourarias mais apertadas, menos poder de negócio e mais dificuldade em obter financiamento. Além disso, em Portugal, as leis laborais não se classificam como sendo flexíveis, e, aliado às alterações e mudanças nos mercados e constantes quebras de faturação, os pequenos negócios, muitas vezes, não sobrevivem (Duarte, 2022).

É de salientar que uma grande percentagem de micro negócios é gerida por pessoas que não têm qualquer tipo de formação académica superior e cujas competências de gestão e de liderança não são os mais assertivos, conduzindo, por vezes, ao declínio de determinadas empresas (Duarte, 2022).

1.2 Definição de *Burnout*

A palavra de origem inglesa, *Burnout*, traduz-se literalmente em “aquilo que deixou de funcionar por exaustão / falta de energia” (Oliveira, 2001, p. 20). Quem considerou pela primeira vez o *Burnout* como uma patologia foi o psicólogo alemão Herbert J. Freudenberger que depois desenvolveu um amplo estudo sobre esta síndrome (Alves, 2017). Este define *Burnout* como um “estado de fadiga ou frustração causado pela devoção a uma causa, modo de vida ou relacionamento que falhou na produção da recompensa esperada” (Freudenberger, 1974, p.159).

O *Burnout* resulta do stress extremo proveniente do trabalho. É uma resposta radical ao stress quando outros mecanismos de resposta, que normalmente o nosso corpo utiliza para se defender, já não funcionam mais. É um estado de esgotamento acentuado e exaustão a nível mental, físico e emocional (Farber, 1984; Kohan & Mazmanian, 2003; Queen & Harding, 2020).

O conceito atual de *Burnout* que tem maior aprovação pelas comunidades científicas é o da psicóloga Christina Maslach (Alves, 2017) e afirma que o *Burnout* é definido como uma síndrome do foro psicológico causada por uma resposta prolongada a fatores de stress relacionados, principalmente, com o trabalho.

O *Burnout* no trabalho é responsável por gerar, num trabalhador, uma série de sentimentos negativos que se traduzem em três dimensões: exaustão / esgotamento emocional e mental, perda da própria personalidade ou despersonalização e diminuição drástica de realização / falhas na conquista de sucesso pessoal. Isto acontece quando os fatores causadores de stress existentes no trabalho ou local de trabalho se acumulam (Maslach & Leiter, 2016; Kwon, 2022).

A Organização Mundial de Saúde integrou o *Burnout* no seu repertório de doenças como sendo uma condição de exaustão física e psicológica cuja causa é o trabalho e surge realmente na divisão destinada a problemas referentes a emprego e desemprego (Oliveira, 2021).

A OMS define *Burnout* como “síndrome que resulta do stress crónico no local de trabalho que não foi gerido com sucesso e apresenta três dimensões: sentimentos de esgotamento; aumento da distância mental do trabalho, ou sentimentos de negativismo relacionados ao trabalho; e eficácia profissional reduzida” (World Health Organization, 2019).

Uma possível explicação para a semelhança de opiniões entre autores deve-se ao facto de o *Burnout* ser considerado, já há bastante tempo, uma doença de dimensão psicológica, portanto, é natural que maior parte das definições atribuídas por cada autor sejam semelhantes, visto que uma doença ou qualquer conceito relacionado à ciência não dá abertura para a criação de demasiadas perspetivas diferentes porque, afinal, o científico ou ciência é aquilo que é “fundado sobre princípios certos” (Priberam, 2022) e que “não é ideológico nem tem por base o senso comum ou pensamento” (Dicio, 2022).

No entanto, Boateng et al. (2021), afirma que o *Burnout* se manifesta de diferentes formas e é influenciado por outros fatores além do trabalho, como por exemplo, fatores sociais e culturais e alguns autores afirmam que o *Burnout* não é uma patologia, mas sim uma moda que é semelhante a uma depressão (Bianchi, 2020).

São várias as perspectivas existentes relativamente ao conceito de *Burnout*, mas é possível compreender que maioria dos autores aqui supracitados têm vários pontos em comum. Isto permite-nos concluir que o *Burnout* está diretamente ligado ao stress e que tem influência no corpo humano, tanto a nível físico como psicológico. É também de geral acordo que este stress surge, maioritariamente, a partir do local de trabalho ou ambiente profissional.

1.3 Fatores responsáveis pelo *Burnout*

Qualquer ser humano, para ter qualidade de vida digna, tem de trabalhar de modo a receber a remuneração necessária ao seu sustento diário. Portanto, o trabalho é necessário, essencial e ocupa um grande espaço na agenda de cada indivíduo. Algumas pessoas são totalmente felizes com a função que desempenham, no entanto, existe outra parte da população que não consegue extrair satisfação daquilo que faz todos os dias. Portanto, quando estamos expostos todos os dias a algo que não nos traz qualquer tipo de contentamento, é normal que venhamos a sentir precisamente o contrário: insatisfação e, mais tarde, exaustão (Trigo et al., 2007).

Algumas das razões que conduzem ao cansaço físico e psicológico nos trabalhadores são as mudanças que têm acontecido, no geral, no universo laboral. Dessas mudanças pode destacar-se o crescimento contínuo da globalização e conseqüente competitividade dos mercados, o que exige que seja feita uma produção maior e mais rápida para que as empresas consigam sobreviver e manter-se competitivas. Há todo um trabalho que tem de ser feito para evitar desperdícios e prevenir uma possível falência. Tudo isto vai exigir um grande esforço por parte dos trabalhadores, que acabam por sentir um enorme esgotamento físico e psicológico devido à pressão (Silva et al., 2010).

O *Burnout*, como já foi referido anteriormente, é uma “consequência da exposição continuada a episódios stressantes cuja origem é o trabalho” (Maslach & Leiter, 2016, p. 103). Subentende-se que o stress é também considerado um fator importante para a manifestação do *Burnout*, porque para existir *Burnout* é obrigatória a exposição de um determinado indivíduo à pressão laboral, de onde advém o stress, e conseqüentemente surgem as respostas dadas por esse mesmo indivíduo ao stress sentido (Vendrell as cited in Santos, 2009).

O stress é uma variável que tem sido estudada um pouco por todo o mundo por ser considerado um problema do corpo social corrente (Fernandes, 2015).

O stress ocupacional, ou stress cuja origem é o trabalho, tem sido considerado uma condição psicológica que se deve ao facto de a pessoa ter dificuldade em ajustar as suas perceções relativamente ao que é pedido na sua profissão, que acabam por prejudicar a própria pessoa e os meios físicos e psicológicos que possui para lidar com essas exigências. O stress também surge quando as recompensas do trabalho não são suficientes para suprimir as necessidades que cada pessoa tem na sua vida pessoal (Lazarus & Folkman, 1984).

Portanto, o stress é “um processo transacional de desajustamento entre a pessoa e o meio que a rodeia, o qual gera respostas a nível físico, psicológico e comportamental com consequências negativas para a própria pessoa e organização para a qual trabalha” (Cunha et al., 2007, p.257).

Todavia, o stress é natural e inerente à vida. Estamos expostos ao stress em grande parte dos eventos do nosso dia a dia e particularmente, no mundo do trabalho e é impossível fugir dele (Santos, 2009).

Santos (2009) afirma que o *Burnout* “na situação laboral, constitui-se como mediador na ligação causal entre os vários elementos indutores de stress no trabalho e os resultados de stress individual” (Santos, 2009, p.17). Isto significa que tanto a componente laboral como a componente pessoal devem ser ponderadas conjuntamente no que diz respeito ao cenário organizacional.

No entanto, a UGT (2018) refere que o stress se distingue do *Burnout* afirmando que o primeiro é uma sequência de acontecimentos relacionados com o acomodamento do profissional à sua função, e que pode gerar sensações físicas e psicológicas positivas ou negativas, enquanto o segundo é a fase terminal ou o culminar desse acomodamento e que é impreterivelmente negativo visto que resulta de uma exposição elevada a fatores de stress que o individuo não consegue enfrentar.

As organizações têm um papel considerável nesta questão das razões que estimulam o *Burnout* porque, por vezes, quando o foco é apenas a produção e o lucro, as empresas não têm em conta o bem-estar dos trabalhadores que acabam por sacrificar um pouco a sua vida de modo a conseguir dar resposta às exigências que lhes são feitas, acabando por gerar uma certa frustração e redução drástica de satisfação. O trabalho deixa de ser visto como uma fonte dessa mesma satisfação, passando a ser visto como uma obrigação (Loureiro, 2008).

Concretamente, o *Burnout* pode atribuir-se a causas relacionadas com más condições laborais, sobrecarga de trabalho, salários baixos, situações que interferem e incomodam emocionalmente os trabalhadores, responsabilidade por um grande número de pessoas (ex.: encarregados, diretores, chefes, etc.), falta de pausas durante o trabalho, equipas incompetentes para a função, falta de reconhecimento da função desempenhada e esforço despendido e, nos casos em que se aplica, excesso de trabalho noturno (Boateng et al., 2021).

De acordo com Maslach & Leiter (1997), o *Burnout* não é um problema que nasce com a pessoa, mas sim algo que surge e advém de um componente extrínseco à pessoa que é o seu ambiente de trabalho. Portanto é possível concluir que existe, efetivamente, uma sólida relação entre o *Burnout* e o clima organizacional.

São bastantes as fontes causadoras de *Burnout* e é inegável que a sua origem é, maioritariamente, o trabalho, desde as condições físicas do local até à própria função desempenhada pelos trabalhadores. É evidente que há um atrito entre o trabalhador e a componente laboral que acaba por afetar a sua satisfação. Para evitar problemas maiores, como o *Burnout*, é essencial uma boa relação de comunicação e abertura entre organização e colaborador para se chegar a uma solução que atenua a insatisfação sentida pelo colaborador, caso contrário as consequências do *Burnout* serão sentidas por ambos (Maslach & Leiter, 1997).

Com isto é possível compreender que há uma forte ligação entre o *Burnout* e a satisfação no trabalho. No entanto, nem sempre as condições de trabalho são as “culpadas” pelo surgimento do *Burnout* num trabalhador.

Bustillo et al. (2011), no seu estudo sobre indicadores de qualidade no trabalho, refere que os indivíduos que trabalham em países menos desenvolvidos, ou mais pobres, cujas condições de trabalho são deficientes, apresentam praticamente os mesmos níveis de satisfação no trabalho que os indivíduos trabalhadores nos países desenvolvidos.

Várias teorias foram formuladas para tentar desvendar esta divergência e grande parte concorda com o facto de este fenómeno estar relacionado com uma componente psicológica do ser humano, mais especificamente, a criação de expectativas e também o ajustamento a ambientes hostis (Rebelo, 2013).

Em suma, as expectativas que o trabalhador constrói na sua mente relativamente àquilo que será a sua experiência profissional influenciam bastante o que será, na realidade, essa experiência.

Se as expectativas forem demasiado elevadas, o trabalhador poderá deparar-se com um cenário inferior ao que estava dentro daquilo que esperava, e isso, por si só, já o desmotivará na sua função, levando-o a sentir insatisfação. Todavia, os trabalhadores que não criam expectativas, ou que têm expectativas muito baixas, não se manifestam negativamente no que diz respeito às condições laborais e admitem estar satisfeitos com o seu trabalho (Rebelo, 2013).

Se, porventura, as pessoas que têm tendência a criar altas expectativas se depararem com um ambiente com o qual não se identificam, poderão vir a sentir, a longo prazo e gradualmente, níveis de insatisfação que poderão conduzir a uma exaustão emocional, ou seja, o *Burnout*.

Isto permite inferir que uma variável causadora do *Burnout* são as próprias expectativas que as pessoas colocam sobre o seu ambiente de trabalho e a maneira como encaram isso depois de lá estarem a exercer funções.

É possível extrair destas informações dois diferentes cenários para explicar o porquê do aparecimento do *Burnout* nas pessoas:

1. O indivíduo ingressa numa organização e com o tempo compreende que o seu ambiente de trabalho é bastante hostil, que não consegue estabelecer uma relação interpessoal com os seus colegas de trabalho, que as recompensas recebidas não satisfazem as suas necessidades, que há uma grande distância hierárquica entre colaborador e chefia que não permite um diálogo saudável sobre a forma como se está a sentir no emprego, que há uma grande falta de reconhecimento do seu trabalho, etc.
2. O indivíduo ingressa numa organização com uma visão formulada daquilo que espera encontrar e depara-se com um ambiente totalmente diferente do que imaginou. Isto não significa que o local de trabalho seja propriamente hostil ou precário como no ponto anterior (1), mas não vai de encontro ao que a pessoa concebeu na sua cabeça e, em certos casos, pode levar a que pessoas como menos capacidade de adaptação se sintam infelizes com o seu trabalho.

O *Burnout*, portanto, deve-se maioritariamente às condições de trabalho, como já foi referido anteriormente, mas também à própria visão da pessoa sobre elas e àquilo que esta incutiu no seu subconsciente. Estes componentes individuais ditam se a pessoa é mais suscetível de ceder ou subsistir ao stress (Santos, 2009).

Os indivíduos que são mais propensos a sofrer de *Burnout* são caracterizados como sensíveis, compreensivos, esforçados, visionários, mas também podem ser compulsivos, obsessivos e inquietos (Cherniss, 1980; Farber, 1983; Freudenberger & Richelson, 1980; Pines & Aronson, 1981).

Com isto é possível entender que o *Burnout* também pode ser causado, ou o seu surgimento ser facilitado, devido às próprias características individuais de cada profissional em contexto organizacional.

1.4 Implicações e consequências do *Burnout*

Ao pesquisar o termo “*Burnout*” encontramos inúmeras definições para este conceito que, como já foi referido nos pontos anteriores, reúne bastantes opiniões semelhantes entre os autores.

Em todas as definições de *Burnout*, citadas neste trabalho, refere-se o facto de o *Burnout* afetar o ser humano fisicamente e psicologicamente.

Segundo Paiva et al., (2016), no geral, o *Burnout* em estado avançado tem graves consequências na estabilidade fisiológica das pessoas, podendo causar-lhes doenças cardiovasculares, distúrbios psicológicos e problemas gastrointestinais.

Pereira (2002) refere que é natural que nem todos os trabalhadores vivenciem os mesmos sintomas, no entanto é de salientar que essas manifestações causam danos fatais à pessoa e também à própria organização onde trabalha.

No parâmetro físico, o *Burnout* pode ter como consequências, além das que já foram referidas, o cansaço extremo, dores de cabeça fortes, ausência de energia, perturbações do sono, dores nos músculos, disfunções sexuais, anomalias na menstruação e imunidade limitada (Pereira, 2002; Santos, 2009).

Relativamente à dimensão psicológica concluiu-se que as pessoas que sofrem da síndrome de *Burnout* apresentam falta de concentração, devaneios, problemas de memória, dificuldades em formular pensamentos e ideias, humor alterado, isolamento, impaciência, sentimento de falta de força, perda de capacidade de reação, perda de confiança e interesse, problemas familiares, depressão e baixa autoestima (Pereira, 2002; Santos, 2009).

Há ainda uma perspetiva comportamental dentro das consequências ou efeitos sentidos pelo *Burnout*, dentro da qual se identificam a vontade de cometer suicídio ou mesmo chegar ao ponto de suicidar-se, sensação de irritação, raiva, aversão à mudança, aumento de agressividade, consumo de cafeína, álcool, drogas, tabaco, e outros “sedativos” (Pereira, 2002; Santos, 2009).

Relativamente às consequências do *Burnout* para as organizações, os trabalhadores sentem vontade de se despedir e são grandes as taxas de absentismo e de *turnover* sendo que este último se define pela entrada e saída constante de colaboradores de uma empresa (Huang et al., 2007).

Outras consequências verificadas são requisição de baixa médica prolongada, sofrer de depressão, insatisfação com o trabalho, posto de trabalho ou própria função, desleixo no cuidado com aquilo que faz e que apresenta à organização ou às chefias, hábito de faltar ao trabalho sem justificação plausível e desejo de desistir do trabalho (Dyrbye et al., 2011).

Além destas, a UGT (2018) relata haver menor rendimento e produtividade, maior quantidade de acidentes de trabalho, falhas na assiduidade, desempenho reduzido, dificuldade em tomar decisões, aumento dos gastos com cuidados de saúde e reforma antecipada.

Tabela 1: Quadro síntese das consequências gerais

Consequências físicas	Consequências psicológicas	Consequências comportamentais	Consequências envolvendo a própria organização
Doenças cardiovasculares	Falta de concentração	(Vontade de) cometer suicídio	Vontade de se despedir
Problemas gastrointestinais	Devaneios	Irritação e raiva	Taxas elevadas de absentismo
Cansaço extremo	Problemas de memória	Aversão à mudança	Elevado <i>turnover</i>
Enxaquecas	Dificuldade em pensar e idealizar	Aumento da agressividade	Baixa médica prolongada
Falta de energia	Humor alterado	Consumo de drogas, calmantes e sedativos	Depressão
Perturbações do sono	Isolamento e depressão		Insatisfação e desleixo com o trabalho
Dores musculares	Impaciência		Aumento dos gastos com cuidados de saúde
Disfunções sexuais	Sensação de fraqueza / baixa autoestima		Hábito de faltar sem justificação
Anomalias na menstruação	Perda de capacidade de reação		Menor rendimento e produtividade
Imunidade deficiente	Perda de confiança e interesse		Reforma antecipada
	Problemas familiares		Desempenho reduzido

Fonte: elaboração própria

Todas estas consequências têm intensidades e níveis de gravidade diferentes, e segundo Veninga & Spradley's (1981), existem cinco diferentes fases do *Burnout* que explicam como este se vai desenvolvendo, gradualmente, no indivíduo: *honeymoon stage* (fase da lua de mel); *fuel shortage stage* (início do stress); *chronic symptom stage* (stress crónico); *crisis stage* (*burnout*); *hitting the wall stage* (*burnout* crónico). A tradução dos termos foi retirada de Matias (2021). Cada fase

apresenta sintomas distintos consoante a intensidade do *Burnout*, como é possível observar na tabela 2.

Tabela 2: Fases do *Burnout*

Fases	Descrição	Consequências específicas
1) Lua de mel	<p>Esta fase caracteriza-se por alta satisfação no trabalho, visto que ocorre quando abraçamos um novo emprego, tarefa ou projeto.</p> <p>Nesta primeira fase do <i>Burnout</i>, o trabalhador pode sentir algum stress devido à iniciativa que está a empreender. É importante, nesta fase, começar a implementar estratégias de enfrentamento positivas, como tomar medidas práticas para apoiar o bem-estar consolidado com a vida profissional.</p>	Compromisso com o trabalho; compulsão para se afirmar; grande nível de criatividade; altos níveis de produtividade; satisfação no trabalho; aceitar prontamente responsabilidades; otimismo sem limites.
2) Início do stress	O segundo estágio do <i>Burnout</i> começa com a consciência de que alguns dias são mais difíceis do que outros. O trabalhador começa a perceber que o seu otimismo diminui cada vez mais, além de notar sintomas comuns de stress que o afetam fisicamente, mentalmente ou emocionalmente.	Ansiedade; evitamento da tomada de decisão; mudança no apetite ou dieta; fadiga; esquecimento; negligência geral das necessidades pessoais; ranger os dentes à noite; dores de cabeça; palpitações cardíacas; pressão alta; incapacidade de focar; irritabilidade; insatisfação com o trabalho; falta de sono ou qualidade do sono reduzida; falta de interação social; menor produtividade; ritmos cardíacos incomuns.
3) Stress crónico	Nesta fase do <i>Burnout</i> o stress atinge níveis demasiado elevados e os sintomas são mais intensos.	Raiva ou comportamento agressivo; apatia; exaustão crónica; atitude cínica; diminuição do desejo sexual; negação de problemas no trabalho ou em casa; sentir-se ameaçado ou em pânico; sentir-se pressionado ou fora de controlo; aumento do consumo de tabaco, álcool e cafeína; falta de hobbies; prazos e/ou metas de trabalho perdidos; cansaço persistente pela manhã; doença física; procrastinação no trabalho e em casa; atrasos repetidos para o trabalho; ressentimento; retirada social de amigos e/ou familiares.
4) <i>Burnout</i>	Entrar no estágio quatro é lidar o próprio esgotamento ou <i>Burnout</i> , onde os sintomas se tornam críticos. Cada indivíduo tem os seus próprios limites de tolerância, e é fundamental procurar ajuda nesta fase.	Mudanças comportamentais; dores de cabeça crónicas; problemas crónicos de estômago ou intestino; negligência total das necessidades pessoais; desejo de "abandonar" a sociedade; desejo de se afastar do trabalho ou amigos/família; obsessão por problemas no trabalho ou na vida; isolamento social.

