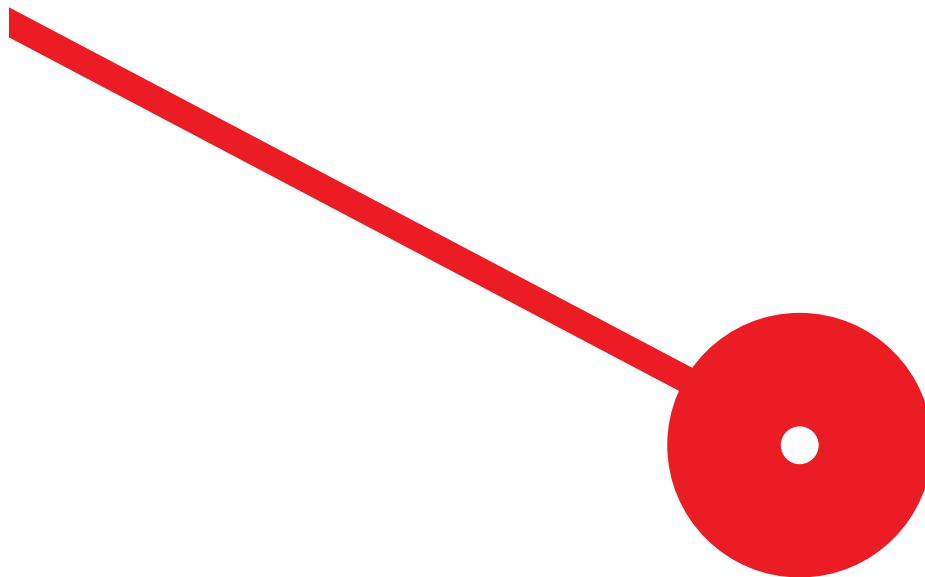




Work Engagement, Burnout e Resiliência:
Um estudo com trabalhadores temporários
durante a pandemia COVID-19
Inês de Sousa Nascimento

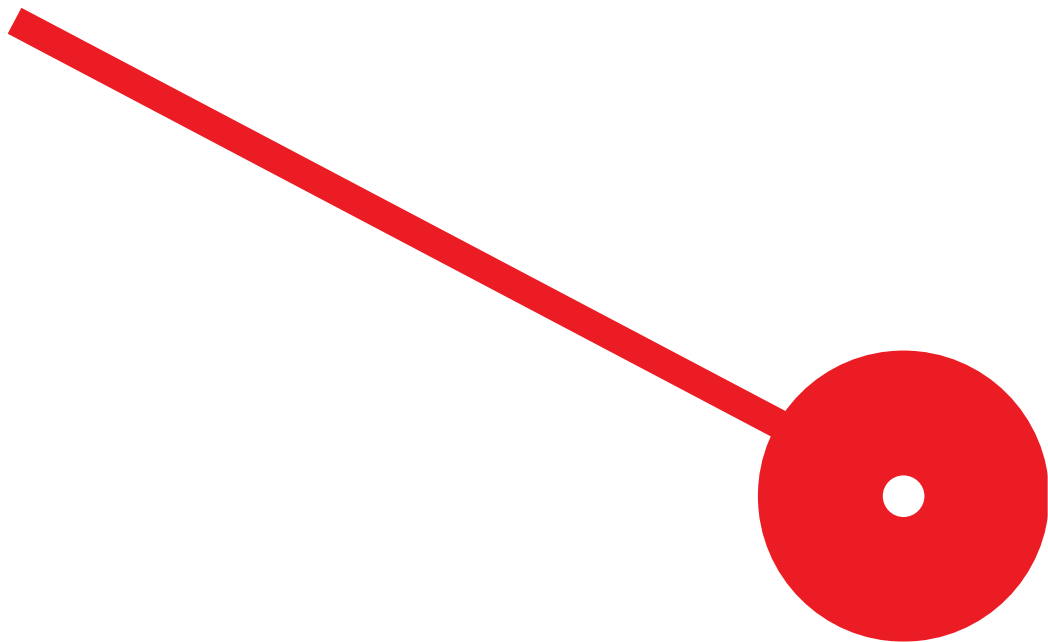
09/2021





Work Engagement, Burnout e Resiliência:
Um estudo com trabalhadores temporários
durante a pandemia COVID-19
Inês de Sousa Nascimento

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação do Prof. Doutor Pedro Jorge Nunes Ferreira



Dedicatória

Dedico esta dissertação de mestrado aos meus familiares,
em especial aos meus pais: Jorge e Cristina por toda a
força, energia, motivação e acompanhamento.

Agradecimentos

Existem momentos na vida que não são tão motivadores, situações que nem sempre correm como se prevêm e até desafios indesejados. No entanto, considero que existem alguns fatores que fazem com que se chegue ao objetivo principal estabelecido anteriormente: a insistência e persistência, a automotivação e o “apoio”/ ajuda de terceiros. Nesta parte da dissertação gostaria de agradecer a algumas pessoas, tais como:

Aos meus familiares, e em especial aos meus pais por me aturarem dia e noite com questões da tese e do mestrado, por me motivarem e acreditarem sempre, por vezes mais do que eu, e pela paciência e a disponibilidade de estarem sempre “prontos” a ajudar mesmo estando ocupados.

Ao meu orientador, Prof. Pedro Ferreira por todo o acompanhamento, ensinamento e ajuda no processo de realização da dissertação. E a todos os professores e convidados do mestrado que me indicaram alguns caminhos para além de darem o seu melhor a ensinarem os estudantes.

À empresa onde exerço funções atualmente e aos meus colegas de trabalho por me ajudarem na divulgação do trabalho, acompanharem, compreenderem e até darem a perspectiva de visão dos mesmos.

E, não me podia esquecer de agradecer a todos os meus amigos que sempre me motivaram, ouviram e fizeram com que concluísse esta fase da minha vida académica dando o apoio e a energia necessária.

Resumo:

Numa era em claro e evidente crescimento tecnológico e digital as pessoas, independentemente da sua função ou hierarquia, são a maior património das organizações. Por isso, conhecer, reconhecer e valorizar são fulcrais para sua importância e caminho no sentido do sucesso sustentado.

Esta dissertação tem como objetivo perceber a relação da resiliência no *work engagement* e *burnout* de trabalhadores temporários reunindo um conjunto de fundamentos teóricos e conclusões de um estudo sobre quatro fatores que sustentam conceitos estruturais sobre as organizações e indivíduos: *Engagement*. materializado num contexto laboral – *Work Engagement; Burnout*; Resiliência e Trabalho Temporário. Isto é, tem como principal objetivo capacitar o nível dos conceitos e a relação entre os temas acima referidos nos trabalhadores temporários associados a uma organização no período de COVID-19.

Estes quatro pilares assumem-se cada vez mais como eixos fundamentais para alavancar os negócios, e claramente (re)impulsionados, (re)questionados e (re)trabalhados num contexto pandémico. São construtores do capital humanos, por este motivo a sua gestão equilibrada permite antecipar as oportunidades e ameaças num mercado em constante mudança e exigência competitiva.

Este estudo tem por base uma amostra com cerca de 2050 participantes (trabalhadores temporários), onde se utilizou o tipo de investigação o método de pesquisa quantitativa. Onde se conseguiu verificar se tanto o *Work Engagement*, o *Burnout* e a Resiliência foram positivos no sentido em que realmente os Trabalhadores Temporários se sente com uma boa saúde mental.

No entanto, existiram algumas limitações como se poderá verificar mais à frente na dissertação, sendo uma delas a questão de quando esta tese foi desenvolvida foi no mesmo tempo (espaço temporal diferente – COVID-19) onde o público-alvo não consegue comparar com outros tempos vividos anteriormente semelhantes, ou seja, é tudo novo.

Palavras-chave: *Work Engagement; Burnout*; Resiliência; Trabalho temporário; e Trabalhadores temporários.

Abstract:

In an era of clear and evident technological and digital growth, people, regardless of their function or hierarchy, are the greatest asset of organizations. Therefore, knowing, recognizing and valuing are central to its importance and path towards sustained success.

This dissertation aims to understand the relationship of resilience in engagement and burnout of temporary workers, bringing together a set of theoretical foundations and conclusions of a study on four factors that support structural concepts about organizations and individuals: Engagement. materialized in a work context – Work Engagement; Burnout; Resilience and Temporary Work. That is, its main objective is to enable the level of concepts and the relationship between the themes mentioned above in temporary workers associated with a particular organization in the period of COVID-19.

These four pillars are increasingly assumed to be fundamental axes to leverage the business, and clearly (re)prompted, (re)questioned and (re)worked in a pandemic context.