<p>5) <i>Burnout</i> crónico</p>	<p>O estágio final do <i>Burnout</i> é o <i>Burnout</i> crónico. Isso significa que os sintomas do <i>Burnout</i> estão tão incorporados na vida do indivíduo que é provável surjam problemas mentais, físicos ou emocionais significativos e contínuos, em vez de apenas sentir stress ou esgotamento ocasionalmente.</p> <p>Nesta fase, há uma total desadaptação devido à falha dos mecanismos de enfrentamento da pessoa para lidar com o stress.</p>	<p>Síndrome de <i>Burnout</i>, fadiga mental crónica; fadiga física crónica; tristeza crónica; depressão.</p>
---	---	---

Fonte: Adaptado de Sharma (2007, p.23) as cited in Veninga & Spradley's (1981)

1.5 Estratégias para combater o *Burnout*

O *Burnout*, apesar de poder atingir dimensões bastantes graves na vida dos trabalhadores, pode e deve ser controlado e prevenido como qualquer outra doença. É necessário e desejável adotar uma prevenção relativamente aos efeitos do stress, de modo a garantir a saúde e o bem-estar dos indivíduos que sofrem desta síndrome, mas também da própria saúde organizacional (Santos, 2009).

Como forma de prevenção do *Burnout*, diversas condutas podem ser implementadas como por exemplo a redefinição e a reorganização dos processos de trabalho. Além disto, é essencial que o trabalhador se sinta acolhido na empresa e compreenda o significado do seu trabalho. É bastante importante para os trabalhadores que lhes deem autonomia e espaço para a partilha de ideias sem que se sintam receosos ou com medo de serem punidos (Silva et al., 2010).

Posto isto, uma das mais importantes formas de prevenção do *Burnout* é criar um ambiente em que se promova os valores humanos no local de trabalho, fazendo com que os trabalhadores o percecionem como fonte de vigor e realização pessoal (Pêgo & Pêgo, 2016).

É responsabilidade de cada indivíduo apresentar ideias estimulantes e construtivas que incitem um processo de transformação pessoal e organizacional. Se não houver abertura para tal, deve-se tentar, juntamente com outras pessoas interessadas, incentivar ações que levem ao surgimento de ambientes mais saudáveis em contexto laboral (Nunes, 2008).

A síndrome de *Burnout* consegue ser mais facilmente tratada na fase inicial do que na fase em que já se encontra estabelecido. Normalmente, um trabalhador que esteja a entrar em *Burnout* apresenta sinais do mesmo, sinais esses que podem ser percecionados por amigos, colegas ou até mesmo superiores hierárquicos, e estes acabam por ser o melhor alarme detetor de *Burnout*, por isso, todos os colegas de equipa devem estar atentos e entreatujadar-se mutuamente porque são eles próprios que representam a melhor prevenção dos seus colegas (Guitart, 2007).

Como método preventivo, existem diferentes opções e métodos, como por exemplo, fornecer informação aos trabalhadores sobre a síndrome de *Burnout*, para que haja mais facilidade em detetá-la a tempo de ser tratada; gerir e supervisionar o ambiente de trabalho promovendo o trabalho em equipa; implementar formações para os gestores e administradores sobre liderança, aptidão social, avanço da gestão, etc.; introduzir cursos de iniciação e acompanhar os recém-contratados na fase primordial do seu ingresso na organização; antecipar as mudanças, de modo a evitar a possível aversão à mesma por parte dos colaboradores, disponibilizando formações que ajudem a reforçar e desenvolver competências, *know-how* e estratégias para lidar com ela (Guitart, 2007).

Outras estratégias de combate ao *Burnout* consistem na diminuição das exigências do contexto de trabalho para que os indivíduos tenham recursos para as suportar e na disponibilização de apoio social de modo a preparar os trabalhadores para possíveis situações hostis com que se possam deparar (Peiró & Rodríguez, 2008).

As organizações devem ainda incentivar os seus colaboradores a praticar exercício físico, terem cuidado com a alimentação e também promover a medicina no trabalho através da contratação de profissionais de saúde como médicos, enfermeiros e até mesmo psicólogos, trimestralmente ou semestralmente para consultarem os colaboradores e fazerem um melhor acompanhamento do estado de cada um (Budden & Sagarin, 2007; Burton et al., 2005; Meier & Beresford, 2006; Powell & Enright, 1990).

Turpin et al. (2004) afirmam que nas empresas em que se implementam estas estratégias de prevenção e combate do *Burnout*, os trabalhadores afirmam-se satisfeitos, produtivos e comprometidos com os objetivos e valores da empresa.

Numa abordagem externa ao contexto de trabalho, Fillion et al. (2017) realçam a importância da união entre os colegas de trabalho e afirmam que se deve promover atividades extratrabalho onde possam conviver e conhecer-se melhor, de modo que, aquando do exercício laboral, se sintam à vontade para pedir ajuda e haja um clima saudável e de compreensão dentro da empresa. Desta forma previne-se o *Burnout* pela rede de confiança que se cria entre todos.

Outra estratégia que pode ser adotada como prevenção de *Burnout* é o *Coping* que, segundo Christofolletti et al. (2007) e Rodrigues (2006), é um esforço mental realizado pelo próprio indivíduo de modo a controlar e a domar as imposições internas e externas.

Assim sendo, é possível compreender que o *Burnout* pode ser prevenido através de três métodos distintos que ocorrem a nível individual, grupal e organizacional (Gil-Monte, 2002), que praticadas, separadamente ou em conjunto, podem tornar-se a solução para os problemas de muitos profissionais que são propensos a sofrer de *Burnout*.

1.6 Como avaliar a síndrome de *Burnout*: Maslach Burnout Inventory

A síndrome do *Burnout* pode ser medida de diversas formas e é certo que existem vários instrumentos capazes de o fazer, tais como: JBI (Job Burnout Inventory), criado em 1983 por Ford, Murphy e Edwards; o TBS (Teacher Burnout Scale), desenvolvido por Seidman e Zager em 1987; o CCB (Cuestionario Breve del Burnout) de Moreno-Jiménez, Matallana e Miralles, criado em 1997; o BM (Burnout Measure), inventado por Pines e Aronson em 1988, etc (Pereira, 2002).

No entanto, na literatura, o MBI - *Maslach Burnout Inventory* é a ferramenta que possui maior visibilidade e distinção no que diz respeito à análise desta síndrome e é, definitivamente, o mais utilizado nos estudos que se realizam relativamente a este tema (Carlotto, 2002; Doulougeri et al., 2016; Oliveira, 2021; Schaufeli et al., 2008).

Posto isto, este trabalho terá por base a escala de avaliação do *Burnout* intitulada “*Maslach Burnout Inventory*”.

Maslach foi uma grande pioneira na investigação do *Burnout* quando explorou o assunto numa perspetiva mais humana e voltada para uma dimensão que interliga a parte psicológica com a parte social (Maslach et al., 2001).

O MBI descreve o *Burnout* de acordo com três grandes componentes: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal reduzida (Doulougeri et al., 2016; Maslach et al., 2001).

A exaustão emocional é caracterizada pela inexistência de energia, força de vontade e sensação de que não consegue fazer face aos problemas. Este aspeto do *Burnout* é o mais amplamente relatado e o mais analisado. A despersonalização caracteriza-se pelo indivíduo funcionar de modo automático, ou seja, há uma redução na inteligência emocional passando a tratar as pessoas como objetos. A realização pessoal reduzida tem que ver com a própria visão negativa do trabalhador sobre si próprio, achando que não é suficientemente bom. As pessoas não se sentem realizadas a nível pessoal nem a nível profissional (Carlotto, 2002; Maslach et al., 2001).

O MBI tem três versões distintas. O *Human Services Survey (MBI-HSS)* designa-se a avaliar o *Burnout* em profissionais cuja profissão implica o contacto direto com pacientes, como por exemplo médicos, enfermeiros, assistentes sociais, psicólogos, etc. O *Educators Survey (MBI-ES)* destina-se ao âmbito educacional e, por fim, o *General Survey (MBI-GS)* é utilizado em trabalhadores no geral (Pereira, 2002; Schaufeli et al., 2017).

O *Maslach Burnout Inventory – HSS* é um questionário composto por 22 itens ou tópicos que correspondem a sentimentos ou emoções vivenciados no trabalho e é o mais utilizado no que diz respeito à área da saúde que é das mais estudadas no que diz respeito ao *Burnout*. As respostas devem ser dadas através de uma escala de 7 pontos que vai de 0 (nunca) até 6 (todos os dias). A dimensão da exaustão emocional (EE) assenta em 9 itens: 1;2;3;6;8;13;14;16 e 20. A dimensão da despersonalização (DP) assenta em 5 itens: 5;10;11;15 e 22. Por último, a dimensão da realização profissional reduzida (RPR) assenta em 8 itens: 4;7;9;12;17;18;19 e 21 (Maslach et al., 1996). As pontuações máximas possíveis de acumular em cada dimensão serão de 54, 30 e 48, respetivamente (Oliveira, 2021).

O *Educators Survey* é exatamente igual ao *Human Services Survey*, mas os itens são adaptados à área da educação.

Os itens estão escritos na forma de declarações sobre sentimentos ou atitudes pessoais, tais como “sinto-me muito frustrado com o meu trabalho / estudo” ou “de facto, não me interessa o que acontece com alguns utentes / estudantes” (Gaitan, 2009; Maslach et al., 1996).

No entanto, para a área da Gestão e Administração, o General Survey (*MBI-GS*) é o mais adequado visto ser aquele que foi construído mais recentemente de modo a medir o *Burnout* em quase todos os contextos ocupacionais existentes e não apenas na área da saúde e educação (Maslach et al., 1996, Schaufeli & Greenglass, 2001).

1.7 O *Burnout* nas empresas: que profissionais são mais propensos a sofrer de *Burnout*

Na literatura é bastante comum encontrar publicações sobre o *Burnout* cujos estudos e investigações são aplicados em profissionais da área da saúde e da educação (Loureiro et al., 2008) ou seja, é correto afirmar que o *Burnout* se manifesta em trabalhadores que têm contacto direto com outras pessoas, tais como os médicos, enfermeiros e professores devido às exigências, sobretudo, psicológicas de que são alvo diariamente e também da complexidade da sua função (Parreira, 2000).

No entanto, Maslach & Leiter (1997) afirmam que, cada vez mais, há relatos de outros profissionais, sem ser da área da saúde e da educação, que sofrem de *Burnout*.

A crescente amplitude dos setores ocupacionais exigiu um repensar do contexto situacional para o *Burnout*. Como referido anteriormente, as pesquisas já existentes tendem a concentrar-se em áreas específicas e no contexto imediato em que o trabalho ocorre, tal como o trabalho de uma enfermeira com pacientes num hospital ou o trabalho de um docente com alunos numa escola (Maslach et al., 2001).

No entanto, esse trabalho geralmente ocorre dentro de uma organização maior que inclui hierarquias, regras operacionais, recursos e distribuição de espaço. Todos esses fatores podem ter uma influência de longo alcance e persistente, principalmente quando violam as expectativas básicas de justiça e equidade (Maslach et al., 2001).

Consequentemente, o contexto foi estendido para incluir o ambiente organizacional em que o trabalho ocorre. Esse foco destacou a importância dos valores contidos nos processos e estruturas organizacionais e como esses valores moldam a relação emocional e cognitiva que as pessoas desenvolvem com o seu trabalho. Esta pesquisa tem consequências importantes para o *Burnout* e toda a sua envolvente contextual, mas como ainda é relativamente recente, um resumo dos principais padrões nos dados ainda não é garantido (Maslach et al., 2001).

Os trabalhadores da gestão, apesar de pouco mencionados na literatura no que diz respeito à questão da síndrome de *Burnout*, são também alvo desta doença.

A gestão e a administração são áreas extremamente concorridas, pois enquadram-se em várias esferas do mundo do trabalho e são necessárias ao funcionamento de qualquer empresa ou organização. O gestor tem ao seu cargo enormes responsabilidades e isso pode fazer gerar fatores de stress que afetarão, posteriormente, a sua tomada de decisão e podem, eventualmente, vir a prejudicar o seu trabalho (Oliveira et al., 2020).

Não descurando das responsabilidades, existem outros fatores que tornam a profissão de gestor complexa e exaustiva, como por exemplo o facto de não ter horários definidos para entrar e sair do trabalho, já que a sobrevivência da empresa depende dele. Portanto, os gestores, muitas vezes, têm de abdicar da qualidade da sua vida pessoal e isso pode induzir o *Burnout* através do stress (Oliveira et al., 2020).

O contexto organizacional também é moldado por forças sociais, culturais e económicas maiores. O mercado de trabalho está em constante globalização e isso significa que as organizações atravessam constantes mudanças e, com isso, a necessidade de se adaptarem à envolvente externa (Monteiro, 2016; Sousa, 2003).

Isso implica que os funcionários e os próprios gestores tenham de doar mais tempo, esforço, habilidades e flexibilidade. Porém o retorno é menos em termos de oportunidades de carreira, contratos vitalícios, segurança no trabalho, remunerações que não acompanham o esforço depositado, entre outros. A violação do contrato psicológico provavelmente produzirá *Burnout* porque corrói a noção de reciprocidade, que é crucial para manter o bem-estar (Maslach et al., 2001).

1.8 O *Burnout* como consequência da pandemia COVID-19

Nos finais de 2019, o mundo inteiro viu-se sob a ameaça de disseminação rápida do, outrora, “novo” Coronavírus (COVID-19). Milhões de pessoas foram afetadas por este vírus, muitas morreram e muitas ficaram com sequelas para o resto da vida (Yıldırım et al., 2020).

Com uma alta taxa de infeção e mortes, a COVID-19 pode conduzir a muitos problemas psicológicos incluindo stress, ansiedade, depressão, medo (Arslan et al., 2020) e possivelmente burnout (Yıldırım & Solmaz, 2020).

Com bilhões de população do mundo em confinamento devido à pandemia, o *Burnout* escalou para grandes dimensões. Lidar com uma pandemia é esmagador e exaustivo e faz com que as pessoas se sintam esgotadas e ansiosas (Queen & Harding, 2020).

Os sinais de esgotamento iam-se manifestando sobretudo nos profissionais de saúde, visto que foram aqueles que lidaram diretamente com os pacientes infetados por COVID-19. Vários médicos e enfermeiros relatavam sentir exaustão e medo. Os turnos eram, muitas vezes, dezenas de horas e bastantes profissionais de saúde deixaram de coabitar a mesma casa que a sua família por receio de haver contágio. Todos estes aspetos afetaram estes profissionais, sobretudo, psicologicamente (De Brier et al., 2020; Kannampallil et al., 2020; Kisely et al., 2020; Queen & Harding, 2020).

Muitos trabalhadores perderam o emprego e, aqueles que conseguiram mantê-los, foram obrigados pelas circunstâncias a adaptarem-se a todo um novo *home office*, ao mesmo tempo que geriam a pressão de terem os filhos em casa devido ao encerramento das escolas, etc. Em suma, a vida quotidiana sofreu alterações radicais de um momento para o outro e as pessoas ainda não estavam adaptadas à nova conjuntura da pandemia, o que dificultou todo o processo de ajustamento (Queen & Harding, 2020). Portanto, a pandemia da COVID-19 e os confinamentos que a população foi obrigada a enfrentar, veio inesperadamente alterar o paradigma do trabalho com novos métodos como o teletrabalho, necessidade de flexibilidade de horários, desemprego e a hostilidade entre o trabalho e a família (Eurofound, 2020).

Primordialmente, devido à chegada repentina desta doença e pela incapacidade de adaptação imediata às condições impostas a nível laboral, social e pessoal, verificou-se que as pessoas sentiam cansaço e stress agudo que poderia vir a manifestar-se em stress pós-traumático (Bienvenu, 2020; Boyraz & Legros, 2020).

De acordo com Allen & Cug (2020), o stress pós-traumático propicia o aparecimento e evolução do *Burnout*. Devido à natureza duradoura do vírus, as pessoas podem sofrer de esgotamento relacionado com a COVID-19 em grande medida. No entanto, não existem escalas adequadamente disponíveis que reflitam diretamente a experiência de *Burnout* durante a pandemia (Durns et al., 2020).

Contudo, ainda não é dada a devida importância ao *Burnout* como se dá à depressão e à ansiedade. Devido a isso, quando a pandemia se instalou no planeta, não houve grandes referências ao *Burnout*, apesar de haver bastante apreensão no dizia respeito à saúde mental (Martínez et al., 2020).

Nos primeiros meses de 2020, o *Burnout*, como patologia, não era associado à pandemia COVID-19. Todavia, quando se instalou a segunda vaga da pandemia surgiram publicações de diversos autores cujos temas eram a saúde mental e o próprio *Burnout*. Esses estudos vieram confirmar através de diversas recolhas de dados, que as pessoas estavam a sofrer efetivamente de elevados níveis de *Burnout*, depressão, ansiedade e stress pós-traumático (Areosa & Queirós, 2020). Posto isto, é correto afirmar que a COVID-19 e toda a envolvente relacionada com a pandemia, foram indutores de *Burnout* nos trabalhadores.

Algumas medidas preventivas relativamente ao *Burnout* em tempo de pandemia e confinamento foram relatadas por Queen & Harding (2020) e consistem em:

- Ter uma rede social forte de modo a ter com quem conversar nos momentos mais complicados;
- Conectar-se com familiares, amigos e colegas de trabalho;
- Ao trabalhar em casa é essencial socializar com colegas de trabalho para evitar o isolamento;
- Fazer exercício físico de modo a estimular o humor e a energia.

2. Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação num trabalho científico é considerada um elemento muito importante e, portanto, determinar o método da metodologia de pesquisa é uma secção fundamental no estudo. A metodologia de investigação é útil para estabelecer a estrutura da pesquisa, assim como a estratégia, abordagem, filosofia de pesquisa e componentes da metodologia (Kilani & Kobziev, 2016).

Deste modo, neste capítulo, será apresentada a metodologia escolhida para este estudo e que permitiu responder à problemática e questão de partida apresentados, assim como os objetivos de estudo, método de recolha de dados e amostra.

2.1 Problemática e questão de partida

Ao pesquisar o termo “*Burnout*” aliado a “pandemia COVID-19” encontramos incontáveis estudos onde entram estas duas variáveis como por exemplo Galanis et al. (2021), Mangas et al. (2022), Oliveira (2021), Veloso (2020), Yildirim & Solmaz (2022), entre outros. No entanto, esses estudos apenas exploram o contexto da Saúde e da Educação, focando-se somente em profissionais de Saúde como médicos, enfermeiros e fisioterapeutas, e profissionais da Educação como professores. Assim sendo, os trabalhadores de outras áreas são deixados de parte no que diz respeito ao estudo do *Burnout*.

Posto isto, a problemática deste estudo recai sobre a seguinte questão: Perante o panorama da pandemia COVID-19, os profissionais da Gestão estão suscetíveis a sofrer da síndrome de *Burnout*? / Será a pandemia COVID-19 um indutor de *Burnout* nos profissionais da Gestão?

Pouco se fala do *Burnout* nas empresas e nas indústrias e existem muito poucos estudos realizados nesses âmbitos, daí a importância de abordar a temática do *Burnout* e da pandemia nestes contextos específicos.