They are human capital builders, and for this reason their balanced management makes it possible to anticipate opportunities and threats in a market in constant change and competitive demand.

This study is based on a sample of about 2050 participants (temporary workers), where the type of investigation and the quantitative research method were used. Where it was possible to verify whether Work Engagement, Burnout and Resilience were positive in the sense that the Temporary Workers really feel with good mental health.

However, there were some limitations, as can be seen later in the dissertation, one of them being the issue of when this thesis was developed at the same time (different time frame - COVID-19) where the target audience cannot compare with others times previously lived similar, that is, everything is new.

Key words: Work Engagement; Burnout; Resilience; Temporary job; and Temporary workers.

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Fundamentação Teórica	4
1 Fundamentação Teórica.....	5
1.1 <i>Engagement</i>	5
1.2 <i>Work Engagement e a sua caracterização</i>	5
1.2.1 Antecedentes do <i>Work Engagement</i>	6
1.2.2 Consequências e resultados do <i>Work Engagement</i>	8
1.2.3 Medidas de avaliação do <i>Work Engagement</i>	9
1.3 <i>Burnout e a sua caracterização</i>	12
1.3.1 Antecedentes do <i>Burnout</i>	14
1.3.1.1 Antecedentes pessoais.....	14
1.3.1.2 Antecedentes organizacionais	17
1.3.2 Consequências e resultados do <i>Burnout</i>	19
1.3.2.1 Consequências individuais.....	20
1.3.2.2 Consequências organizacionais	20
1.3.3 Medidas de avaliação de <i>Burnout</i>	22
1.4 Resiliência	25
1.1.1. Medidas de avaliação de Resiliência	27
1.5 Relação entre <i>Work Engagement</i> , <i>Burnout</i> e Resiliência.....	29
1.5.1 Relação <i>Work Engagment</i> e <i>Burnout</i>	29
1.1.2. Relação Resiliência e <i>Burnout</i>	30
1.1.3. Relação Resiliência e <i>Work Engagement</i>	30
1.6 Trabalho Temporário.....	32
1.7 Relação entre <i>Work Engagement</i> , <i>Burnout</i> e Resiliência com o Trabalho Temporário no contexto COVID-19	35
Capítulo II – Estudo Empírico	37

2	Estudo Empírico	38
2.1	Contexto situacional.....	38
2.1.1	Caraterização da área do Trabalho Temporário em Portugal	38
2.1.2	Efeitos da COVID-19 no mercado português.....	40
2.2	Objetivos	42
2.3	Metodologia	43
2.3.1	Tipo de Investigação	43
2.3.2	Estrutura do inquérito por questionário	44
2.3.3	Procedimentos na recolha de Dados	45
2.3.4	Caraterização da Amostra.....	46
2.4	Apresentação de Resultados.....	50
2.4.1	Estatística descritiva e análise de resultados.....	50
2.4.1.1	Work Engagement	50
2.4.1.2	Burnout	51
2.4.1.3	Resiliência.....	52
2.4.1.4	Confiabilidade.....	53
2.4.1.5	Coeficiente de Correlação de Pearson	55
	Capítulo III – Discussão de Resultados	60
3	Discussão de Resultados.....	61
	Capítulo IV – Conclusões.....	64
4	Conclusões.....	65
	Limitações e linhas futuras de investigação	67
5	Limitações	68
6	Linhas Futuras de Investigação	69
	Referências bibliográficas.....	71
	Apêndices.....	81
	Apêndices.....	82

Índice de Figuras

Figura 1 - Resumo de Antecedentes e Consequências do Work Engagement (Fonte: Elaboração Própria)	9
Figura 2 - Adaptado de Buckingham e Coffman (1999, pp. 43-45) (Fonte: Elaboração Própria)	10
Figura 3 - Modelo de Robinson (2004, p.15) (Fonte: Investigação de Robinson, 2004)	11
Figura 4 - Modelo adotado por Schaufeli (2019, p.29) (Fonte: Elaboração Própria).....	14
Figura 5 - Síntese do Comprometimento Afetivo de Cordes & Dougherty (1993) (Fonte: Elaboração Própria)	21
Figura 6 - Relação entre Work Engagement, Resiliência e Burnout (Fonte: ilustração própria)	31
Figura 7 - Representação do TT (Fonte: ilustração própria)	33
Figura 8 - Índice de TT em Portugal (Fonte: Barómetro do TT em Portugal, 2020)	39
Figura 9 - Género de TT em Portugal (Fonte: Barómetro do TT em Portugal, 2020) ...	39
Figura 10 - Trabalhadores temporários por sexo, idade e duração do contrato de trabalho, em Portugal (Fonte: EUROSTAT, última atualização: 16/03/2021)	40
Figura 11 - Contagem de Género da amostra (Fonte: Elaboração Própria)	47
Figura 12 - Contagem de Idade da amostra (Fonte: Elaboração Própria)	47
Figura 13 - Contagem de Distrito de residência da amostra (Fonte: Elaboração Própria)	48
Figura 14 - Contagem do tempo de duração do contrato da amostra (Fonte: Elaboração Própria)	48
Figura 15 - Contagem do setor onde o TT trabalha da amostra (Fonte: Elaboração Própria)	49
Figura 16 - Média e desvio-padrão do Work Engagement do SPSS (Fonte: Elaboração Própria)	51
Figura 17 - Média e desvio-padrão do Burnout do SPSS (Fonte: Elaboração Própria) .	52
Figura 18 - Média e desvio-padrão da Resiliência do SPSS (Fonte: Elaboração Própria)	53
Figura 26 - Correlação entre a Resiliência e o Burnout (Fonte: Elaboração Própria)....	58

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente pessoal idade (Fonte: Elaboração Própria)	15
Tabela 2 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente pessoal gênero (Fonte: Elaboração Própria)	16
Tabela 3 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente profissional exigências do trabalho (Fonte: Elaboração Própria)	18
Tabela 4 - Exemplos de estudos anteriores com outros antecedentes organizacionais (Fonte: Elaboração Própria).....	19

Lista de abreviaturas

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

TT – Trabalho Temporário

TAW – *Temporary Agency Work*

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial de Saúde

DGS – Direção Geral de Saúde

SNS – Sistema Nacional de Saúde

COVID – 19 – SARS-CoV2/ COVID-19 – Coronavírus de 2019

OIT – Organização Internacional do Trabalho

IEFP – Instituto de Emprego e Formação em Portugal

APESPE RH – Associação Portuguesa de Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos

WE – *Work Engagement*

BT – *Burnout*

R – Resiliência

BRNEE – *Burnout* de Exaustão Emocional

BRNDP – *Burnout* de Despersonalização

BRNPA – *Burnout* de Realização Pessoal

EEVI – *Employee Engagement* de Vigor

EEDE – *Employee Engagement* de Dedicaco

EEAB – *Employee Engagement* de Absorco

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, devido à volatilidade dos mercados e à aceleração do progresso de globalização e inovação, as empresas têm as necessidades de se adaptar e desenvolver estratégias de forma a se destacar da concorrência. Neste sentido, a gestão de recursos humanos tem um papel de destaque no que concerne ao crescimento e à sobrevivência das entidades empresariais, uma vez que, cada vez mais há um elevado grau de exigência e rigidez por parte de todos os *stakeholders*. Assim, a principal função atual das equipas de gestão de recursos humanos passa por atrair, desenvolver e manter os seus melhores talentos. Para que isto aconteça é necessário que haja um conjunto de fatores que necessitam de ser trabalhados ou desenvolvidos de forma que os colaboradores se sintam bem numa organização e, que acabem por “vestir a camisola”. Fatores estes que podem ser analisados e trabalhados em determinados temas de recursos humanos, como por exemplo o *Engagement*, onde este conceito em contexto laboral dá-se o nome de “*Work Engagement*”.

Esta dissertação tem como principal objetivo estudar três conceitos e relacioná-los: *Work Engagement*, *Burnout* e Resiliência num contexto de COVID-19 em trabalhadores temporários, questão anteriormente nunca analisada e, daí esta dissertação será única até ao momento. É necessário se perceber qual o nível de resiliência do *work engagement* e o nível de resiliência do *burnout* para se conseguir trabalhar a saúde mental dos trabalhadores, pois trata-se de um público-alvo mais específico e com menos “atenção” que os outros.

Tanto o *Work Engagement* como o *Burnout* afetam a vida pessoal e profissional dos indivíduos e consequentemente das organizações

Bakker & Schaufeli (2015) define *Work Engagement* como sendo “(...) *um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção.*”, onde o vigor corresponde à energia positiva, a dedicação ao seu empenho e a absorção à concentração/foco dos mesmos nas suas funções.