2.1.1 Objetivos do estudo e hipóteses

O objetivo principal deste estudo é averiguar a existência de *Burnout* em profissionais do contexto empresarial tendo em conta o que vivenciaram durante a pandemia COVID-19.

De modo a ir de encontro ao objetivo principal e à questão de partida desde estudo, foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- OE1: Verificar de que modo a pandemia afetou os indivíduos profissionalmente.
- OE2: Conhecer o grau de satisfação com o trabalho em tempo de pandemia.
- OE3: Averiguar os níveis de *Burnout* nos trabalhadores relativamente às três dimensões do MBI - General Survey.
- OE4: Verificar que consequências / sintomas de *Burnout* se manifestaram nos profissionais aquando da pandemia.
- OE5: Conhecer os fatores que conduziram ao stress durante a pandemia e as estratégias adotadas para os combater.

Tendo em conta os objetivos que foram acima mencionados, formularam-se as hipóteses seguintes:

H1: A pandemia teve um impacto negativo na vida profissional de todos os participantes do estudo;

H2: A pandemia gerou insatisfação relativamente ao trabalho;

H3: Ambas as 3 dimensões (EE; CI; ET) se verificam nos participantes;

H4: Os participantes sofreram consequências típicas do *Burnout*

H5: Os fatores que conduziram ao stress foram essencialmente a falta da entrada de capital e a não-obtenção de lucro.

H6: Os participantes do estudo procuraram ajuda médica.

As hipóteses correspondem, respetivamente, a cada objetivo apresentado, obtendo-se a seguinte correlação entre objetivos e hipóteses:

Tabela 3: Correlação entre objetivos e hipóteses

Objetivos do estudo	Hipóteses
OE1: Verificar de que modo a pandemia afetou os indivíduos profissionalmente.	H1
OE2: Conhecer o grau de satisfação com o trabalho em tempo de pandemia.	H2
OE3: Averiguar os níveis de <i>Burnout</i> nos trabalhadores relativamente às três dimensões do MBI - General Survey.	H3
OE4: Verificar que consequências / sintomas de <i>Burnout</i> se manifestaram nos profissionais aquando da pandemia.	H4
OE5: Conhecer os fatores que conduziram ao stress durante a pandemia e as estratégias adotadas para os combater.	H5 e H6

Fonte: elaboração própria

2.2 Tipo de estudo

Este projeto de investigação teve por base a “cebola do conhecimento” de Saunders. Este esquema cuja representação gráfica é semelhante a uma cebola, remete para a ideia das diversas camadas que compõe uma cebola. À medida que a investigação vai avançando, essas camadas vão sendo retiradas até se chegar ao núcleo que corresponde à recolha e análise de dados que é o ponto fulcral do trabalho (Saunders et al., 2009).

Nesta fase, este projeto de investigação encontra-se nas camadas correspondentes à escolha metodológica e às estratégias a serem utilizadas. Como tal, este trabalho consiste num estudo de caso que é caracterizado por ser uma avaliação de um certo grupo de indivíduos, que despertam interesse para o investigador tendo em conta os objetivos que este definiu, e através de vários métodos e técnicas consegue obter-se resultados que levam à compreensão da questão que é estudada (Greenwood, 1965).

O método do estudo de caso vai de encontro com o pretendido neste trabalho que é compreender de que forma, através de testemunhos reais de gestores e administradores, a pandemia COVID-19 teve influência na sua saúde mental.

Os estudos de caso são usados com abordagens qualitativas ou quantitativas (Ventura, 2007). Por sua vez, o desenho de pesquisa selecionado para esta investigação, está enquadrado na abordagem metodológica qualitativa e é fundamentalmente empírico e descritivo (Freixo, 2011).

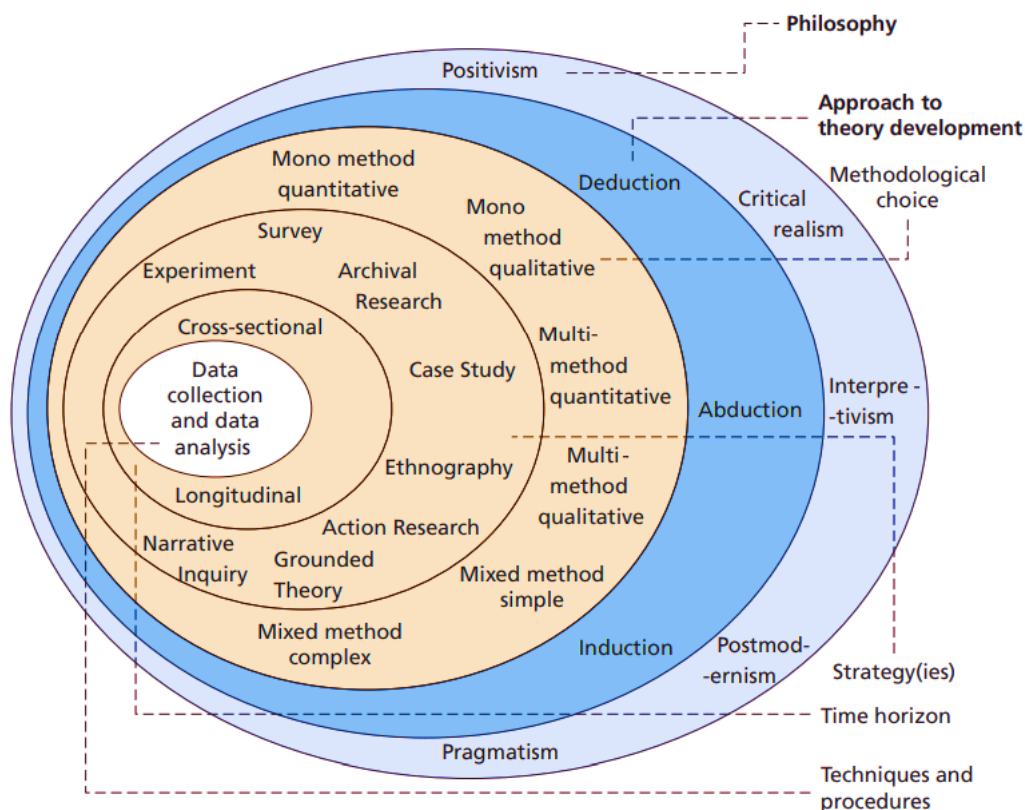


Figura 1: "The research onion"

Fonte: Adaptado de Saunders et al. (2019, p.130)

2.3 População e amostra

Tendo em conta a questão de partida deste trabalho, a amostra selecionada consistiu em gestores ou administradores de um determinado tipo de negócio, especificamente, microempresas e

pequenas empresas. Para a realização deste estudo foi selecionada uma amostra de microempresas e pequenas empresas no distrito de Aveiro por uma questão de conveniência tendo em conta a proximidade de localização.

Foram recolhidos vários nomes de microempresas e pequenas empresas através da *Internet*, e também por indicação de outras pessoas, e em seguida foram contactadas por chamada telefónica e email um total de 12 empresas, sendo que 6 aceitaram ser entrevistadas.

O nome dos entrevistados não será divulgado e serão identificados nesta dissertação como “entrevistado x” ou “E x” sendo “x” o número de cada entrevista. A amostra é composta por 6 indivíduos.

Não foi descurada a possibilidade de necessidade de entrar em contacto com mais empresas devido à amostra não ter uma grande amplitude, no entanto, o facto de se ter interrompido a procura por novas observações e novos participantes teve a ver com o atingimento da saturação teórica. Isto ocorre quando a “interação entre campo de pesquisa e o investigador não mais fornece elementos para aprofundar a teorização” (Fontanella et al., 2011, p.390). Em suma, cessa-se a recolha de dados quando se constata que um elemento novo não acrescenta informação nova à que já foi anteriormente recolhida. É devido a isso que este estudo tem uma amostragem correspondente a 6 indivíduos, já que o conteúdo das entrevistas realizadas é, efetivamente, similar e, portanto, não se tornou necessário procurar por novos participantes.

Tabela 4: Caracterização da amostra

Entrevistado	Género	Idade	Cargo / função	N.º colaboradores	Área de negócio
1	Feminino	45	Gestor e proprietário	4	Educação (centro de estudos)
2	Feminino	53	Gestor e proprietário	3	Venda ao público (loja de roupa)
3	Masculino	24	Gestor / departamento de projetos	15	Fabricação de acessórios para motos e bicicletas
4	Feminino	62	Gestor e proprietário	30	Fabricação de roupa
5	Feminino	44	Gestor e proprietário	4	Venda ao público (loja de roupa)
6	Feminino	42	Gestor e proprietário	6	Educação (centro de estudos)

Fonte: elaboração própria

2.4 Instrumentos de recolha de dados

Na realização desta investigação, o instrumento principal de recolha de dados foi a entrevista semiestruturada. Para apoiar as entrevistas, utilizou-se o questionário MBI-GS que é composto também por três dimensões bastante semelhantes às que foram mencionadas no MBI-HSS. A primeira dimensão é a “exaustão emocional” (EE). Esta dimensão apresenta seis (6) variáveis. A outra dimensão é o “cinismo” (CI), caracterizado pela indiferença relativamente ao trabalho, e apresenta quatro (4) variáveis. Por último, a dimensão “eficácia no trabalho” (ET) caracterizada pela capacidade de reação e adequação face às exigências do posto de trabalho. Esta dimensão apresenta seis (6) variáveis (Schuster et al., 2015). Para responder ao questionário, dispõe-se de uma escala que varia de 0 a 6, onde 0 representa “nunca” e onde 6 representa “sempre”, variando gradualmente desde nunca, algumas vezes por ano ou menos, uma vez por mês ou menos, algumas vezes durante o mês, uma vez por semana, várias vezes por semana e sempre (Schaufeli & Greenglass, 2001).

As 16 variáveis do MBI-GS foram adaptadas e validadas para a língua portuguesa por Mauricio Robayo Tamayo (Ferreira, 2011) e estão apresentadas no seguinte quadro. No entanto, este questionário serviu apenas como base e apoio à construção do guião de entrevista, não tendo sido utilizado na sua verdadeira essência.

Tabela 5: Variáveis do MBI-GS

Código	Variáveis
EE1	Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho
EE2	Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho
EE3	Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho
EE4	Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim
EE5	Sinto-me acabado por causa do meu trabalho
EE6	Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado
CI1	Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função
CI2	Sou menos entusiasmado com o meu trabalho
CI3	Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo
CI4	Duvido da importância do meu trabalho
ET1	Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho
ET2	Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho
ET3	Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho

ET4	Sinto que dou uma contribuição efetiva para a organização
ET5	Na minha opinião, sou bom no que faço
ET6	No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam.

Fonte: Adaptado de Ferreira (2011, p.140).

2.5 Procedimento de recolha e análise de dados

Este estudo de caso consiste em apurar a influência da pandemia COVID-19 como um indutor de *Burnout* em gestores de empresas. Para tal, a recolha de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas realizadas pessoalmente. As entrevistas foram gravadas com consentimento assinado pelos participantes da amostra selecionada.

As entrevistas semiestruturadas consistem em entrevistas mais espontâneas, que combinam perguntas abertas e fechadas, e onde o entrevistado está à vontade para dar a sua opinião relativamente ao tema, sem se prender demasiado na pergunta (Minayo & Costa, 2018).

Esta metodologia é a mais propícia para obter respostas relativamente à questão de partida deste estudo porque se trata de uma questão que vai envolver a busca por opiniões e que acaba por tocar na privacidade de cada pessoa, já que o objetivo é apurar sentimentos que emergiram durante a pandemia e de que forma isso afetou cada pessoa. Portanto, por se tratar de um assunto de foro pessoal, as entrevistas são o método mais adequado para a recolha dos dados pois facilitam o processo de confiança e desinibição por parte do entrevistado (Minayo & Costa, 2018).

Outras vantagens deste método são a possibilidade de poder reorganizar o guião formulado previamente tendo em conta as respostas e reações que vão sendo apresentadas pelos entrevistados (Bardin, 2004).

Esta estratégia de recolha de dados é apropriada quando o objetivo é perceber a forma como os participantes percecionam as suas ações e os panoramas com que são confrontados, explorar um problema concreto, e, finalmente, reestabelecer e compreender vivências passadas (Bogdan & Biklen, 1994; Ghiglione & Matalon, 1997).

É importante mencionar que se tratará de uma pesquisa de natureza exploratória que se define como uma pesquisa onde se “deseja verificar/gerar uma teoria; deseja-se explicar um determinado processo; julga-se necessário um procedimento sistematizado passo a passo e a pesquisa é orientada para os dados” (Gasque, 2007, p. 112).

No que concerne à análise dos dados, será utilizado o método da análise de conteúdo. Esta consiste no tratamento da informação recolhida onde o investigador tem a liberdade de fazer inferências e interpretações suas. Esta técnica pressupõe o confronto entre o quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido (dimensão descritiva e interpretativista) (Bardin, 1995).

A técnica da análise de conteúdo, na perspectiva de Poirier e Valladon, passa por um processo simplificado. A primeira etapa é a transcrição das entrevistas, a segunda etapa é a leitura das entrevistas, a terceira etapa é a construção das sinopses das entrevistas (sínteses que contêm a mensagem essencial do discurso), a quarta etapa é a análise descritiva (redução e seleção da informação, descrição, interpretação, escrita e divulgação) e a última etapa é a análise interpretativa (Henriques, 2014, as cited in Poirier & Valladon, 1983).

3. Apresentação e análise de dados

Neste capítulo encontram-se os dados recolhidos por meio das entrevistas, como a sua respetiva análise de conteúdo e, conseqüentemente, a apresentação dos resultados e sua discussão. A organização deste capítulo consiste em, primeiramente, estabelecer uma correspondência entre as questões do guião de entrevista e as hipóteses de estudo e, em seguida, percorrer cada questão do guião de entrevista de forma individual, destacando os comentários relevantes dos participantes e comparando-os com a revisão de literatura apresentada nesta dissertação, para validação ou não-validação das hipóteses de estudo formuladas.

3.1 Guião de entrevista e hipóteses de estudo

O guião de entrevista contém oito perguntas construídas e idealizadas de modo a irem ao encontro dos objetivos pretendidos e da revisão de literatura apresentada previamente. É de salientar que todas as questões foram fundamentadas e adaptadas a partir de outros estudos. Assim sendo, as questões que compõem o guião são:

Tabela 6: Questões do guião de entrevista e respetivas fontes

Questões	Fontes
1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.137).
2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.140), transposta a partir do questionário MBI-GS.
3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.140), transposta a partir do questionário MBI-GS.
4. Que conseqüências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.137).
5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?	Pergunta adaptada de Carrera (2011), Anexo 1.
6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão	

um fator de stress? Se sim, explique porquê.	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.137) e de Carrera (2011), Anexo 1.
7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?	Pergunta adaptada de Ferreira (2011, p.140), transposta a partir do questionário MBI-GS.
8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?	Pergunta adaptada de Lages (2014, p.126).

Fonte: Elaboração própria

Estabeleceu-se, portanto, a seguinte relação de correspondência entre as hipóteses e as questões:

Tabela 7: Relação entre hipóteses e questões da entrevista

Hipóteses	Questões (Entrevista)
H1: A pandemia teve um impacto negativo na vida profissional de todos os participantes do estudo.	1, 5, 6 e 7
H2: A pandemia gerou insatisfação relativamente ao trabalho.	1, 2 e 3
H3: Ambas as 3 dimensões (EE; CI; ET) se verificam nos participantes.	2, 3, 4 e 7
H4: Os participantes sofreram consequências típicas do Burnout	2 e 4
H5: Os fatores que conduziram ao stress foram essencialmente a falta da entrada de capital e a não-obtenção de lucro.	5, 6 e 8
H6: Os participantes do estudo procuraram ajuda médica.	8

Fonte: Elaboração própria

3.2 Análise dos dados

Questão 1 - Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Relativamente a esta questão, temos de ter em conta duas fases da pandemia em Portugal: a primeira fase em que maior parte das empresas tiveram de fechar, e a fase em que voltaram a reabrir. Todos os participantes referiram que, quando se deu a pandemia COVID-19 em Portugal, foram obrigados a fechar as portas por tempo indeterminado. Os entrevistados 1, 3 e 6 recorreram ao regime de teletrabalho para manter as suas empresas a funcionar. No entanto, as entrevistadas 2, 4 e 5, em que 2 e 5 são proprietárias de lojas de roupa e 4 é proprietária de uma fábrica de roupa, não tiveram opção que não fosse, efetivamente, fechar portas e parar o trabalho totalmente. Alguns dos entrevistados revelaram sentir algumas dificuldades em gerir o problema da transição e adaptação do trabalho para casa. A entrevistada 1 refere que *“preparava a filha mais nova de 3, aluna do pré-escolar, ajudava-a nas tarefas que recebia por e-mail da educadora, outras vezes tinha também videochamada com a turma e professora. A mais velha andava já na universidade e a do meio no secundário, todas com horários letivos distintos e diferentes. Tudo isso era complicado, para mim, de gerir.”*. Já o entrevistado 3 afirma que *“Aquele período da manhã custava mais um bocado, não havia conexão com as outras pessoas (colegas), custava mais a despertar e a arrancar para o trabalho em si.”*

Depois de explicarem como foi trabalhar quando tiveram de fechar as portas, alguns dos entrevistados referiram como foi trabalhar quando tudo voltou novamente a abrir. As entrevistadas 2 e 5 afirmaram ter sido muito complicado trabalhar quando as lojas reabriram porque, segundo E2 *“apesar de ter as portas abertas as pessoas acabavam também por não aparecer”* e E5 explica que *“inicialmente as pessoas estavam assustadas porque não sabiam o que era e o que deixava de ser este vírus entravam pouco nas lojas e vinham pouco para a rua (...) O trabalho era praticamente nenhum porque não havia clientes e foram dias complicados, bastante complicados.”*. A entrevistada 4 declarou que *“o trabalho era muito stressante devido às empregadas estarem constantemente a ir para casa por confinamento e contração do vírus. Nunca estava toda a gente presente na fábrica. Não conseguia ter um dia de trabalho normal sem ter de estar todos os dias a reposicionar as funcionárias...”*

De acordo com Queen & Harding (2020), os trabalhadores que conseguiram manter os empregos, foram obrigados a adaptarem-se ao teletrabalho e ao facto de terem os filhos em casa devido ao encerramento das escolas. Resumidamente, as pessoas ainda não estavam preparadas para o que a pandemia viria a trazer e sentiram bastantes dificuldades de adaptação às rotinas novas.

Boateng et al. (2021) esclarece que existem diversas conjunturas que instigam o *Burnout* nas pessoas. Entre elas podemos evidenciar, por exemplo, determinadas situações que deixem os trabalhadores emocionalmente perturbados, ser responsável por uma grande quantidade de pessoas e lidar com equipas incompetentes.

Dentro das situações que deixam os trabalhadores emocionalmente perturbados, neste estudo de caso, o maior elemento responsável por isso foi a pandemia e todas as consequências que ela trouxe para estas pequenas empresas. A questão da responsabilidade por um elevado número de pessoas também se aplica a alguns dos entrevistados, sendo que as entrevistadas 1 e 6 têm ao seu cargo não só colaboradores, mas também bastantes alunos que, inevitavelmente, são o elemento mais importante do seu trabalho visto que são os “clientes” dos seus negócios. Os entrevistados 3 e 4 também são responsáveis por equipas de trabalho de 15 e 30 pessoas respetivamente. A entrevistada 4 sublinhou ainda que *“numa fábrica com 30 pessoas, 10 deram positivo para a COVID-19. Isto resultou no confinamento geral da fábrica porque a probabilidade das outras funcionárias virem a contrair o vírus nos dias seguintes era bastante alta.”*

Questão 2 - O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

O cansaço, a frustração, a falta de vontade, o stress e a tristeza, no geral, são os sentimentos mais relatados pelos participantes deste estudo. Os entrevistados 1, 3 e 6 mencionaram que sentiram muito cansaço. Já essa sensação não foi partilhada pelos restantes entrevistados. Isso pode dever-se ao facto de que apenas o E1, E3 e E6 foram os únicos que tiveram possibilidade de recorrer ao teletrabalho e essa mudança e exigência de adaptação a um conceito novo de ambiente de trabalho pode ser incitado ainda mais o cansaço diário que já é próprio de um dia de trabalho normal. A entrevistada 2 descreveu os seus sentimentos dizendo *“Posso até afirmar que o que mais sentia era tristeza e ansiedade. Ao pensar no trabalho sentia também frustração porque trabalhei muito para construir aquilo que tenho e sinto que a pandemia destruiu muito aquilo que era o meu negócio (...) fui completamente ao fundo do poço.”*. A entrevistada 5 declarou que o sentimento com que mais lidava era o desânimo: *“Quando vinha trabalhar sentia desânimo porque sabia que, à partida, as pessoas não iam estar na rua. Era assustador.”*. A entrevistada 4 não abordou muito a questão dos sentimentos, referindo apenas que não sabia como lidar com a pressão.