Muitos autores acabam por indicar que do lado oposto da “balança” em relação ao *Engagement* é o conceito de *Burnout*. Assim, nesta investigação estuda-se este termo

de forma a poder-se analisar os dois temas. Boelhouwer et al. (2020) define *Burnout* em três estados: exaustão, cinismo e ineficácia profissional.

De forma a se conseguir perceber exatamente o nível de resistência e superação dos colaboradores é necessário investigar a sua resiliência nos conceitos anteriormente referidos.

Para isto, convém perceber-se especificamente o tipo de público-alvo desta dissertação, isto é, são colaboradores não afetos diretamente à entidade patronal onde exercem as suas funções no local, ou seja, são colaboradores temporários na empresa utilizadora de trabalho temporário, não tem exatamente os mesmos direitos que os colaboradores diretos da EUTT. Muitas vezes os TT tem menos condições contratuais a nível salarial, o que poderá resultar numa saúde mental e psicológica menos positiva. Assim, consegue-se perceber a importância desta dissertação.

Esta dissertação tem como objetivo ir “um pouco mais longe”, ou seja, para além do que já foi referido anteriormente pretende-se estudar os trabalhadores temporários num período em específico como a pandemia mundial. Pois, foi algo que afetou as comunidades e empresas.

No entanto, e uma vez que em todo o mundo nos três últimos anos vive-se um contexto um pouco diferente a nível da saúde, isto é, no final do ano 2019 apareceu no mundo a COVID- 19, uma pandemia que abalou toda a economia. Então, esta tese foi desenvolvida neste nível temporal. Assim sendo, pode-se afirmar que não existe até momento qualquer análise ou resultado sobre este tema abordado.

Em Portugal, no final do ano 2019, iniciou-se um dos “piores” tempos de vivência da saúde da população portuguesa. Foi no final deste ano que a COVID-19 chegou a Portugal. Uma doença rara que fez “parar” o mundo. Uma doença que fez aumentar brutalmente o número de mortes a nível mundial e a colocar em evidência da fragilidade da economia. Assim, pôde-se verificar a taxa de desemprego a aumentar, as pessoas a “açambarcar” os bens essenciais (como “se o mundo fosse acabar”), o aumento de negócios a fechar, o desespero de todos (os profissionais de saúde, os profissionais de recursos humanos, a gestão/administração das empresas, os familiares, etc) a quererem ajudar e não terem “mãos a medir”, nem a saber como lidar com a situação. Em Portugal,

no final do mês de outubro de 2020, o Parlamento aprovou o uso obrigatório de máscara em espaços públicos, de forma a diminuir o número de contágios, caso contrário existiram coimas “pesadas”. Em meados de março de 2020, após o estado de calamidade, foi decretado o primeiro estado de emergência em Portugal.

Assim sendo, segundo o Sistema Nacional de Saúde (SNS) e a Direção Geral de Saúde (DGS), a *“COVID-19 é o nome, atribuído pela Organização Mundial da Saúde, à doença provocada pelo novo coronavírus¹ SARS-COV-2, que pode causar infeção respiratória grave como a pneumonia. Este vírus foi identificado pela primeira vez em humanos, no final de 2019, na cidade chinesa de Wuhan, província de Hubei, tendo sido confirmados casos em outros países.”* (Saúde, 2020)

Esta dissertação contou com uma amostra de cerca de 2050 participantes. E, uma vez que o objetivo era ter um grande número de trabalhadores temporários a responder optou-se por escolher o tipo de investigação por método de pesquisa quantitativa.

Assim sendo, nesta investigação espera-se obter resultados fiáveis de forma a se poder analisar o objetivo proposto. Para isto, o trabalho divide-se em quatro grandes partes: Fundamentação teórica – onde está descrito a parte teórica do trabalho; Estudo empírico – parte mais prática, realizou-se um inquérito a um conjunto de colaboradores temporários, de vários setores e regiões, e, ainda, a parte dos resultados; Conclusões – conclusões e sínteses da investigação; e, ainda, Discussão – parte onde se apresenta as limitações e questões de partida para futuros trabalhos.

¹ *“Os coronavírus são um grupo de vírus que podem causar infeções nas pessoas. Normalmente estas infeções estão associadas ao sistema respiratório, podendo ser parecidas a uma gripe comum ou evoluir para uma doença mais grave, como pneumonia.”* (Saúde, 2020)

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1 Fundamentação Teórica

1.1 *Engagement*

O conceito “*Engagement*” começou a ganhar corpo no início do século XXI, segundo alguns autores, devido a dois desenvolvimentos emergentes: o crescimento e envolvimento dos colaboradores e a análise do crescimento do estado psicológico de forma positiva. (Truss et al., 2013)

Ao longo dos anos este conceito não sofreu alterações profundas, no entanto tem vindo a melhorar porque acresce ao compromisso organizacional o sentimento do colaborador enquanto gosto pela função e a organização que representa, tornando-os mais comprometidos e leais. Saks (2006) utilizou o termo “noivo” para definir este estado.

1.2 *Work Engagement e a sua caracterização*

Promover o *Engagement* no trabalho (“*Work Engagement*”) terá efeitos diretos sobre o desempenho, bem-estar e a qualidade de vida no geral (Llorens et al., 2007), com impactos diretos e positivos nas organizações e nos indivíduos.

Senge (2006) defendeu que para uma organização atingir o sucesso necessita do envolvimento dos colaboradores, o que reforça a importância do “*work engagement*” como um dos conceitos mais recentes e prometedores para os negócios e meio académico. (Maslach & Leiter, 2008; (Pocinho & Perestrelo, 2011); (W. B. Schaufeli, 2012)

Para Porto – Martins et al. (2013a) o *Work Engagement* surge como o único construtor de análise psicológica aos indivíduos em contexto laboral.

Vários autores, dos quais salienta-se Boelhouwer et al. (2020), com base em Bakker (2008), definem o conceito de *Work Engagement* como sendo um estado positivo e satisfatório de bem-estar motivacional interligado com o trabalho. O mesmo autor ainda indica que as suas características passam pelo vigor, a dedicação e a absorção (interligados com as subescalas de UWES – Escala de *Engagement* no trabalho de Utrecht). O vigor corresponde à energia positiva e elevada, a dedicação ao envolvimento dos trabalhadores na função e a absorção à concentração e contentamento dos funcionários nas suas atividades. O autor Trógolo et al. (2020) no seu artigo “*Work engagement and burnout: real, redundant, or both? A further examination using a bifactor modelling approach*”,

também defende esta teoria. No entanto acrescenta que vigor, dedicação e absorção correspondem a três dimensões: comportamental, emocional e cognitiva, respetivamente.

Segundo os autores Allen e Meyer (2000), o **vigor** dos colaboradores é um estado psicológico que promove o crescimento entre a organização e os seus membros, podendo ainda contribuir para o seu compromisso com a empresa.

Para Morrow (1983) o **compromisso** do *cliente interno* caracteriza-se pela sua motivação, empenho e envolvimento com os valores da empresa.

Kahn (1990) define *Work Engagement* de forma semelhante aos autores descritos anteriormente, indicando que este conceito significa a “*mobilização*” dos colaboradores para a execução das suas tarefas, isto é, exprimem-se “(...) *fisicamente, cognitivamente, emocionalmente e mentalmente (...)*” no decorrer da execução das atividades. O mesmo autor, ainda define três condições psicológicas: a segurança, a disponibilidade e a significância.

Thackray (2001) defende ainda que existem dois tipos de níveis de *engaged* nos colaboradores:

- Colaboradores ativamente *engaged* – Paixão pela organização, normalmente são indivíduos mais inovadores
- Colaboradores *not engaged* – não sentem energia, nem paixão pelo que fazem, por norma são indivíduos insatisfeitos e desmotivados

1.2.1 Antecedentes do *Work Engagement*

Identificou-se como antecedentes do *Work Engagement*: os recursos pessoais e laborais, os estados emocionais positivos, a satisfação vs desempenho, as recompensas e reconhecimentos, os suportes organizacionais e hierárquicos, o bem-estar e o trabalho em equipa. Aborda-se cada um deles.