Bienvenu (2020) e Boyraz & Legros (2020) corroboram estas respostas ao explicarem que a COVID-19 é uma doença que escalou freneticamente em todo o mundo, levando a que as pessoas não tivessem tempo para se organizarem e adaptarem minimamente antes de a Economia ser obrigada a “parar” e o confinamento geral acontecer. Os autores afirmam, portanto, que essas ocorrências inesperadas relacionadas com o ajustamento ao novo paradigma COVID-19, poderiam conduzir à sensação de cansaço e stress agudo, que, de acordo com Allen e Cug (2020), facilita o surgimento do *Burnout*.

Com o surgimento do coronavírus e as taxas de infeção e de mortes que este causou, a probabilidade de as pessoas virem a sofrer de stress, ansiedade, depressão, medo e mesmo *Burnout*, tornou-se alta (Arslan et al., 2020; Yıldırım & Solmaz, 2020).

Pereira (2002) e Santos (2009) entram em conformidade quando apontam o cansaço veemente e ausência de energia como consequências físicas do *Burnout*. No parâmetro psicológico e

comportamental, os mesmos autores indicam que as alterações de humor, a sensação de irritação e raiva, sensação de fraqueza e insatisfação com o trabalho são consequências provenientes que indivíduos com *Burnout*. Estas sensações configuram as que foram relatadas pelos participantes deste estudo.

Questão 3 - Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

No que diz respeito a esta questão, não houve uma concordância total entre os participantes. Alguns afirmaram que perderam todo o interesse no trabalho, e outros reforçaram que não perderam o interesse, mas sim a vontade de executar o seu trabalho. A perda de interesse no trabalho corresponde a um elemento que pode ser resultante de pessoas que sofrem *Burnout* em algum grau (Pereira, 2002; Santos, 2009). Os entrevistados que referem ter perdido todo o interesse no trabalho são E2 (“*não tinha qualquer interesse em vir para a loja*”) e E4 (“*a vontade que eu tinha de vir para aqui não era nenhuma. Eu acordava e sabia que ia ter mais um dia difícil pela frente, que ia chegar à empresa e ia ter mais gente a faltar... como é que podia ter interesse para trabalhar nessas condições?*”). A entrevistada 1 explica que “*não conseguia pensar no assunto porque estava demasiado absorvida pelo trabalho*”. O entrevistado 3 considerava o trabalho interessante porque gosta da área em que se encontra, mas a parte difícil era a execução da função, ou, mais especificamente, a falta de vontade que levava a que não conseguisse levar a cabo as suas funções diárias na totalidade. A entrevistada 5 declarou ter sentido falta de interesse no trabalho no período da pandemia, mas essa sensação desvaneceu quando a situação do país relativamente à COVID-19 melhorou. A entrevistada 6 confessa ter sentido alguma ambiguidade relativamente a este assunto, dizendo que houve dias que havia interesse e dias que havia menos interesse.

De acordo com Maslach e Leiter (1997), o *Burnout* é resultante de um conflito entre o trabalhador e o trabalho. Esse conflito pode interferir negativamente no interesse e satisfação dos indivíduos para com o trabalho. Neste estudo, esse conflito surge maioritariamente devido ao aparecimento do coronavírus.

Questão 4 - Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Relativamente ao parâmetro das consequências físicas, apenas as entrevistadas 2, 4 e 6 referiram que não sentiram qualquer tipo de diferença entre o “antes da pandemia” e o “depois”. A entrevistada 1 apontou, como consequências físicas, dores de cabeça e dores musculares. O entrevistado 3 referiu ter sentido bastante cansaço nos olhos devido a passar muito mais tempo diante do computador pela questão do teletrabalho. Acrescentou ainda que sentia bastantes dores musculares e no corpo, e que chegou a sofrer gastroenterites: “*Recordo-me de uma semana em que o trabalho apertou muito e andei tão mal que cheguei a passar por uma gastroenterite*”. A entrevistada 5 refere que sentia muita exaustão física. Em concordância com estes relatos, Paiva et al., (2016) menciona

que o *Burnout* afeta as pessoas em todos os níveis, sendo que o mais afetado é o psicológico. No entanto, esta síndrome produz consequências físicas nas pessoas que, em casos mais sérios, se podem traduzir, por exemplo, em doenças cardiovasculares e problemas gastrointestinais. Além disto, o *Burnout* também pode produzir os seguintes efeitos nas pessoas: cansaço extremo, dores de cabeça fortes, falta de energia, distúrbios do sono, dores nos músculos e baixa imunidade (Pereira, 2002; Santos, 2009).

No que concerne à parte psicológica e emocional, todos os participantes do estudo afirmaram ter sofrido bastante. Extremo cansaço psicológico, stress e irritação eram os efeitos sentidos pela entrevistada 1 após um dia de trabalho na pandemia. A entrevistada 2 referiu que ficou psicologicamente muito afetada *“Fui muito abaixo. Mesmo a minha vida familiar acabou por sofrer devido ao estado em que eu me encontrava”*. O entrevistado 3 diz ter-se sentido frustrado e exausto, como se estivesse a passar por uma depressão. A entrevistada 4 identifica como consequências psicológicas e emocionais a exaustão mental, revolta, frustração e refere que algumas vezes tinha de recorrer à toma de antidepressivos. *“Eu chegava a casa e ia apanhar um bocado de ar. Quase sempre chorava para desabafar e desanuviar pois estava exausta e tomava um comprimido ou dois para me sedar para tentar descansar para o dia seguinte”*. A entrevistada 5 indica ter sofrido um desgaste psicológico muito grande: *“Fisicamente andava exausta porque se não estou bem psicologicamente, isso vai-se refletir em termos físicos também. As consequências físicas advieram das psicológicas”*. A entrevistada 6 aponta exatamente o mesmo que a entrevistada 5: desgaste psicológico. *“Foi muito desgastante psicologicamente. A incerteza do futuro foi o mais difícil de contornar”*.

Todas estas consequências descritas pelos intervenientes podem estar estreitamente relacionadas com a síndrome de *Burnout*. O *Burnout* é resultado do stress acentuado que provém do trabalho. É definido como um estado de esgotamento extremo e exaustão a nível mental, físico e emocional (Farber, 1984; Kohan & Mazmanian, 2003; Queen & Harding, 2020).

O *Burnout* provoca nas pessoas um conjunto de sentimentos e sensações negativas (Maslach & Leiter, 2016; Kwon, 2022) dentro das quais se incluem as mudanças de estado de espírito, isolamento, impaciência, sentimento de falta de força, problemas familiares, depressão, frustração e consumo de cafeína, álcool, drogas, tabaco, e outros “sedativos” (Pereira, 2002; Santos, 2009).

Questão 5 - Em tempo de pandemia, o que lhe causava stress?

Em resposta a esta questão apenas o entrevistado 3 apontou algumas facilidades que descobriu no trabalho quando a pandemia se iniciou, efetivamente, em Portugal. O mesmo relata que o teletrabalho lhe permitiu aliviar a carga de trabalho e que conseguiu encontrar algum tempo para organizar as ideias relacionadas com o próprio trabalho. Reforçou ainda que o facto de não ter de se deslocar todos os dias ao escritório foi prazeroso no início. No entanto, após algum tempo em casa, diz ter começado a sentir saudades do contacto presencial com as outras pessoas e sublinha que, ao estar em casa, a partilha de ideias acaba por ser afetada e o cansaço aumenta significativamente visto que o ambiente de trabalho, que é a própria casa, começa a ser maçante e

entediante. As entrevistadas 1 e 6, proprietárias de centros de estudos, referem que a sua maior barreira foi lidar com o ensino à distância. E1 explicou que *“o aproveitamento não é o mesmo, o interesse é muito pouco e captar a atenção dos alunos via online era extremamente difícil”*. E6 acrescentou ainda que o seu stress *“no fundo, era causado pela incerteza do futuro. Muitos dos alunos que frequentavam presencialmente o Centro deixaram de ter o apoio online porque a maioria tinha algum adulto em casa para supervisionar e ajudar nas tarefas escolares. O número de alunos que passaram a ter o nosso apoio reduziu mais de 50%”*. A entrevistada 4 indica como dificuldade a falta de ajuda por parte do Governo às empresas que levou a que os patrões tivessem de pagar os salários aos colaboradores mesmo estando em casa confinados. O entrevistado 2 também apontou a questão das despesas para pagar e a provação de lidar com a concorrência que optou por fazer vendas *online*: *“Eu optei por não fazer vendas online e sei que muita gente fez. Isso foi uma grande dificuldade para mim, porque não gosto de me expor e sinto que a concorrência foi um obstáculo muito grande”*. A entrevistada 5, além de ter manifestado alguma tristeza por não poder conviver com os clientes, especificou diversos componentes que considerou dificultarem o seu trabalho como por exemplo *“o facto de ter aquelas restrições todas, de poder só entrar 2 ou 3 pessoas, de ter de usar um acrílico em frente ao balcão de atendimento, o facto de estar constantemente a limpar as superfícies e a desinfetá-las, estar frequentemente a utilizar o álcool gel para o procedimento da desinfeção das mãos (...) o simples facto de só poder entrar 2 pessoas de cada vez (...) dificultou-nos imenso a vida porque é lógico que os clientes não ficavam lá fora à espera e muitos iam embora”*.

De acordo com Trigo et al. (2007), quando lidamos diariamente com situações que não são favoráveis, é comum sentir insatisfação, stress e exaustão. Neste caso, a crise pandémica foi o elemento que conduziu ao aumento ou até mesmo surgimento do stress nos participantes deste estudo. Para validar esta afirmação, Silva et al. (2010) indica que algumas das razões que conduzem ao cansaço físico e psicológico nos trabalhadores são as mudanças que têm acontecido, no geral, no universo laboral.

Questão 6 - Sentia-se motivado para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Relativamente à primeira parte da questão, relacionada com a motivação, os entrevistados 2, 3, 4 e 5 responderam prontamente que não se sentiam motivados a fazê-lo. O entrevistado 3 justificou dizendo *“partindo do ponto em que eu não estava a conseguir tirar rendimento de mim, também é difícil estar a pedir aos outros que apresentem rendimento e produtividade. Estava a colocar a minha função em causa. Se sou gestor e não estou a gerir bem o meu tempo nem a minha equipa, não posso exigir que apresentem um trabalho perfeitamente executado”*. As entrevistadas 4 e 5 fundamentaram a sua resposta ao explicarem que não estavam motivadas para fazer qualquer gestão dos seus negócios devido à falta de vontade proveniente do desânimo sentido, mas que o fizeram por uma questão de obrigação e falta de alternativa. As entrevistadas 1 e 6 assentem que sentiam motivação para realizar a gestão das suas empresas, mas que isso se devia à necessidade

tanto de sobrevivência e sustento, como da própria “salvação” da empresa. A entrevistada 1 expôs que tinha de “*salvar o posto de trabalho para quando tudo regressasse à normalidade continuar a ter a fonte de sustento, ainda para mais tendo três filhas a estudar sendo que uma estava já na universidade e a outra entraria no ano letivo seguinte também para a universidade*”.

No que concerne à segunda parte da questão, que se refere à gestão como fator de stress, todos os participantes do estudo responderam afirmativamente. A entrevistada 1 explicou que a parte da gestão financeira é muito complicada porque “cada cêntimo tinha de ser bem calculado e poupado”. A entrevistada 2 respondeu que essa é a sua opinião com ou sem pandemia, mas reconhece que a pandemia agravou a sua situação “*Não havendo receita, não há como pagar despesas. E eu tenho fornecedores e funcionários para pagar... gerir não é fácil seja em que momento for*”. O entrevistado 3 sublinhou a responsabilidade de “*estar a coordenar outras pessoas. Além de termos de fazer o nosso trabalho, temos de supervisionar o trabalho dos outros e estar sempre disponível para qualquer problema que surja*”. A entrevistada 4 explicou: “*Nós, como gestores de uma empresa, temos de ter tudo muito bem organizado porque nós temos de chegar ao fim do mês e sabemos que temos 30 salários para pagar, fora as contas extras. Portanto, nós temos de trazer as coisas sempre equilibradas. Onde quero chegar é que gerir uma empresa é sempre motivo de tensão.*” A entrevistada 5 referiu que trabalha com coleções e que por esse motivo a gestão se torna mais complicada, visto que, quando fechou devido à pandemia, ficou com as coleções novas dentro de loja sem poder vender “*e essa gestão foi muito difícil. Não é fácil termos as coleções dentro de portas e, ao tempo que temos de estar a pagar as coleções, ainda não vendemos uma peça. Então, essa gestão é muito difícil de fazer*”. A entrevistada 6 informou que “*o stress foi causado pelo facto de ser obrigada a prescindir dos serviços de duas das professoras que trabalhavam comigo. O facto de ter menos alunos a receber o nosso apoio também foi um dos motivos que me causou stress, porque como é óbvio o lucro não era o mesmo e tendo salários e despesas para pagar torna-se muito complicado*”.

A falta de vontade e de motivação são, como já foi referido anteriormente pelos autores Pereira (2002) e Santos (2009), consequências comuns da síndrome do *Burnout*. A tarefa de gerir uma empresa acarreta grandes responsabilidades para o gestor, visto que a sobrevivência da empresa depende dele. Essas responsabilidades podem gerar bastante stress no gestor e vir a afetar a eficácia do seu trabalho, ainda mais quando aliadas à falta de motivação. Estes fatores, por si só, fazem com que o trabalho do gestor seja extenuante, podendo mesmo induzir o *Burnout* pelo stress (Oliveira et al., 2020).

Lazarus & Folkman (1984) acrescentam que a falta de recompensas obtidas através do trabalho (monetárias ou não monetárias) pode induzir o stress nos trabalhadores por não conseguirem satisfazer as suas necessidades pessoais diárias. Contudo, é necessário ter em consideração que é impossível escapar ao stress no mundo do trabalho e que ele é um elemento natural e próprio da vida (Santos, 2009).

Questão 7 - Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

Nesta questão houve alguma discrepância entre as respostas dadas pelos participantes. A entrevistada 1 assumiu ter dado “100% de contribuição. Apesar de todas as pedras no caminho sempre consegui dar o meu melhor e nunca deixei de me empenhar no meu trabalho. E também se tivesse deixado (de me empenhar), a esta hora não tinha empresa”. A entrevistada 2 confessou “reconheço que me desleixei muito com a loja e sei que foi um erro (...) na minha cabeça, naquela altura, não valia a pena esforçar-me muito e deixava-me levar pelo desânimo de as coisas não correrem bem”. O entrevistado 3 refere que considera que a sua contribuição, tendo em conta as capacidades que tem e aquilo que consegue fazer, ficou um pouco aquém do desejado. A entrevistada 4 explicou que foi obrigada a contribuir mesmo não tendo vontade de o fazer “Fui obrigada a contribuir, obrigada a entrar aqui de cabeça erguida todos os dias e fazer de conta que estava tudo bem e levar isto para a frente da melhor forma. As pessoas que não estão à frente de um negócio não têm noção da pressão que é... o patrão não pode falhar”. A entrevistada 5 considera ter dado o seu melhor “dentro daquilo que eu tinha ao meu alcance, das condições que tinha, tentei fazer o melhor possível”. A entrevistada 6 admite que sem a sua contribuição “o Centro estaria com as portas encerradas. Foi um grande esforço económico da minha parte, mas consegui reabrir”.

Dyrbye et al. (2011) refere que o desleixo no cuidado com aquilo que faz ou com a função que representa, é bastante comum nos sintomas provocados pelo *Burnout*.

Por vezes, as empresas atravessam mudanças repentinas devido a uma envolvente externa que se alterou. Para enfrentar essas constantes alterações que acontecem externamente, as empresas têm de se conseguir adaptar (Monteiro, 2016; Sousa, 2003). Isso significa que os trabalhadores tenham de dedicar mais tempo, esforço, habilidades e flexibilidade ao seu trabalho (Maslach et al., 2001).

Questão 8 - Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

Todos os participantes do estudo afirmaram ter adotado medidas ou estratégias que consideraram melhorar a sua vida, tanto profissional como pessoal. No que diz respeito à parte pessoal, a entrevistada 1 referiu que optou por ler mais livros e praticar exercício físico de modo a reduzir o stress. As entrevistadas 2 e 6 não adotaram qualquer estratégia para ultrapassar as dificuldades que sentiram. O entrevistado 3 apontou a criação de planos de treino e de exercício como principal estratégia. A entrevistada 4 referiu que o seu maior porto de abrigo foi a religião e que se refugiava nas orações, mas que, por vezes, quando se sentia mais aflita, optava por recorrer a medicação. A entrevistada 5 decidiu deixar de fazer as suas refeições na hora de almoço em estabelecimentos públicos, passou também a fazer caminhadas e exercício físico.

Na componente profissional, a entrevistada 1 referiu ter gerido melhor a parte do teletrabalho através da criação de planos de estudo mais bem estruturados. A entrevistada 2 alterou o seu horário de funcionamento, passando a encerrar a loja mais tarde de modo a captar mais clientes depois de saírem dos seus empregos. O entrevistado 3 adotou estratégias como acordar sempre à mesma

hora, independentemente de estar em teletrabalho ou não, controlar os tempos de trabalho e de pausas, alterar o local de trabalho dentro da própria casa e, quando se tornou possível, ir regularmente à empresa. A entrevistada 4 alterou o horário semanal das 8h-17h para as 8h-18h deixando, assim, a tarde de sexta-feira livre para as suas funcionárias poderem ir a consultas médicas e resolver assuntos pessoais. Alterou também a folha de vencimento “*passando aqueles 5 euros que estavam a mais no salário para o subsídio de alimentação e desse modo já consegui obter algum apoio monetário de cerca de 70 euros*”. Recorreu a trabalhadores externos à empresa para suprimir algumas necessidades que tinha no momento: “*Também cheguei a recorrer a 2 pessoas que já tinham trabalhado cá e que me prestaram ajuda em casa para fazer certas operações - aquelas operações que nós podemos agarrar nas camisas e levar para casa para pregar uns punhos ou pregar uns colarinhos*”. A entrevistada 5 começou a utilizar as redes sociais como método de ajuda às vendas, passando a enviar os artigos que os clientes pediam por correio ou mesmo entregando em mãos. Além disso, começou a vender máscaras para se “*adaptar às necessidades daquela altura*” e também alterou a disposição da loja. A entrevistada 6 refere apenas ter investido muito dinheiro “*fui obrigada a investir muito do meu dinheiro no Centro, mas consegui mantê-lo a funcionar no apoio à distância. O valor monetário que entrava mensalmente era consideravelmente inferior ao valor que saía. O chamado pé-de-meia foi usado quase na totalidade*”.

De acordo com Santos (2009), o *Burnout* pode ser prevenido e tratado. Como forma de prevenção do *Burnout*, podem ser adotados métodos que englobem a redefinição e a reorganização dos processos de trabalho (Silva et al., 2010). Neste caso específico, com o surgimento da pandemia, foi praticamente obrigatório ajustar os processos de trabalho de modo a facilitar a execução do mesmo.

A prática de exercício físico, o cuidado com a alimentação e a procura por ajuda médica são métodos que ajudam a prevenir e combater o *Burnout* (Budden & Sagarin, 2007; Burton et al., 2005; Meier & Beresford, 2006; Powell & Enright, 1990). Nunes (2008) afirma que cada indivíduo deve tentar perceber que estratégias devem ser adotadas de modo a poder melhorar pessoalmente e também contribuir com maior produtividade para a organização.

4. Conclusões

4.1 Resultados

Este trabalho de investigação teve como objetivo principal averiguar a existência de *Burnout* em profissionais do contexto empresarial tendo em conta o que vivenciaram durante a pandemia COVID-19.

Para ser possível concretizar este objetivo principal, foram definidos outros objetivos específicos e hipóteses de investigação para cada um deles. Portanto, procedeu-se a um estudo de caráter qualitativo para se efetuar a validação das hipóteses formuladas a partir dos objetivos. O “público-alvo” deste estudo foram, então, gestores de microempresas e pequenas empresas, os quais se submeteram, de forma consentida, a responder às questões do guião de entrevista elaborado e estruturado especificamente para esta dissertação.

Esta secção está organizada da seguinte forma: (1) análise de cada hipótese e sua validação; (2) análise individual de cada entrevistado; (3) conclusão final tendo em conta os objetivos definidos.

Assim sendo, através da metodologia anteriormente apresentada, podemos inferir:

- H1: A pandemia teve um impacto negativo na vida profissional de todos os participantes do estudo;

Há quase três anos instalou-se no mundo um vírus de disseminação ultrarrápida que veio prejudicar a vida de todos os seres humanos: o Coronavírus ou comumente conhecido como COVID-19. Este vírus levou a óbito milhões de pessoas e deixou sequelas em muitas outras (Yıldırım et al., 2020). De forma a proteger a saúde das pessoas, encontrou-se uma solução que seria o confinamento geral como prevenção de contração do vírus. Segundo a Eurofound (2020), o mundo do trabalho sofreu mudanças muito bruscas para as quais ninguém se encontrava preparado. Muitas empresas tiveram de declarar falência por não suportarem os custos e outras tiveram de recorrer ao teletrabalho (Queen & Harding, 2020). Através das respostas dadas pelos entrevistados deste estudo é possível afirmar que todos eles foram afetados negativamente pela pandemia COVID-19 no que diz respeito ao contexto laboral. É natural que uns tenham sido mais prejudicados que outros, visto que três dos participantes tiveram oportunidade de recorrer à alternativa do teletrabalho, enquanto os outros três participantes, por uma questão de o seu trabalho ser inteiramente prático, como é o caso das lojistas que necessitam obrigatoriamente de contacto físico para poderem vender os seus artigos, não tiveram essa opção, tendo de fechar as portas dos seus negócios e aguardar em casa que a situação melhorasse. A condição de enclausuramento em que as pessoas se encontravam foi um estímulo significativo para a manifestação de stress em grandes níveis (Allen & Cug, 2020; Bienvenu, 2020; Boyraz & Legros, 2020). A Hipótese 1 foi validada.

- H2: A pandemia gerou insatisfação relativamente ao trabalho;

A pandemia COVID-19 veio alterar completamente a rotina de todos os cidadãos, forçando-os a alterar as suas rotinas e modificar tudo aquilo a que estavam habituados, obrigando-os, portanto, a um ágil ajustamento à nova envolvente (Queen & Harding, 2020). Quando questionados sobre os

sentimentos que experienciaram relativamente ao trabalho na época pandémica, todos os entrevistados relataram sentimentos negativos para com a sua vida laboral, como o cansaço, stress, falta de vontade, falta de motivação, e frustração. Além disso, no geral, demonstraram ter sentido menos interesse em trabalhar. De acordo com Maslach & Leiter (1997), a satisfação do trabalhador para com o seu trabalho está intimamente ligada a atritos que podem ser internos ou externos à empresa. As mesmas autoras referem ainda que a insatisfação que se sente relativamente ao trabalho se relaciona com o *Burnout*, visto que, se houver algum acontecimento percecionado como hostil (neste caso: a pandemia), a pessoa começa por sentir insatisfação que leva a outros sentimentos mais profundos e, por fim, pode surgir o *Burnout*. Tendo em conta os sentimentos manifestados pelos entrevistados desta investigação, pode concluir-se que houve insatisfação no que diz respeito ao trabalho. Nem todos sentiram insatisfação no mesmo nível, mas todos partilharam esse sentimento. A hipótese 2 foi validada.

- H3: Ambas as 3 dimensões (EE; CI; ET) se verificam nos participantes;

Exaustão emocional: dimensão tipificada, essencialmente, pelo cansaço, falta de energia, falta de vontade e sensação de que não consegue ultrapassar os problemas (Carlotto, 2002; Maslach et al., 2001). Esta dimensão verificou-se em todos os participantes deste estudo. As palavras “desgaste psicológico”, “exaustão”, “exaustão psicológica” e “stress” correspondem às consequências mais enumeradas pelos entrevistados. Efetivamente, a pandemia foi responsável por prejudicar bastante a saúde psicológica destes gestores, que referem que relativamente a sintomas físicos não se sentiram afetados, dando mais ênfase à parte psicológica, reforçando que foi severamente lesada. A dimensão da exaustão emocional é a mais presente em indivíduos que sofrem de *Burnout*. Tendo em conta que o *Burnout* é definido por Christina Maslach como sendo uma síndrome do foro psicológico causada por uma resposta prolongada a fatores de stress, é legítimo afirmar que a componente psicológica seja maioritariamente mais afetada do que a física, sendo que a física acaba por ser uma consequência natural da instabilidade mental sentida pela pessoa (Alves, 2017).

Cinismo: representa a indiferença, negligência e desapego no que concerne ao trabalho (Schuster et al., 2015). Relativamente a esta dimensão, o resultado não foi unânime. Apenas uma entrevistada nunca foi negligente com o seu posto de trabalho em tempo de pandemia, conseguindo, com algum esforço, conduzir o seu negócio para que sobrevivesse à crise pandémica. Contudo, a maior parte dos entrevistados admitiu “desligar-se” um pouco das suas funções devido ao desânimo sentido por causa da situação que se fazia sentir na altura. Mesmo quem tinha opção de utilizar o teletrabalho como ferramenta de trabalho, não foi devidamente produtivo ou simplesmente não escolheu utilizar esse meio (por exemplo, a questão das vendas online no caso de uma das lojistas). A insatisfação e desleixo com o trabalho, o menor rendimento e produtividade e o desempenho reduzido são características comuns em pessoas que sofrem algum nível de *Burnout* (Dyrbye et al., 2011; UGT, 2018), características estas que se verificam em cinco dos participantes deste estudo, visto que uma participante revelou não ter perdido qualquer interesse no seu trabalho, como foi anteriormente

explicado. Pode afirmar-se, pela perspectiva da exaustão emocional e do cinismo, que os participantes do estudo podem ter sofrido de *Burnout*.

Eficácia no trabalho: capacidade de resposta às exigências que o trabalho coloca (Schuster et al., 2015). No que diz respeito a esta dimensão, quatro dos participantes admitem terem dado a sua melhor contribuição para as suas empresas, conseguindo fazer face às adversidades que iam surgindo e mantendo os seus postos de trabalho assegurados através de métodos específicos e estratégias que adotaram para tal. Um dos entrevistados referiu que conseguiu dar resposta a algumas exigências impostas pelo trabalho, mas que muitas vezes não deu o seu melhor por se encontrar abatido e desanimado. Apenas uma entrevistada revelou não ter tido capacidade absolutamente nenhuma de encontrar formas de contribuir para a sua empresa, acabando por se desleixar totalmente e abandonar o trabalho até a situação pandémica melhorar. De acordo com Pereira (2002) e Santos (2009) é comum no *Burnout* a perda de capacidade de reação e a dificuldade em pensar e idealizar, aliados à perda de interesse. No entanto, no caso dos participantes deste estudo, esta dimensão (ET) apenas se verificou em dois participantes, o que, analisando isoladamente, é um elemento positivo, visto que afasta a possibilidade de ter ocorrido *Burnout*.

Analisando as três dimensões conjuntamente, é plausível afirmar que esta hipótese foi parcialmente validada. Efetivamente, as dimensões verificaram-se nos participantes do estudo. Todavia, é pertinente e mandatário alertar para o facto de que nem todas as dimensões se manifestaram em todos os participantes, levando à conclusão de que os intervenientes em que as três dimensões foram verificadas, terão sofrido, com elevada probabilidade, *Burnout* num grau já avançado. Os restantes intervenientes, em quem foram verificadas uma ou duas das dimensões, poderão ter sofrido de *Burnout*, mas em níveis menores.

- H4: Os participantes sofreram consequências típicas do *Burnout*;

O *Burnout* tem várias consequências e sintomas associados que correspondem a consequências físicas, psicológicas, comportamentais e consequências que envolvem a própria organização (Huang et al., 2007; Pereira, 2002; Santos, 2009). Tal como já foi mencionado na resposta à hipótese 3, a propósito da dimensão EE, foi confirmada pelos entrevistados a ocorrência de diversos sintomas relacionados com a componente psicológica. Além dos que já foram mencionados, os intervenientes enumeraram ainda sintomas / consequências como vida familiar afetada, sensação de depressão e medo. Fisicamente foram registados os seguintes sintomas: dores musculares, dores de cabeça, cansaço ocular, gastroenterites e exaustão física geral. Nas consequências comportamentais, referiram apenas irritação, raiva e revolta. Nas consequências envolvendo a própria organização identificou-se a insatisfação e desleixo com o trabalho, menor rendimento e produtividade e desempenho reduzido. Existem muitos mais sintomas associados ao *Burnout* que não foram verificados nos participantes, no entanto, é importante salientar que todos os que foram mencionados estão descritos na Literatura como sendo sintomas característicos da síndrome de *Burnout* por autores como Dyrbye et al. (2011), Huang et al. (2007), Paiva et al., (2016), Pereira (2002), Santos (2009) e UGT (2018). A hipótese 4 foi validada.

- H5: Os fatores que conduziram ao stress foram essencialmente a falta da entrada de capital e a não-obtenção de lucro;

A falta de lucro e de entrada de capital numa empresa, seja ela de pequenas ou grandes dimensões, constitui, de facto, uma das maiores causas de stress para um gestor (Boateng et al., 2021; Lazarus & Folkman, 1984). Quando questionados sobre os fatores causadores de stress, apenas três dos entrevistados mencionaram a não-obtenção de lucro. Contudo, esses três entrevistados também enumeraram outros fatores de stress tais como a dificuldade de adaptação ao teletrabalho, a obrigação de fechar a loja física quando ocorreu o confinamento geral, e a incerteza do futuro. Coincidentemente ou não, estas três pessoas, na entrevista, referiram em primeiro lugar os fatores que acabei de citar e apenas em último lugar a questão da falta de lucro. Os restantes participantes especificaram fatores como a “barreira do online”, falta de convivência, falta de ajuda do Governo, colaboradores infetados com coronavírus e ausentes do posto de trabalho, a adaptação às regras sanitárias impostas pelo Governo e a ambição de querer trabalhar e não conseguir executar. Como é possível compreender, a falta de lucro não foi, de todo, o fator mais relatado pelos intervenientes, pelo que esta hipótese não será considerada como validada.

- H6: Os participantes do estudo procuraram ajuda médica.

Quando nos sentimos doentes temos tendência a procurar ajuda médica, e isso é bastante aconselhável principalmente quando vivenciamos sintomas que podem indicar indícios de *Burnout* (Budden & Sagarin, 2007; Burton et al., 2005; Meier & Beresford, 2006; Powell & Enright, 1990). No entanto, nesta investigação, nenhum dos participantes recorreu a ajuda médica. Alguns dos entrevistados admitiram ter sentido necessidade dessa ajuda, contudo optaram por não a procurar. Uma das entrevistadas referiu ter recorrido, por vezes, a medicação e a antidepressivos, mas nunca se deslocou até um profissional para uma avaliação mais precisa da sua situação. As estratégias que foram adotadas pelos participantes consistiram, sobretudo, na prática de exercício físico, na alteração de horários de funcionamento, no ajuste de salários, na utilização das redes sociais como suporte de negócio, em investir grandes quantidades de dinheiro para sobrevivência da empresa, entre outros. A hipótese 6 não foi validada e veio reforçar a teoria de que ainda se verifica o tabu existente no que diz respeito à procura por um psicólogo ou psiquiatra. As pessoas ainda não consideraram importante tratar a saúde mental tal como tratam a saúde física.

Tabela 8: Validação das hipóteses de investigação

Validação das hipóteses		
H1: A pandemia teve um impacto negativo na vida profissional de todos os participantes do estudo.	Hipótese validada	✓
H2: A pandemia gerou insatisfação relativamente ao trabalho.	Hipótese validada	✓
H3: Ambas as 3 dimensões (EE; CI; ET) se verificam nos participantes.	Hipótese parcialmente validada	✓
H4: Os participantes sofreram consequências típicas do Burnout.	Hipótese validada	✓
H5: Os fatores que conduziram ao stress foram essencialmente a falta da entrada de capital e a não-obtenção de lucro.	Hipótese não validada	✗
H6: Os participantes do estudo procuraram ajuda médica.	Hipótese não validada	✗

Fonte: elaboração própria.

Optando por outros métodos de análise de resultados, podemos recorrer a Veninga & Spradley's (1981). Através das respostas obtidas através das entrevistas é possível definir uma correspondência entre os sintomas relatados pelos participantes e as fases do *Burnout* de Veninga & Spradley's (1981). Isto permitirá, pelo meio de outra visão, comparar os resultados das hipóteses com a análise que se encontra abaixo.

A correspondência teve por base uma recolha dos sentimentos e consequências relatados por cada um dos entrevistados que, em seguida, foram comparados e enquadrados com a tabela 2 (fases do *Burnout*).

É importante frisar que estes resultados são meramente criados através de uma analogia visual e são suscetíveis a alguma instintividade, pelo que podem não corresponder totalmente à verdadeira realidade. Isso pode dever-se, por exemplo, à pouca informação revelada pelos entrevistados que, em alguns casos, conduz a resultados imprecisos.

Contextualizando, as fases do *Burnout* de Veninga & Spradley's são cinco. Fase 1: Lua de mel; fase 2: Início do *stress*; fase 3: *stress* crónico; fase 4: *Burnout*; fase 5: *Burnout* crónico. À medida que os

sintomas agravam, o indivíduo transita de uma fase para outra, tratando-se de um processo gradual (Veninga & Spradley's, 1981).

Tabela 9: Enquadramento dos entrevistados nas fases de Burnout de Veninga & Spradley's

Entrevistado	Sintomas / consequências vivenciados	Fase do <i>Burnout</i>
1	Cansaço; desgaste; <i>stress</i> ; compulsão por trabalhar; incapacidade de cumprir determinados objetivos laborais; dores musculares; dores de cabeça; extremo cansaço psicológico; raiva; pressão.	Fase 3 (<i>stress</i> crónico) a transitar para a fase 4 (<i>Burnout</i>).
2	Tristeza; falta de vontade; ansiedade; frustração; depressão; desânimo; exaustão psicológica; seio familiar afetado; <i>stress</i> ; desleixo.	Fase 4 (<i>Burnout</i>) a transitar para a fase 5 (<i>Burnout</i> crónico).
3	Falta de vontade; cansaço extremo; falta de motivação; exaustão; frustração; <i>stress</i> ; cansaço físico e muscular; gastroenterites.	Fase 3 (<i>stress</i> crónico) a transitar para a fase 4 (<i>Burnout</i>).
4	<i>Stress</i> ; elevada pressão; medo; desinteresse; exaustão psicológica; revolta; frustração; uso esporádico de medicação como calmantes e antidepressivos; falta de vontade; falta de motivação.	Fase 4 (<i>Burnout</i>) a transitar para a fase 5 (<i>Burnout</i> crónico).
5	Medo; desânimo; tristeza; desinteresse; falta de	Fase 2 (início do <i>stress</i>) a transitar para a fase 3 (<i>stress</i> crónico).

	motivação; desgaste psicológico e físico; <i>stress</i> .	
6	Frustração; cansaço; receio; desânimo; <i>stress</i> .	Fase 2 (início do <i>stress</i>) a transitar para a fase 3 (<i>stress</i> crónico).

Fonte: elaboração própria.

Entrevistadas 5 e 6: Relativamente a estas participantes, é evidente que o *stress* esteve presente aliado a alguma frustração e cansaço físico e psicológico. Estes sintomas distribuem-se pelas fases 2 e 3 do *Burnout*, o que implica concluir que estas entrevistadas não chegaram a experienciar o *Burnout*, mas sim aquilo que se pode considerar ser o seu início. Esta conclusão deve-se também às informações restantes que deram nas entrevistas, como por exemplo, a vontade de trabalhar e de fazer com que a situação das suas empresas melhorasse, o que acabou por acontecer efetivamente. Apesar de haver uma parte negativa responsável pelo desânimo, ambas as entrevistadas referem que a falta de motivação era pontual e que, com o decorrer do tempo, rapidamente desapareceu. Portanto, pode dizer-se que as participantes vivenciaram bastante *stress*, mas nunca o *Burnout* propriamente dito.

Entrevistados 1 e 3: Estes participantes enumeraram suficientemente as consequências que a pandemia lhes causou e que, comparadas com as fases do *Burnout* de Veninga & Spradley's conduzem a uma distribuição pelas fases 3 e 4, sendo que a maior quantidade de sintomas descritos se enquadra maioritariamente na fase 3 (*stress* crónico) e os restantes na fase 4 (*Burnout*). Ambos os entrevistados poderão ter experienciado *Burnout* no período de pandemia, mas os seus relatos levam a crer que isso foi temporário e que encontraram formas e estratégias de melhorarem a sua saúde mental e física, assim como a saúde das suas empresas, tendo, portanto, ultrapassado as dificuldades gradualmente à medida que a situação pandémica melhorava.

Entrevistadas 2 e 4: Estas entrevistadas também forneceram bastantes informações sobre os sintomas e consequências por que passaram. O que levou a enquadrar estas participantes na fase 4 e na fase 5 foi o facto de terem explicado e dado a entender que, mesmo após o período pandémico mais avassalador ter passado e a situação do país estar neste momento (agosto de 2022) "normal", ainda não se encontram satisfeitas e felizes quando vão trabalhar e que os dias são vividos sempre com algum desânimo e *stress*. As estratégias que adotaram não foram suficientes para haver uma melhoria significativa nas suas empresas e continuam, portanto, a lidar com sentimentos negativos. Isto implica concluir que a pandemia veio suscitar, nestes dois casos, uma degradação pessoal que ainda não terminou e que, portanto, corresponde muito provavelmente ao *Burnout* crónico que é caracterizado como uma fase que os sintomas já não são esporádicos, mas sim definitivos na vida das pessoas (Veninga & Spradley's, 1981).

Esta análise vai de encontro à que foi feita anteriormente nas hipóteses de investigação. Efetivamente, todos os participantes experienciaram *Burnout*, todavia, em fases diferentes e em intensidades diferentes. Isto pode dever-se à capacidade da pessoa de lidar com as adversidades e de encontrar forças para ultrapassar os problemas, sendo que umas possuem mais essa capacidade do que outras. No entanto, é impossível negar que a pandemia foi indutora de *Burnout* nestes gestores.

4.2 Discussão dos resultados

Tendo em conta o objetivo principal deste estudo, que é averiguar a existência de *Burnout* em profissionais do contexto empresarial tendo em conta o que vivenciaram durante a pandemia COVID-19, pode concluir-se que os gestores das microempresas e das pequenas empresas sofreram de *Burnout* quando se deu a pandemia COVID-19 em Portugal, mas, como foi explicado no subcapítulo anterior, em níveis e intensidades distintos.