Os **recursos pessoais** remetem para a capacidade do individuo enquanto influenciador positivo e controlador do meio ambiente, com poder para contribuir para o estabelecimento e desempenho de metas, bem como o nível de motivação e satisfação. A autoestima, a autoeficácia e o otimismo foram identificados em alguns estudos como

sendo antecedentes positivos do *work engagement*. (B. Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou et al., 2007)

Os **recursos laborais** relacionam-se com as ferramentas disponibilizadas pelas entidades empregadoras. São aspetos do trabalho que permitem reduzir esforços físicos e psicológicos, estimulando a aprendizagem, o crescimento e o desenvolvimento individual. (Oliveira & Rocha, 2017)

Vários estudos (Hakanen et al., 2008; Llorens et al., 2007; Zyl & Rothmann, 2021) demonstram que o trabalho de colegas de equipa no desempenho das tarefas, aliados a lideranças que valorizam e fomentam a participação, a dedicação e o incentivo, geram “(...) *estados emocionais positivos* (...)”. (Ospina & Meneghel, 2016)

Existem vários estudos que rejeitam ligação direta entre a **satisfação e desempenho**. O mais convincente é de Bowling (2007) através da “*relação espúria*”. Explorando esta relação Bowling procurou provar que fatores de personalidade do individuo e/ou específicos do domínio, podem enfraquecer a relação de satisfação/desempenho. Situações com ‘*o que se espera de alguém*’ (expectativa), limitações ou incentivos podem alterar a conexão casual entre satisfação e desempenho.

Segundo Kahn (1990) o grau de *engagement* varia em função dos benefícios. **Recompensas e reconhecimentos** maiores elevam o grau de compromisso dos trabalhadores para com a tarefa e a empresa. (Saks, 2006). A falta deles podem levar a situações de *burnout*. (Maslach et al., 2001)

Num contexto mais amplo, ‘*bem-estar*’ é uma derivada do conceito geral de saúde física e mental. É por isso, importante que ele se faça sentir no domínio laboral. O envolvimento com a empresa, a satisfação no trabalho, o aumento efetivo e motivacional são notas positivas para o bem-estar no trabalho. No limite, o *engagement* funciona com o antípoda do esgotamento. (Ferreira & Pereira, 2020)

Em negócios onde prevalece o **trabalho em equipa**, as relações interpessoais são aspetos críticos para sucesso. O *engagement* ajuda a ultrapassar os desafios através do vigor (funcionários empenhados), dedicação (valorização do trabalho) e compromisso (comprometido com valores da empresa).

Os colaboradores engajados tendem a ser mais felizes, realizados, produtivos, preocupados com o desempenho geral e por isso *tratores* de motivação para com os seus colegas. (Santoro et al., 2020)

1.2.2 Consequências e resultados do *Work Engagement*

Antes de tudo convém compreender que o *work engagement* é primeiramente um construto individual com um papel crucial no desenvolvimento das pessoas e no seu bem-estar, mas com forte impacto nos resultados das empresas (Saks, 2006), tornando-as por isso mais competitivas. A popularidade do *work engagement* deve-se sobretudo a este último aspeto.

Kahn (1992) indica que o *Work Engagement* se reverte numa melhor performance individual e melhores resultados de produtividade da empresa. O modelo de Maslach (2001) considera o *Work Engagement* como uma variável mediadora da relação entre as condições e os resultados do trabalho, que deverão estar relacionados com a baixa performance, o compromisso com a organização e a satisfação laboral.

Os recursos laborais e as práticas da organização estão diretamente ligados à melhoria da qualidade de vida no trabalho e ao bem-estar dos colaboradores, estando inteiramente relacionados com o *engagement*. Pode-se, por isso, afirmar que quantos mais recursos existirem e melhores forem as práticas de recursos humanos, maior será o *engaged* dos colaboradores e, por consequência os problemas relacionados com a saúde profissional e o stress (como o *burnout*). (Ospina & Meneghel, 2016)

Também, o *Burnout* é considerado uma consequência do *Work Engagement*. *Burnout*, tal como o *Work Engagement*, são considerados construtos relacionados com o universo do trabalho. (Porto-Martins et al., 2013), Resulta da demonstração prolongada de stress provocada pela frustração do indivíduo por não ter atingido os objetivos. Caracteriza-se pelo esgotamento e desumanização que podem ser combatidos pela prática do *engagement* como ferramenta potenciadora de reconhecimento e orientação hierárquica, envolvimento com o trabalho (conhecimento cognitivo e emocional) e compromisso com a empresa durante o desempenho dos seus papéis/tarefas. (Porto-Martins et al., 2013) Por tudo isto, se poderá afirmar, como Porto-Martins et al. (2013), que o *engagement*

relaciona-se negativamente com o *Burnout*, jogando como contraponto. Mais à frente será analisado o conceito de *Burnout* e a relação deste com o *work engagement*.