Estes resultados vêm reforçar a necessidade da realização de mais estudos sobre o *Burnout* em áreas profissionais diferentes das que encontramos na Literatura. O mais comum são estudos do *Burnout* em profissionais de saúde e na área da Educação (Loureiro et al., 2008), e para reforçar esta afirmação basta analisar o *Maslach Burnout Inventory* quem contém três questionários: um é destinado a profissionais de saúde, outro é destinado à área da Educação, e o outro é destinado para propósitos gerais.

O mundo está em constante mudança e o mercado de trabalho cada vez é mais exigente, colocando pressão nos trabalhadores para que sejam ainda mais produtivos. O esgotamento psicológico e a exaustão emocional são reais e cada vez mais atuais e significativos. É urgente realizar mais estudos deste género, de modo que as próprias organizações, pequenas ou grandes, possam compreender o que é o *Burnout* e a facilidade e rapidez inimagináveis com que ocorre num indivíduo. Estando informadas sobre as causas e sintomas do *Burnout*, é mais fácil para as empresas tomarem medidas e adotarem estratégias para manter a organização o mais saudável possível, com trabalhadores satisfeitos e produtivos.

5. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

As principais limitações identificadas na elaboração desta dissertação foram:

- As questões do guião de entrevista podem não ter sido suficientes para avaliar a síndrome de *Burnout* nos gestores;
- As respostas fornecidas podem ter sido vagas para determinar conclusões exatas;
- A dificuldade em contactar os gestores e marcar as entrevistas;
- A falta de estudos realizados no que diz respeito ao *Burnout* em gestores, que dificultou um pouco a realização da revisão de literatura;
- A amostra pode ter tido uma dimensão insuficiente e incompleta para deferir conclusões exatas.

Freixo (2011, pp. 109-110) refere que um estudo de caso, por ser fundamentalmente empírico e descritivo, é suscetível a uma “total ausência de controlo”, portanto não possui um grande valor para a ciência. Todavia, este tipo de estudo é recomendado para âmbitos relacionados com as ciências sociais, entres elas a psicologia e a sociologia, áreas verdadeiramente relacionadas com o propósito desta investigação.

O estudo de caso permite que diversos paradigmas sejam discutidos, fazendo com que sejam comparados com teorias já existentes, criando, portanto, teorias singulares e novas problemáticas de investigação (Freixo, 2011).

Deste modo, para futuras linhas de investigação, este estudo pode ser aprofundado através, por exemplo, da análise de uma amostra maior. Seria também interessante levar a cabo este estudo noutra vertente mais generalizada, sem a contextualização da pandemia, ou seja, tentar perceber se o *Burnout* em gestores é um fenómeno recorrente ou se ocorre apenas em crises. Além disto seria pertinente realizar este estudo tendo em conta as características demográficas da amostra, como por exemplo o sexo, a idade, se é casado, se tem filhos, etc.

Referências Bibliográficas

- Allen, M., and Cug, J. (2020). Demoralization, Fear, and Burnout Associated with Being a COVID-19 Frontline Healthcare Worker. *Psychosociological Issues in Human Resource Management* 8(1): 43–48. doi:10.22381/PIHRM8120207
- Alves, M. (2017). Síndrome de Burnout. *Fundação Universitária Mário Martins*. Vol.22. Nº9. <https://www.polbr.med.br/ano17/art0917.php>
- Areosa, J., & Queirós, C. (2020). *Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19?* [Master's thesis, Instituto de Sociologia da Universidade do Porto]. DOI: <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>
- Arslan, G., Yildirim, M., Tanhan, A., Bulus, M., & Allen, K. A. (2020). Coronavirus stress, optimism-pessimism, psychological inflexibility, and psychological health: Psychometric properties of the Coronavirus Stress Measure. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00337-6>
- Bardin, L. (1995). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70. <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf>
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (3ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Bianchi, R. (2020). Do burnout and depressive symptoms form a single syndrome? Confirmatory factor analysis and exploratory structural equation modeling bifactor analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 131, 109954.
- Bienvenu, J. (2020). Coronavirus is a terrifying illness that could leave millions of survivors with PTSD (20 May). *USA Today*. <https://eu.usatoday.com/story/opinion/2020/05/20/coronavirus-survivorstrauma-millions-ptsd-column/5213266002/>
- Boateng, Y. A., Osei, S. A., Aboh, I. K., & Druye, A. A. (2021). Causes of burnout syndrome and coping strategies among high dependency unit nurses of an institution in the greater accra region of ghana. *Nursing Open*, 8(6), 3334-3339. doi:10.1002/nop2.1052
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora. https://www.academia.edu/6674293/Bogdan_Biklen_investigacao_qualitativa_em_educacao
- Boyratz, G. & Legros, D. (2020). Coronavirus Disease (COVID-19) and Traumatic Stress: Probable Risk Factors and correlates of posttraumatic stress disorder. *Journal of Loss and Trauma*. 25(6-7). doi: 10.1080/15325024.2020.1763556
- Budden, J. S., & Sagarin, B. J. (2007). Implementation intentions, occupational stress, and the exercise intention-behavior relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 391–401. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.391>
- Burton, W.N., McCalister, K.T., Chen, C.Y. e Edington, D.W. (2005). The association of health status worksite fitness center participation, and two measures of productivity. *Journal of Occupational Environmental Medicine*. 47(4). 343-351.

- Carlotto, M. S. (2002). A síndrome de burnout e o trabalho docente. *Psicologia Em Estudo*. 7(1). 21–29. doi:10.1590/S1413-73722002000100005
- Carrera, J. (2011). *Stress e burnout: um estudo de caso de assistentes sociais que trabalham com idosos em ipss's*. [Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade Técnica de Lisboa)]. Repositório UTL. <http://hdl.handle.net/10400.5/3097>
- Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. Job Stress in the Human Services. *London: Sage Publications*.
- Christofoletti, G., Trelha, C.S., Galera, R. M., & Feracin, M. A. (2007). Síndrome de burnout em acadêmicos de fisioterapia. [Versão eletrônica]. *Biblioteca Virtual de Saúde*. 14(2). 35-39.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.ª ed.) Editora RH.
- De Brier, N., Stroobants, S., Vandekerckhove, P., & De Buck, E. (2020) Factors affecting mental health of health care workers during coronavirus disease outbreaks (SARS, MERS & COVID-19): A rapid systematic review. *PLoS ONE*. 15(12). e0244052. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0244052>
- Dicionário Online de Português. (2022). *Científico*. <https://www.dicio.com.br/cientifico/>
- Doulougeri, K., Georganta, K., & Montgomery, A. (2016). Diagnosing burnout among healthcare professionals: Can we find consensus? *Cogent Medicine*. 3(1). 1– 10. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331205X.2016.1237605>
- Duarte, J. (2022). A relevância das micro-empresas em Portugal. <https://observador.pt/opiniaio/a-relevancia-das-micro-empresas-em-portugal/>
- Durns, T., Gethin-Jones, T., Monson, E., & O'Donohoe, J. (2022). Response of US psychiatric programs to the COVID-19 pandemic and the impact on trainees. *BMC Med Educ*. 22 (229). <https://doi.org/10.1186/s12909-022-03286-x>
- Dyrbye, L. N., Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Satele, D., Sloan, J., & Freischlag, J. (2011). Relationship between work-home conflicts and burnout among American surgeons: a comparison by sex. *Archives of surgery* (Chicago, Ill.: 1960), 146(2), 211–217. <https://doi.org/10.1001/archsurg.2010.310>
- Eurofound. (2020). Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilization. Challenges and prospects in the EU series. *Publications Office of the European Union, Luxembourg*.
- Farber, B. A. (1983). The effects of psychotherapeutic practice upon psychotherapists. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*. 20(2). 174–182. <https://doi.org/10.1037/h0088488>
- Farber, B. A. (1984). Stress and Burnout in Suburban Teachers. *The Journal of Educational Research*. 77(6). 325–331. <http://www.jstor.org/stable/27540071>

- Fernandes, R. (2015). *Grau e fatores de satisfação/insatisfação, stress e estratégias de coping dos trabalhadores da associação portuguesa de pais e amigos com deficiência mental de Vila Real – Sabrosa*. [Tese de Mestrado, Universidade de Coimbra, Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física]. Repositório Científico da UC. <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/30320/1/UNIVERSIDADE%20DE%20COIMBRA.TESE.pdf>
- Ferreira, R. (2011). *A organização do trabalho na Unidade de Doenças Infecto-contagiosas e a ocorrência de Burnout nos trabalhadores de enfermagem*. [Doctoral dissertation, Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Faculdade de Enfermagem]. https://www.bdtd.uerj.br:8443/bitstream/1/11252/1/DISSERTACAO_FINAL_RITA_ELZI_DIAS_D_E_SEIXAS_FERREIRA.pdf
- Fillion, L., Vachon, M., & Gagnon, P. (2017). Enhancing meaning at work and preventing burnout: The meaning-centered intervention for palliative care clinicians. In W. Breitbart (Ed.), *Meaning-centered psychotherapy in the cancer setting: Finding meaning and hope in the face of suffering* (pp. 168–181). Oxford University Press.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cad. Saúde Pública*, 27(2), 389-394. <https://www.scielo.br/j/csp/a/3bsWNzMMdvYthrNCXmY9kJQ/?lang=pt&format=pdf>
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. 3.ª ed. Lisboa: Instituto Piaget.
- Freudenberger, H. (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., & Richelson, G. (1980). Burn-out: the high cost of high achievement. *Massachusetts: Anchor Press*.
- Gaitan, P. E. (2009). *Teacher burnout factors as predictors of adherence to behavioral intervention* [Doctoral dissertation, Faculty of The Graduate School of The University Of Minnesota]. https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/58332/1/Gaitan_umn_0130E_10916.pdf
- Galanis, P., Vraka, I., Fragkou, D., Bilali, A., & Kaitelidou, D. (2021). Nurses' burnout and associated risk factors during the COVID-19 pandemic: A systematic review and meta-analysis. *Wiley Online Library*. <https://doi.org/10.1111/jan.14839>
- Gasque, K. C. G. D. (2007). Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória. *Métodos Para a Pesquisa Em Ciência Da Informação*, 2003, 83– 118. <http://hdl.handle.net/10482/9610>
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito – Teoria e Prática* (3ª ed.). Oeiras: Celta Editora.
- Gil-Monte, P.R. (2002). Validez factorial de la adaptación al español del Maslasha Burnout Inventory – General Survey (MBI – GS) en una muestra de policias municipales. *Salude Publica de*

- México. 44(1). 33-40. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342002000100005
- Greenwood, E. (1965). Métodos de Investigação Empírica em Sociologia. *Revista Análise Social*. 3(11). 245–403. <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224164262K2IAE9wd1Ui39AM8.pdf>
- Guitart, A. A. (2007). *El síndrome del burnout en las empresas* [Presentación realizada en el Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac]. Mérida, Yucatán. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-28861/sindrome%20burnout.pdf>
- Henriques, S. (2014). *Análise de conteúdo. Iniciação à Investigação Educacional*. [Licenciatura em Educação. Universidade Aberta]. Disponível em: https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/4860/3/AnalisedeConteudo_SH-2014.pdf
- Huang, T., Lawler, J., & Lei, C. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*. 35(6). 735–750. doi:10.2224/sbp.2007.35.6.735
- INE. (n.d.). *O que se considera uma PME (micro, pequena e média empresa)*. Instituto Nacional de Estatística. Retrieved July 29, 2022, from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_faqs&FAQSfaq_boui=64092016&FAQSmodo=1&xlang=pt
- Kannampallil, T. G., Goss, C. W., Evanoff, B. A., Strickland, J. R., McAlister, R. P., & Duncan, J. (2020). Exposure to COVID-19 patients increases physician trainee stress and burnout. *PLoS ONE*. 15(8): e0237301. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237301>
- Kilani, M., & Kobziev, V. (2016). An Overview of Research Methodology in Information System (IS). *Open Access Library Journal*. 3 (1-9). doi: 10.4236/oalib.1103126.
- Kisely, S., Warren, N., McMahon, L., Dalais, C., Henry, I., & Siskind, D. (2020). Occurrence, prevention, and management of the psychological effects of emerging virus outbreaks on healthcare workers: rapid review and meta-analysis. *BMJ*. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1642>
- Kohan, A., & Mazmanian, D. (2003). Police work, burnout, and proorganizational behavior: a consideration of daily work experiences. *Crim Justice Behav*. 30 (559-83). https://www.researchgate.net/publication/247743670_Police_Work_Burnout_and_Pro-Organizational_Behavior_A_Consideration_of_Daily_Work_Experiences
- Kwon, J. E. (2022). The Impact of Career Plateau on Job Burnout in the COVID-19 Pandemic: A Moderating Role of Regulatory Focus. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 19(3). 1087. MDPI AG. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph19031087>

- Lages, F. (2014). *Cultura organizacional num processo de internacionalização*. [Doctoral dissertation, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/76547/2/32678.pdf>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
- Loureiro, H., Pereira, A., Oliveira, A., & Pessoa, A. (2008). Burnout no trabalho. *Revista de Enfermagem Referência*. 2(7). 33-41. Redalyc. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239954005>
- Mangas, M., Fernandes, C., & Cardoso, A. (2022). O burnout dos profissionais de saúde na pandemia COVID-19: como prevenir e tratar? *Revista Portuguesa de Medicina Geral e Familiar*. 38 (2). DOI: <https://doi.org/10.32385/rpmgf.v38i2.13274>
- Martínez, J., Méndez, I., Esteban C., Sogorb, A., & Fernández, J. (2020). Profiles of burnout, coping strategies and depressive symptomatology. *Frontiers in Psychology*. 11(591). doi: 10.3389/fpsyg.2020.00591. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.00591/full>
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Published by Jossey-Bass. São Francisco.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*. 15(2). 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory (3rd ed.)*. Consulting Psychologists Press. https://www.researchgate.net/profile/Christina-Maslach/publication/277816643_The_Maslach_Burnout_Inventory_Manual/links/5574dbd708aeb6d8c01946d7/The-Maslach-Burnout-Inventory-Manual.pdf
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*. 52. 397-422. <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matias, M. (2021, July 7). Os 5 estágios do Burnout. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/os-5-est%C3%A1gios-do-burnout-marcelo-matias/?originalSubdomain=pt>
- Meier, D., & Beresford, L. (2006). Preventing Burnout. *Journal of Palliative Medicine*. 9(5). 1045-1048. <https://doi.org/10.1089/jpm.2006.9.1045>
- Minayo, M., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*. 40(40). 139–153.
- Monteiro, V. F. M. (2016). *Internacionalização. Estudo multi-caso: PME do Setor das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica: Portugal 2020*. [Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal - Escola Superior de Ciências Empresariais]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/17610/1/Vanessa_Monteiro_Disserta%C3%A7%C3%A3o_Mestrado.pdf

- Nunes, M. L. (2008). *As influências do ambiente de trabalho no surgimento da síndrome de Burnout*. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Criciúma (SC): Universidade do Extremo Sul Catarinense.
- Oliveira, A. A. C. (2021). *Burnout nos enfermeiros e médicos durante a pandemia COVID-19*. [Doctoral dissertation, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/23831/1/master_andre_campos_oliveira.pdf
- Oliveira, J. (2001). *A Síndrome de burnout nos cirurgiões dentistas de Porto Alegre – RS*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Faculdade de Odontologia]. 34-35. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1533/000301167.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oliveira, R. N. D. S., Chaym, C. D., & Ferreira, V. H. F. d. A. (2020). Produtividade nas empresas: síndrome de burnout, diferentes áreas, diferentes percepções? 11(2). 1-17. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Chaym/publication/354020143_2020_Oliveira_Chaym_e_Fernandes/links/611f007c169a1a0103122b75/2020-Oliveira-Chaym-e-Fernandes.pdf
- Paiva, L., Canário, A., Corsino, E., Monteiro, B., & Silveira, A. (2016). Risk factors identification for burnout syndrome in nurses. *International Archives of Medicine*. 9(328). 1– 7 https://www.researchgate.net/publication/311481614_Risk_factors_identification_for_Burnout_syndrome_in_nurses
- Parreira, P. D. (2000). Contacto com a morte e a síndrome de Burnout: estudo comparativo em três grupos de enfermeiros de oncologia. *Revista Investigação em Enfermagem*. 1. 17-23. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/758/1/DM%20PARR1.pdf>
- Pêgo, F. P. L., & Pêgo, D. R. (2016). Síndrome de Burnout. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*. 14 (2). 171-176. <https://doi.org/10.5327/Z1679-443520162215>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*. 29(1). 68-82. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77829109.pdf>
- Pereira, A. (2002). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador* (1ª ed.). Casa do Psicólogo.
- Pérez, A., & Altamirano, R. (2009). *Microempresas y formación de patrimonio en los hogares rurales Un acercamiento a partir de las agroindustrias en Tlaxcala* [Master's thesis, Universidad Autónoma de Chapingo].
- Pines, A. M., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- PORDATA. (2020). *Taxa de sobrevivência das empresas a 1 e 2 anos: por forma jurídica*. <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+sobreviv%3%aancia+das+empresas+a+1+e+2+anos+por+forma+jur%3%addica-2890-248087>

- Powell, T. J., & Enright, S. J. (1990). *Anxiety and stress management*. Taylor & Frances/Routledge.
- Priberam Dicionário. (2022). *Ciência*. <https://dicionario.priberam.org/ci%C3%AAncia>
- Queen, D., & Harding, K. (2020). Societal pandemic burnout: A COVID legacy. *International Wound Journal*. 17(4). 873-874. https://www.researchgate.net/publication/342737980_Societal_pandemic_burnout_A_COVID_legacy
- Rebello, H. (2013). *O Burnout nos profissionais de equipas multidisciplinares de apoio à medida do Rendimento Social de Inserção, no distrito da Guarda*. [Tese de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório UCP. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/13616/1/Tese%20Helena_Rebello.pdf
- Rodrigues, A. B. (2006). *Burnout e estilos de coping de enfermeiros que assistem pacientes oncológicos*. [Tese de doutoramento, Universidade de São Paulo]. São Paulo. 10.11606/T.7.2007.tde-22032007-091733
- Santos, A. (2009). *Burnout nos Enfermeiros de Psiquiatria de Doentes Agudos – Um contributo para a Gestão*. [Tese de Mestrado, ISCTE Business School]. Repositório ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/1812>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Saunders, N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*. 8th Ed. London: Pearson Education.
- Schaufeli, W. B. & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health, psychology & health. *Overseas Publishers Association. Taylor & Francis Group*. DOI: 10.1080/08870440108405523
- Schaufeli, W., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2008). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 14(3). 204–220. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/311.pdf>
- Schaufeli, W., Maslach, C., & Marek, T. (2017). *Professional Burnout: recent developments in theory and research*. *Routledge Library Editions: Human Resources Management*. 1.ed. New York: Taylor & Francis.
- Schuster, M. d. S., Dias, V. d. V., & Battistella, L. (2015). Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS): Aplicação em Universidade Público Federal. *Revista da Faculdade de Administração e Economia*. 6(2). 182-195. <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v6n2p182-195>
- Sharma, R. R. (2007). Indian Model of Executive Burnout. *Vikalpa*. DOI: 10.1177/025609092007020
- Silva, L., Lima, F., & Caixeta, R. (2010). Síndrome de Burnout em Profissionais do Corpo de Bombeiros. *Instituto Metodista de Ensino Superior. Mudanças – Psicologia da Saúde*. 18 (1-

- 2). 91-100. <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MUD/article/view/2270/2704>
- Sousa, A. C. L. (2003). *A Globalização no Mercado das Telecomunicações. Contribuição para o desenvolvimento*. [Doctoral dissertation, Universidade Técnica de Lisboa - Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório UTL. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3693/1/DM-ACLS-2003.pdf>
- Trigo, T. R., Teng, C. T., & Hallak, J. E. C. (2007). Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. *Archives of Clinical Psychiatry (São Paulo)* [online]. 34 (5). 223-233. <https://doi.org/10.1590/S0101-60832007000500004>
- Turpin, R.S., Ozminkowski, R.J., Sharda, C.E., Collins, J.J., Berger, M.L., Billotti, G.M., et al. (2004). Reliability and validity of the Stanford presenteeism scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 46(11). 1123-1133.
- UGT. (2018). Burnout no Local de Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção. *UGT - Equipamentos Dotados de Visor*. 1(33). <https://www.ugt.pt/downloadcomunicados?comunicado=2710&file=7fe2ad2698df3a4893023a3dbe3e2be4fe31c2c6>
- Veloso, R. (2020). *Burnout nos profissionais de saúde durante a pandemia COVID-19*. [Doctoral dissertation, Universidade do Porto. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação]. Repositório aberto UP. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130699/2/432792.pdf>
- Veninga, R. L. & Spradley, J. P. (1981). *The Work Stress Connection: How to Cope with the Burnout? Boston: LittleBrown and Company*.
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *The Case Study as a Research Mode. Rev SOCERJ*. 20(5). 383-386. http://www.polo.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf
- World Health Organization. (2019). *Burn-Out an "Occupational Phenomenon": International Classification of Diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenoninternational-classification-of-diseases>
- Yıldırım, M., & Solmaz, F. (2022). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*. 46(3). 524-532. DOI: 10.1080/07481187.2020.1818885
- Yıldırım, M., Gecer, E., & Akgul, O. (2020). The impacts of vulnerability, perceived risk, and fear on preventive behaviours against COVID-19. *Psychology, Health & Medicine*. 1-9. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1776891>

Apêndices

Apêndice A - Consentimento informado



Consentimento informado

No âmbito da dissertação “A pandemia covid-19 como indutor de Burnout nos gestores de microempresas”, realizada por Joana Serralva de Almeida Bastos e orientada pelo Prof. Doutor Óscar Bernardes, contemplada no mestrado de Gestão das Organizações – ramo de Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, será realizado um estudo qualitativo cujo método de recolha de dados é a entrevista. O estudo focar-se-á no exercício da sua atividade profissional quando a pandemia se instalou em Portugal, o que isso lhe causou tanto a nível pessoal e profissional e a que estratégias recorreu para ultrapassar determinadas dificuldades que tenham surgido. Posto isto, solicito a sua permissão para que esta entrevista seja gravada e transcrita de modo a possibilitar uma melhor análise dos dados.

As transcrições e os dados pessoais por parte dos participantes constatarão na dissertação em total anonimato, sendo apenas divulgado o género, o cargo que ocupa e a sua área profissional. As gravações serão posteriormente eliminadas. O participante pode a qualquer momento solicitar a cessação da entrevista visto que esta é de participação voluntária.

Peço que responda às questões com honestidade de modo a poder obter veracidade nos resultados.

Agradeço a sua colaboração.

(Joana Serralva de Almeida Bastos)

Após a leitura da informação acima redigida e o esclarecimento de dúvidas que possam ter surgido durante este processo, declaro que fui devidamente informado da natureza deste estudo.

Desta forma, consinto a minha participação nesta investigação, sob as condições supracitadas.

Data: ___/___/___

Apêndice B - Guião de entrevista

Guião de Entrevista

1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.
2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?
3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?
4. Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?
5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?
6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.
7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?
8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

Apêndice C - Transcrição das entrevistas

⇒ Entrevistado 1

Data: 21/07/2022

Hora: 19h02

Duração: 00:11:02

1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Eu sou explicadora em sala de estudo. Sendo que tive de fechar o meu centro de estudos quando se deu a pandemia, a única solução era tentar trabalhar a partir de casa. Portanto, os meus dias de trabalho em casa eram passados a fazer videochamada com os alunos do centro para ajudar nas tarefas da escola enviadas pelos professores, tirar dúvidas e ajudar na resolução de tarefas propostas. Muitas vezes pela manhã já recebia mensagens pelo grupo dos alunos no WhatsApp para ajudas inesperadas, então levantava-me por volta das 8h30, tomava o pequeno-almoço, preparava a filha mais nova de 3, aluna do pré-escolar, ajudava-a nas tarefas que recebia por e-mail da educadora, outras vezes tinha também videochamada com a turma e professora. Às 12h30 fazia o almoço e cada uma almoçava no tempo que tinha disponível. A mais velha andava já na universidade e a do meio no secundário, todas com horários letivos distintos e diferentes. Tudo isso era complicado, para mim, de gerir. Muitas vezes ficava ocupada até às 19h00 e só neste horário é que estávamos de “volta a casa” sem ter saído de casa.

2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Eu sentia mesmo muito cansaço, provavelmente mais do que se estivesse a trabalhar presencialmente. Dar explicações já é um trabalho que exige muito de nós a nível mental devido à concentração e dedicação que temos de entregar ao aluno. Mas dar explicações online era ainda mais desgastante porque tinha de arranjar estratégias que entregassem produtividade tanto da minha parte como da parte do aluno. Tinha de arranjar forma de escrever num local e falar para outro. Quase sempre estava com computador e telemóvel ao mesmo tempo. Provavelmente existem técnicas mais facilitadoras do processo, mas eu não tenho muita experiência com tecnologias e isso foi uma barreira muito grande no meu trabalho que me causou bastante stress.

3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

É uma pergunta curiosa porque, sinceramente, não tive tempo de pensar nisso. Estava demasiado absorvida por ele (trabalho), pois ocupava-me quase todo o dia. Como era online tinha de estar com um ou dois (alunos) de cada vez, porque se estivesse com mais, acabava por causar dispersão e pouca concentração da parte deles e, mesmo eu, não conseguia entregar o máximo de mim a cada um. Como tinha pessoas que dependiam de mim e o meu foco era esse, não conseguia pensar sequer naquilo que eu estava a sentir em relação ao trabalho.

4. Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

A nível físico não tenho muitas coisas a apontar. Posso ter sentido algumas dores musculares devido a ter estado muitas horas sentada ao computador por dia e algumas dores de cabeça também devido a isso. Psicologicamente é que foi muito intenso. Esse período fazia-me sentir um extremo cansaço psicológico como eu nunca senti. Andava sempre stressada e enervada, e não me identifico nada com essas características porque considero-me uma pessoa bastante calma e paciente, mas foi realmente um período desafiador a todos os níveis.

5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

A dificuldade que eu considero maior e que me causava stress deve-se à área em que se insere o meu trabalho – escola - o aproveitamento não é o mesmo, o interesse é muito pouco e captar a atenção dos alunos via online era extremamente difícil. Eles, estando em casa, têm incontáveis elementos à volta deles que lhes causavam distração e perda de atenção e eu, do outro lado do ecrã, não conseguia perceber muitas vezes se o aluno estava a ouvir-me ou simplesmente a fazer de conta. O trabalho com crianças e jovens em videochamada era demasiado stressante devido a ter de encontrar ferramentas para poder explicar à distância. Apesar de estar a trabalhar na mesma, é natural que o montante que recebia por aluno já não era o mesmo. Eles não estavam a usufruir do ambiente do centro de estudos e é natural que um acompanhamento à distância nunca é igual a um acompanhamento presencial. Também tinha a questão do transporte e das refeições que já não eram a meu cargo e tudo isso se reflete no preço cobrado a cada encarregado de educação. O lucro já não era tanto e claro que isso me afetou um pouco porque eu tinha de pagar renda na mesma, assim como contas mensais e salários dos empregados. Depois também tinha as contas de casa para pagar e eram muitas despesas ao mesmo tempo e pouco dinheiro a entrar.

6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Sim, mas por uma questão de sobrevivência, salvar o posto de trabalho para quando tudo regressasse à normalidade eu continuar a ter a minha fonte de sustento, ainda para mais tendo três filhas a estudar sendo que uma estava já na universidade e a outra entraria no ano letivo seguinte também para a universidade. Era essencial eu conseguir manter o centro de estudos a funcionar porque tinha de ter meios de sustentar duas filhas a tirar um curso superior em simultâneo. A parte da gestão financeira causava-me stress porque cada cêntimo tinha de ser bem calculado e poupado. A gestão do tempo não era fácil, mas gradualmente consegui perfeitamente gerir. Inicialmente foi stressante, mas depois de algum tempo era razoavelmente fácil.

7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

100% de contribuição. Estive a trabalhar diariamente e não deixei nenhum aluno sem tempo de estudo e todos tiveram oportunidade de tirar dúvidas e resolver trabalhos. Criei um plano por anos

e seguíamos à risca. Apesar de todas as pedras no caminho sempre consegui dar o meu melhor e nunca deixei de me empenhar no meu trabalho. E também se tivesse deixado (de me empenhar), a esta hora não tinha empresa.

8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

A nível pessoal optei por ler mais livros e fazer exercício físico. A nível profissional tentei gerir da melhor forma a questão do online criando planos de estudo com hora e disciplina e criação de grupos com estudantes no WhatsApp.

⇒ **Entrevistado 2**

Data: 18/07/2022

Hora: 19h48

Duração: 00:07:12

1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Era bastante complicado, eu vinha trabalhar para a loja, mas não podia abrir as portas, isto falando naquela fase mais complicada em que o país parou. Eu trabalhava, mas o verdadeiro trabalho em si e aquele que conta para mim, que é vender a roupa, eu não conseguia fazer. Depois disso o governo facilitou um pouco nas medidas que tinha colocado e já pude abrir, mas mesmo assim um dia aqui (na loja) era complicado. Apesar de ter as portas abertas as pessoas acabavam também por não aparecer, ou aparecer só para ver e eu não vendia praticamente nada. Foi um grande prejuízo para o nosso negócio.

2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Por vezes não me apetecia sair da cama. Quando acordava só pensava que tinha de vir para a loja sendo que o negócio não corria bem e eu andava mesmo desanimada sem qualquer vontade de trabalhar. Posso até afirmar que o que mais sentia era tristeza e ansiedade. Ao pensar no trabalho sentia também frustração porque trabalhei muito para construir aquilo que tenho e sinto que a pandemia destruiu muito aquilo que era o meu negócio. Perdeu-se clientes e perder clientes é perder dinheiro. Não vendendo, e falo por mim, fui completamente ao fundo do poço. Foi muito mau.

3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

Sim, não tinha qualquer interesse em vir para a loja porque não conseguia obter lucro nenhum, apenas prejuízos e despesas para pagar.

4. Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Ora bem, fisicamente ainda aguentava bem, mas lá está, psicologicamente fiquei muito afetada e fui muito abaixo. Mesmo a minha vida familiar acabou por sofrer devido ao estado em que eu me encontrava, falando psicologicamente claro. Não tinha como andar contente.

5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

Sinceramente, o que me dava mais stress era ter de “estar fechada” por causa do confinamento, ter as funcionárias em casa, e principalmente não conseguir vender nada. Foi das maiores dificuldades que já enfrentei em 22 anos de casa. E claro que isto é consequência de não vender os artigos. Com o negócio parado é muito difícil pagar contas. Eu optei por não fazer vendas online e sei que muita gente (proprietários de lojas de roupa) fez. Isso foi uma grande dificuldade para mim, porque não gosto de me expor e sinto que a concorrência foi um obstáculo muito grande. Abrir as redes sociais e ver os diretos que as outras (vendedoras) faziam e saber que conseguiam vender bastante, deixava-me em baixo, mas lá está, eu optei por não me expor e sofri com isso, mas não me arrependo da decisão que tomei. Quando pude abrir as portas apareciam pessoas, mas vinham só para ver e algumas não levavam nada. Acabei por chegar ao ponto, nem devia dizer isto, mas é a realidade: com o desespero acabei por fiar a algumas pessoas que eu considerava de confiança... Todas me pagaram, certo... Mas demoravam muito tempo a fazê-lo. Algumas levaram meses e isso também me causou muito stress e eu não tinha coragem de pedir que me pagassem, então deixava andar.

6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Não me sentia motivada. E sim, considero a gestão stressante, mas essa é a minha opinião geral, com ou sem pandemia. Claro que o facto de ter havido esta pandemia e ter afetado a economia do país da maneira que afetou, levou a que fosse mais difícil gerir o negócio. Não havendo receita, não há como pagar despesas. E eu tenho fornecedores e funcionários para pagar... gerir não é fácil seja em que momento for.

7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

A minha contribuição... (pausa). Nunca pensei nisso, mas realmente reconheço que me desleixei muito com a loja e sei que foi um erro. Afinal de contas isto é a minha empresa e o meu ganha-pão. Devia ter tentando “pôr isto para cima”, que era o mais correto, mas na minha cabeça, naquela altura, não valia a pena esforçar-me muito e deixava-me levar pelo desânimo de as coisas não correrem bem.

8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

Eu sou muito pessimista, demasiado pessimista. Não consegui pensar em grandes estratégias para melhorar as coisas. Basicamente deixei andar e mesmo hoje não vendo tanto como antes da pandemia. O que faço agora é fechar um pouco mais tarde. Fico aqui (na loja) até às 20h e pouco e sinto que as pessoas aparecem mais. Deve ser por saírem tarde do trabalho. Em relação a mim... (pausa), eu posso dizer que me desvalorizei a mim e ao meu trabalho. Sei e sentia que devia procurar apoio psicológico, mas não o fiz e talvez tenha sido por isso que não encontrava muitas forças para “conduzir o barco”. Confesso que o devia ter feito e arrependo-me, provavelmente ter-me-ia ajudado a lidar melhor com toda a situação.

⇒ **Entrevistado 3**

Data: 19/07/2022

Hora: 20h39

Duração: 00:17:28

1) Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

“Ora bem... Em tempo de pandemia nós fomos obrigados a entrar em regime de teletrabalho. Basicamente acordava um pouco mais tarde porque já não tinha de fazer a viagem. Essa parte era a melhor (risos). A parte pior é que começava e ainda estava meio a dormir. Aquele período da manhã custava mais um bocado, não havia conexão com as outras pessoas (colegas), custava mais a despertar e a arrancar para o trabalho em si. A falta de contacto com os colegas tornava menos fluido o trabalho, não só a parte da manhã como também o resto do dia. Não havia muitas reuniões marcadas, ou seja, o contacto com as outras pessoas era ainda mais reduzido. Nos períodos em que não tinha reuniões, para me concentrar, às vezes tinha de usar algumas técnicas, por exemplo, o controlo de tempo para trabalho e para pausas, para tentar focar-me realmente na minha função.

2) O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Era mais “secante”. Basicamente eu sentia falta de vontade, muito cansaço... (Pausa). Era essencialmente isso. Não havia motivação. Não tinha qualquer motivação para trabalhar. Cheguei mesmo ao ponto da exaustão, não porque o trabalho era imenso, mas porque as condições em si me deixavam frustrado. Eu queria trabalhar e não conseguia. O meu corpo e cérebro não permitiam. Eu sei que é um pouco contraditório, mas era isso que eu sentia. Nós podemos querer muito comprar aquele carro, mas se não tiver dinheiro não o consigo fazer. E isso acontecia-me com o trabalho. Eu queria e tinha de fazer o meu trabalho, mas a falta de vontade, falta de concentração, falta de motivação e falta de ambiente para trabalho, não mo permitiam. Isso causava frustração em mim e muito stress. Comecei cada vez mais a pensar “eu não consigo fazer, não estou a conseguir fazer” e isso ainda vai enrolando mais dentro da cabeça e chega-se ao fim do dia e surge aquele choque: não fiz nada do que queria ter feito ou fiz muito pouco... e aumenta a frustração.

3) Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

Eu acabava por achar o meu trabalho interessante, apesar de tudo, porque eu realmente gosto da área em que me encontro, mas a parte difícil era executá-lo. Ou seja, eu até tinha interesse e se calhar alguma vontade interior, pelo meu sentido de obrigação, de o fazer, mas não conseguia, algo em mim me impedia de dar o meu máximo. Acredito que faltasse o ambiente e as condições próprias para que eu me sentisse também à vontade para dar o meu rendimento. A minha eficácia acabou por se alterar por causa disso.

4) Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Psicológicas... acaba por ser a tal frustração. Comecei a sentir que estava a entrar em depressão porque eu sentia-me realmente exausto. A nível físico, sentia bastante cansaço nos olhos porque muitas vezes não conseguia concretizar o meu trabalho em horário normal laboral e optava por fazê-lo, por vezes, à noite. Recordo-me de uma semana em que o trabalho apertou muito e andei tão mal que cheguei a passar por uma gastroenterite, mas a nível de consequências físicas mais graves, não passou disso. É claro, o cansaço nos músculos e dores no corpo.

5) Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

A curto prazo, ou seja, logo no arranque, quando se fez a transição entre escritório e home office, notei que até aliviou um bocado a carga de trabalho e permitiu-me também organizar um pouco as ideias. Tive mais tempo para fazer aquilo que não estava a fazer antes que era pensar no meu trabalho. (O teletrabalho) permitiu-me isso, assim como a tal questão de não ter de fazer deslocações à empresa. Mas como tudo na vida, a longo prazo começaram a surgir alguns problemas. Perdeu-se um bocado a partilha dos problemas que fez quebrar o clima e o ambiente e tornou-se mais difícil a integração no trabalho e nos projetos que estavam a ser desenvolvidos na empresa. O cansaço de estar sempre em casa, o não poder conviver, partilhar conhecimento da maneira que é possível fazer pessoalmente, foram elementos que dificultaram a “estadia” em casa. Essencialmente aquele querer trabalhar e não conseguir executar. A dificuldade de partilha dos problemas, de organizar a equipa, de me expressar somente através do ecrã. O “digital” funcionou, mas nunca é igual ao presencial. No digital há sempre uma divisão. Temos de aguardar pelas respostas. Não podemos simplesmente ir ter com a pessoa e pedir que nos responda que é o que acontece em ambiente presencial, ou seja, não é tão direto. Acaba por ser também uma barreira.

6) Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Não. Não sentia. Partindo do ponto em que eu não estava a conseguir tirar rendimento de mim, também é difícil estar a pedir aos outros que apresentem rendimento e produtividade. Estava a colocar a minha função em causa. Se sou gestor e não estou a gerir bem o meu tempo nem a minha equipa, não posso exigir que apresentem um trabalho perfeitamente executado. O que vou pedir aos outros se depois não cumpro eu? O estar a coordenar outras pessoas é sempre um fator de

stress. Além de termos de fazer o nosso trabalho, temos de supervisionar o trabalho dos outros e estar sempre disponível para qualquer problema que surja. O facto de não ter contacto físico ou pessoal com as pessoas também causa algum stress devido à separação que acaba por acontecer.

7) Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

A minha contribuição ficou um pouco aquém do desejado. No entanto, não creio que tenha desempenhado um mau papel. Simplesmente na minha consciência, sabendo das capacidades que possuo e daquilo que consigo fazer, tenho plena noção de que poderia ter feito muito mais e ter apresentado muitos mais resultados, mas não o fiz devido a todos aqueles sintomas que disse antes que me influenciaram imenso na minha produtividade diária.

8) Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

Profissionalmente, para tentar mudar a minha produtividade utilizei técnicas como tentar acordar sempre à mesma hora, de modo a não mudar os meus hábitos. Aquela questão que mencionei de controlar o tempo de trabalho e o tempo de pausas. Por vezes, alterei o local de trabalho dentro da minha própria casa de modo a tentar que fosse minimamente diferente do habitual. Passei a ir também com alguma regularidade à empresa para ter um contacto físico com o escritório. Isso fez-me sentir mais integrado. A nível pessoal, foi basicamente promover planos de treinos, obrigar-me a fazer pausas e restrições às horas de trabalho, ou seja, já não trabalhava da parte da noite e obrigava-me a fazer o que me competia no horário normal de trabalho. Na altura cheguei a ponderar procurar algum tipo de ajuda, como um psicólogo, mas senti que os planos de treino me ajudaram a melhorar muito a minha mente.

⇒ **Entrevistado 4**

Data: 21/07/2022

Hora: 13h16

Duração: 00:35:37

1) Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Resumidamente, o trabalho era muito stressante devido às minhas empregadas estarem constantemente a ir para casa por confinamento e contração do vírus. No início havia aqui 2 pessoas que estavam com gripes fortes e acabaram por testar positivo. Ao testarem positivo a fábrica inteira foi fazer testes – quem tinha sintomas, claro – mas quem esteve em contacto com essa pessoa na linha de produção acabou por testar positivo, incluindo eu. Numa fábrica com 30 pessoas, 10 deram positivo para o COVID-19. Isto resultou no confinamento geral da fábrica porque a probabilidade das outras funcionárias virem a contrair o vírus nos dias seguintes era bastante alta. E, basicamente, os dias de trabalho aqui durante a pandemia passaram a ser muito incertos porque do nada recebia chamadas a dizer “estou com COVID, não vou trabalhar”. Isso fazia com que eu tivesse de mudar certas pessoas de posto para cobrir o lugar das que faltavam e foi sempre assim. Nunca estava toda

a gente presente na fábrica. Eu não conseguia ter um dia de trabalho normal sem ter de estar todos os dias a reposicionar as funcionárias para “tapar buracos” e é lógico que o trabalho acaba por atrasar também por causa disso. Depois disso a fábrica mãe, para quem eu trabalho por subcontratação, acabou por suspender os serviços e com isso a minha firma não teve outra hipótese senão o lay-off.

2) O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Foi bastante difícil porque a firma abriu, e depois até tinha bastante a fazer, porque as encomendas retomaram em força, mas eu tinha de lidar com o facto de nunca ter toda a gente presente. Era como eu estava a dizer: um dia ia uma empregada para confinamento, no outro dia já ia mais uma e eu cheguei a ter a empresa a funcionar com mais de 10 pessoas em casa. Eu não estava a saber lidar com a pressão que a fábrica mãe me estava a fazer. Exigiam as encomendas naquele prazo e eu não tinha pessoas para as executar. Muitas vezes tinha de pegar no telefone e praticamente implorar que me dessem mais tempo. Isso é muito tenebroso.

3) Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

Claro que sim, a vontade que eu tinha de vir para aqui não era nenhuma. Eu acordava e sabia que ia ter mais um dia difícil pela frente, que ia chegar à empresa e ia ter mais gente a faltar... como é que podia ter interesse para trabalhar nessas condições? E, além das pessoas que já estavam em casa, havia sempre aquelas que tinham consultas médicas. Ainda tinha mais essas faltas para contornar. Posso dizer que desde que veio este “bichinho”, as coisas ainda não normalizaram na totalidade.

4) Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Senti-me completamente exausta psicologicamente e depois senti-me revoltada e também frustrada porque não conseguia levar as coisas para a frente e, lá está, novamente a questão do Governo. O Governo fez uma coisa que eu não concordo e nunca concordei que foi facilitar que as mães ficassem com os filhos em casa. OK, mas pelo menos que não nos obrigassem a pagar um ordenado às mães porque esse também foi um dos motivos que me causava ansiedade. Cheguei a ter 7 pessoas em casa e eu ter que pagar o ordenado todo completo, subsídios e tudo. Tinha de pagar os descontos iguais à segurança social e tudo igual e depois recebia 33% só do Estado, o que não era nada. Eu tinha mais prejuízo do que receita. Todas estas coisas me deixaram completamente abalada. As minhas empregadas não colaboraram minimamente para a empresa se manter “bem” e eu também não posso afirmar que tive grandes ajudas por parte do Governo. Eu chegava a casa e ia apanhar um bocado de ar. Quase sempre chorava para desabafar e desanuviar pois estava exausta e tomava um comprimido ou dois para me sedar para tentar descansar para o dia seguinte

5) Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

O Governo diz na televisão que está atento às pequenas empresas, mas nunca senti ajuda nenhuma por parte deles. No ano passado, eu podia ter recebido 100 euros por cada empregada, mas por ter 5 euros a mais no ordenado delas, esse montante já não me foi concedido. Tudo isso me frustrou aliado à falta delas no local de trabalho. Eu tinha as empregadas em casa e tinha de lhes pagar o ordenado por completo. Não é justo porque eu não tenho culpa disso. E acho que o Governo teve muita culpa nesse aspeto. Podia e devia ter ajudado mais as empresas. O meu stress era, então, a questão da falta de ajudas monetárias, ter as pessoas em casa quando precisava urgentemente delas... isso porque, graças a Deus, desde que reabri novamente a fábrica tive sempre bastante trabalho. Só não tinha quem mo fizesse. Hoje em dia temos de andar com as empregadas na mão, porque, no meu caso, não há pessoas disponíveis para fazer este tipo de trabalho. Ninguém quer fazer este trabalho e não há boas costureiras que estejam disponíveis para o fazer. E claro que elas se sentem seguras aqui porque sabem que não posso simplesmente despedi-las, mas essa segurança faz com que elas não respeitem, muitas vezes, a minha posição e eu não posso manifestar-me muito em relação a isso, senão acabo eu por perder. Eu não sei onde vou buscar força para lidar com isto. Mas não estou a generalizar. Também tenho aqui empregadas muito boas às quais dou todo o meu reconhecimento.

6) Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Gerir, “uma pessoa” tinha de o fazer, mas motivação não senti. Eu fi-lo, mas era sem motivação e sem força de vontade. Tinha de ser... tinha de ser feito embora sem motivação porque andava em baixo, mas tinha de ser e, portanto, tinha de ir buscar forças aonde quer que elas existissem.

(Em resposta à 2.ª parte da pergunta) É sempre. Com ou sem pandemia. Nós, como gestores de uma empresa, temos de ter tudo muito bem organizado porque nós temos de chegar ao fim do mês e sabemos que temos 30 salários para pagar, fora as contas extras. Portanto, nós temos de trazer as coisas sempre equilibradas porque um mês que uma pessoa faça menos (dinheiro) por qualquer razão ou porque faltou alguma coisa, porque até faltaram muitas empregadas naquele mês ou porque o trabalho foi mais complicado e não foi pago - porque há outro fator também: é que o trabalho agora está a ficar em encomendas mais reduzidas, mais pequenas, mas o trabalho é mais complexo e exato e o preço praticamente não subiu. O mesmo não acompanha o trabalho da camisa e não acompanha a exigência. Deixei de ter encomendas de 1500 peças para passar a ter encomendas de 300 ou 400, cuja exigência nos pormenores é elevadíssima e o preço, literalmente, não se alterou para acompanhar isso proporcionalmente. Onde quero chegar é que gerir uma empresa é sempre motivo de tensão. Não pode falhar nada e muitas vezes tenho de ligar para a fábrica mãe e pedir mais um pouco de dinheiro por cada camisa para tentar fazer face às despesas todas que uma fábrica acarreta.

7) Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

Fui obrigada a isso, fui obrigada a contribuir, obrigada a entrar aqui de cabeça erguida todos os dias e fazer de conta que estava tudo bem e levar isto para a frente da melhor forma. As pessoas que não estão à frente de um negócio não têm noção da pressão que é... o patrão não pode falhar. Os meus filhos estão aqui e claro que me ajudam bastante, só que estão na parte da embalagem. Não estão a gerir contas como eu, não estão na linha de produção como muitas vezes eu estou. O facto de eu ter muitas vezes de fazer barulho com as empregadas porque elas não estão a corresponder ao suposto. Atenção, não é barulho no sentido de estar a gritar com a pessoa e a humilhar, mas sim chamar à atenção e quem está por fora pode pensar que não, mas para um patrão não é fácil ter de chamar as pessoas à atenção. Mas eu tinha de o fazer, sem mim a fábrica parava completamente.

8) Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

A nível da empresa eu optei por alterar o horário semanal. Antes trabalhávamos das 8h às 17h e agora trabalhamos das 8h às 18h de modo que a tarde de sexta-feira seja livre para poderem marcar as consultas que precisam e tratar dos assuntos pessoais que têm a tratar. Na altura alterei também a folha de vencimento passando aqueles 5 euros que estavam a mais no salário para o subsídio de alimentação e desse modo já consegui obter algum apoio monetário de cerca de 70 euros. Também cheguei a recorrer a 2 pessoas que já tinham trabalhado cá e que me prestaram ajuda em casa para fazer certas operações - aquelas operações que nós podemos agarrar nas camisas e levar para casa para pregar uns punhos ou pregar uns colarinhos. A nível pessoal eu refugiei-me nos meus pensamentos e pedi ajuda a Ele (Deus) porque eu tenho muita fé e sinto que Ele me ajuda muito. Pensei sim recorrer a ajuda médica porque já não aguentava mais, mas no passado já o fiz e sinto que não me ajudou. Na minha opinião, os médicos só nos receitam montes de comprimidos e os comprimidos não resolvem os meus problemas. Está certo que quando ando mais stressada tenho de recorrer a um comprimido para me acalmar um pouco, mas não faço disso rotina e recuso-me a afundar-me em antidepressivos. Prefiro encontrar as minhas forças noutros campos do que estar a ficar dependente de químicos. Enquanto eu for aguentando assim, dou-me por minimamente feliz.

⇒ **Entrevistado 5**

Data: 26/07/2022

Hora: 16h19

Duração: 00:18:12

1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Quando tudo isto se iniciou, tivemos de fechar portas. O comércio não podia estar aberto. Mas depois, lá abriu... E os dias de trabalho em tempo de pandemia eram dias complicados. Inicialmente as pessoas estavam assustadas porque não sabiam o que era e o que deixava de ser este vírus

entravam pouco nas lojas e vinham pouco para a rua porque estavam com receio e com medo do que se estava a passar. O trabalho era praticamente nenhum porque não havia clientes e foram dias complicados, bastante complicados. Eu própria também tinha receio, estava a trabalhar com algum receio, inicialmente.

2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Quando vinha trabalhar sentia desânimo porque sabia que, à partida, as pessoas não iam estar na rua. As pessoas que vinham era mais esporadicamente. Entrava uma pessoa na loja e só passado duas ou três horas é que vinha outra pessoa. Eram dias complicados porque eu sabia que vinha para aqui (loja) às 8h, mas que não ia ter um dia de trabalho normal. Para além de não ter os clientes assíduos à loja, visto que estava muita gente em casa, alguns já em teletrabalho, eu própria tinha o receio de cá estar. Era assustador. Este local tornou-se um sítio deserto, não havia gente na rua. E eu sentia esse medo nas pessoas também.

3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

Não, de todo. Desde que se iniciou a pandemia... quer dizer, no período da pandemia sim, porque, lá está, não tinha clientes. À medida que as coisas foram melhorando em termos de casos de infetados e medidas de restrição aliviadas, vamos ganhando novamente o ânimo e a vontade de fazer o que não se conseguiu fazer, de estar o tempo que não se esteve, de ver as pessoas porque não via e, portanto, o meu trabalho é isso mesmo: é o contacto com o público e o estar com as pessoas. Portanto considero que houve aquela fase em que andei um pouco desmotivada, mas que depois esse sentimento se foi desvanecendo devido às coisas terem melhorado.

4. Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Psicológicas... senti-me desgastada pelo facto de o contacto ser diferente, pelo facto de isto mesmo que acabei de referir relativamente à questão da desinfeção constante das mãos e do espaço, de termos de usar máscara, de ter de guardar dois metros de distância do cliente, que, parecendo que não, é bastante desconfortável e na, minha opinião, essa distância não permitia um atendimento tão personalizado e dedicado como em situações normais. Este desgaste psicológico ajudava na parte física no sentido negativo claro. Fisicamente andava exausta porque se não estou bem psicologicamente, isso vai-se refletir em termos físicos também. As consequências físicas advieram das psicológicas.

5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

O facto de termos aquelas restrições todas, de poder só entrar 2 ou 3 pessoas, de ter de usar um acrílico em frente ao balcão de atendimento, o facto de estarmos constantemente a limpar as superfícies e a desinfetá-las, estarmos frequentemente a utilizar o álcool gel para o procedimento da desinfeção das mãos... Tudo isso foram dificuldades e elementos a que, no nosso dia-a-dia, não

estávamos habituados e que nos dificultou de alguma forma o funcionamento da loja. O simples facto de só poder entrar 2 pessoas de cada vez - estou a falar pela minha loja em particular, em que inicialmente só podiam entrar 2 pessoas – dificultou-nos imenso a vida porque é lógico que os clientes não ficavam lá fora à espera e muitos iam embora. O uso obrigatório da máscara foi um pouco difícil de lidar, não por mim, mas sim pelo facto de ter de estar a referir isso aos clientes constantemente porque muita gente não fazia uso dela. Algumas pessoas, realmente, não respeitavam as regras e é muito stressante para nós, em tempo de crise, advertir um cliente sentido que isso o pode fazer ficar irritado e sair da loja sem comprar nada. No entanto, tínhamos mesmo de chamar as pessoas à atenção porque, caso a polícia visse alguém sem máscara dentro do estabelecimento, tanto eu como o cliente apanharíamos coima.

6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

Motivada, não. Não me sentia muito motivada. Houve bastante desânimo que resultou numa falta de vontade. Eu até tinha bastante ansiedade por estar com as pessoas e tinha vontade de vir trabalhar e de estar aqui, porque este contacto com as pessoas, como há pouco falei e referi, eu enquanto profissional deste ramo, faz-me falta. Mas, realmente, foi muito difícil de gerir o negócio porque houve muitas situações... Portanto, todos nós fomos lesados, estivemos fechados imenso tempo e depois fomos muito prejudicados financeiramente, o que também me trouxe uma grande desmotivação para a gestão porque eu sentia que queria fazer alguma coisa para mudar aquela situação, para mudar o meu registo enquanto loja, e não estava a conseguir porque não me sentia motivada para o fazer. (Em resposta à 2.ª parte da pergunta) Sim, é muito stressante. No meu caso, eu trabalho com coleções. Nessa fase, as coleções novas tinham chegado à loja e eu tive de fechar a loja e deixá-las cá dentro e ir para casa sem conseguir ter retorno monetário. Foi muito complicado. Depois, quando regresssei (à loja), existia aquele receio de que as pessoas não aparecessem e isso acabou por acontecer, não apareceram logo, mas sim aos poucos passados uns tempos. E essa gestão foi muito difícil. Não é fácil termos as coleções dentro de portas e, ao tempo que temos de estar a pagar as coleções, ainda não vendemos uma peça. Então, essa gestão é muito difícil de fazer.

7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

Eu fiz o melhor, o meu melhor. Não sei se foi o suficiente. Mas trabalhei mais horas. Vinha mais cedo para a loja para tentar orientar algumas coisas. A partir das 17h, aqui, não se via quase ninguém, então não valia a pena fechar mais tarde. Abria mais cedo, mas fechava à mesma hora. Tentei fazer o meu melhor. Dentro daquilo que eu tinha ao meu alcance, das condições que tinha, tentei fazer o melhor possível.

8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

A nível pessoal passei a fazer mais caminhadas e exercício físico para tentar amenizar o stress provocado pela pandemia e deixei de realizar as minhas refeições fora da loja, em cafés ou restaurantes, porque tinha bastante receio de contrair o vírus e ter de ficar em casa em quarentena e, novamente, fechar portas. A nível profissional tentei utilizar as redes sociais e publicar alguns artigos para tentar vender através do online. Depois tentei passar a palavra amigos e pessoas conhecidas e acabei por ter mais sucesso nesta parte. As vendas online não renderam muito. No entanto, o passar a palavra fez com que as pessoas me contactassem e eu tentava corresponder da melhor forma possível, tentando fazer entregas ao domicílio ou em mão em locais previamente combinados e mesmo enviar artigos por correio. Mas não considero que tenha sido uma mais-valia para mim. A nível de produtos, comecei a vender máscaras... tive de me adaptar às necessidades daquela altura. Também tive de dispor a loja de uma forma diferente porque os artigos que tenho aqui expostos desta forma (agora), não podiam ser tocados. Os clientes não podiam experimentar e tinha de ser eu a mostrar e a mexer nas peças.

⇒ **Entrevistado 6**

Data: 25/07/2022

Hora: 20h02

Duração: 00:05:43

1. Descreva um dia de trabalho em tempo de pandemia.

Sendo eu professora e proprietária de um centro de estudos, o meu trabalho antes da pandemia consistia em gerir o centro de estudos e dar explicações de Matemática individuais ou em grupo. Em tempo de pandemia, o meu dia de trabalho passou a ser feito em formato online ou videochamada nas explicações individuais ou videoconferência, no caso de ser mais do que um aluno em simultâneo.

2. O que sentia quando tinha de se levantar de manhã e encarar um novo dia de trabalho?

Estando eu completamente adaptada ao meu trabalho, quando chegou a pandemia senti-me um pouco frustrada por não saber durante quanto tempo iria durar a situação que vivíamos e foi bastante desafiante e cansativo pelas alterações que fui obrigada a enfrentar.

3. Desde que se iniciou a pandemia sentiu-se menos interessado(a) no seu trabalho?

Os dias não foram sempre iguais. Houve dias em que me levantei com algum ânimo que, na minha opinião, deveria fazer parte do dia-a-dia de todos nós. Mas também houve dias em que me levantei com pouco entusiasmo para enfrentar o meu trabalho.

4. Que consequências físicas e psicológicas sentia após um dia de trabalho na pandemia?

Foi muito desgastante psicologicamente. A incerteza do futuro foi o mais difícil de contornar. Quando a pandemia se instalou o Centro estava a trabalhar em pleno. Eu tinha a perfeita consciência de que estaria a dar passos para trás que seriam difíceis de recuperar e demorariam tempo. Fisicamente, o desgaste era muito reduzido. O mais exigente foi conciliar o meu trabalho com as minhas tarefas domésticas e ainda acompanhar a minha filha que frequentava o 4º ano de escolaridade e o meu filho que estava no 1º ano do pré-escolar. Ambos se encontravam no ensino à distância, tal como todos os alunos do nosso país.

5. Em tempo de pandemia, o que é que lhe causava stress?

Em relação às explicações individuais e/ou em pequenos grupos foi muito tranquilo. Em relação ao apoio ao estudo dos alunos da sala de estudo, foi uma evolução gradual. As professoras que trabalhavam comigo foram bastante esforçadas e fizeram tudo o que esteve ao alcance delas para que tudo resultasse da melhor forma possível. O meu stress, no fundo, era causado pela incerteza do futuro. Muitos dos alunos que frequentavam presencialmente o Centro deixaram de ter o apoio online porque a maioria tinha algum adulto em casa para supervisionar e ajudar nas tarefas escolares. O número de alunos que passaram a ter o nosso apoio reduziu mais de 50%. Gerir um negócio assim foi muito stressante.

6. Sentia-se motivado(a) para gerir o seu negócio? Considera a parte da gestão um fator de stress? Se sim, explique porquê.

A motivação para gerir o Centro não podia faltar. Não podia baixar os braços e deixar o meu negócio esvair-se depois de tanto esforço para resultar. Basicamente a motivação surgia por necessidade, não por estar satisfeita com o meu trabalho naquela altura.

Eu tenho a noção de que tentei fazer o meu melhor, mas isso não teria resultado sem o esforço das minhas colaboradoras. O stress foi causado pelo facto de ser obrigada a prescindir dos serviços de duas das professoras que trabalhavam comigo. Uma delas nunca mais regressou, pois viu-se obrigada a mudar de ramo. O facto de ter menos alunos a receber o nosso apoio também foi um dos motivos que me causou stress, porque como é óbvio o lucro não era o mesmo e tendo salários e despesas para pagar torna-se muito complicado.

7. Como descreve a sua contribuição para a empresa em tempo de pandemia?

Sem a minha contribuição, o Centro estaria com as portas encerradas. Foi um grande esforço económico da minha parte, mas consegui reabrir.

8. Que estratégias encontrou para melhorar o funcionamento da empresa e para ultrapassar, também a nível pessoal, as dificuldades sentidas (se sentidas)?

Fui obrigada a investir muito do meu dinheiro no Centro, mas consegui mantê-lo a funcionar no apoio à distância. O valor monetário que entrava mensalmente era consideravelmente inferior ao valor que saía. O chamado pé-de-meia foi usado quase na totalidade. Mas, para concluir, posso dizer que valeu a pena, porque hoje já está tudo bem e dentro da normalidade.