Assim, segue-se um quadro resumo desta parte da fundamentação teórica:

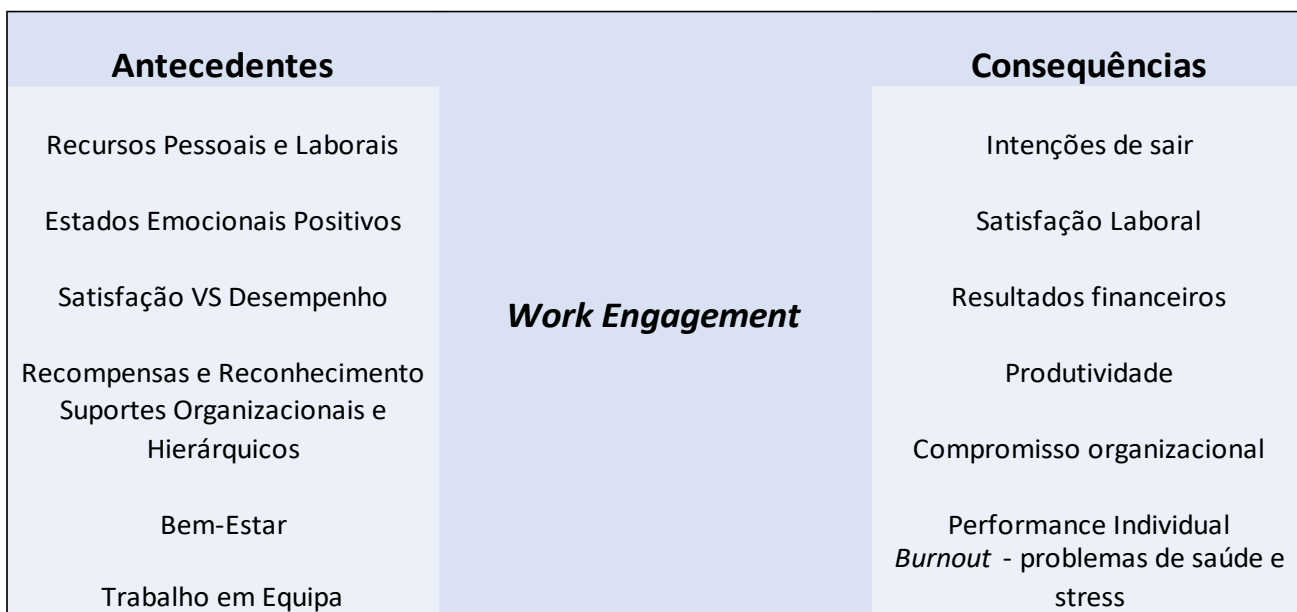


Figura 1 - Resumo de Antecedentes e Consequências do *Work Engagement* (Fonte: Elaboração Própria)

1.2.3 Medidas de avaliação do *Work Engagement*

Não é consensual, entre os estudiosos do *engagement*, a forma de avaliar/medir o *engagement*. Apesar de encontrarem evidências dos modelos “UWES” e “May, Gilson e Harter”, Saks et al. (2012) levantaram questões sobre como medir o construto, colocando a generalização dos resultados na medida em que são específicos do modelo utilizado.

Existem vários modelos que avaliam o *engagement* dos colaboradores, onde a mais utilizada é o modelo de “UWES”. Destaca-se três:

Nascido em 1999 o UWES é um instrumento de avaliação do *engagement* constituído por 24 itens (9 correspondem ao vigor, 8 à dedicação e os restantes à absorção). Mais tarde, em 2002 por Schaufeli et al., após análise e avaliação psicométrica, eliminou 7 itens por acusar que não faziam tanto sentido como os outros, resultando em 17 itens (6 correspondiam ao vigor, 5 à dedicação e 6 à absorção). Mas as alterações não ficaram por aqui. Entre 1999 e 2003 várias foram as análises tendo com amostra mais de 9600 colaboradores Holandeses e Belgas espalhados por diversas áreas profissionais. As análises colocaram à prova a distribuição dos itens, a firmeza e a qualidade das

subescalas, a estrutura e até a relação entre os itens, como por exemplo a idade e o género.

Buckingham e Coffman (1999) criaram um conjunto de questões divididas por quatro níveis, que podem ser analisados respondendo cada um dos nível a uma questão, isto é, após o indivíduo saber responder a cada questão e sentir que conseguiu ultrapassar o obstáculo então passa para o nível seguinte, caracterizando o modelo numa montanha, ou seja, o indivíduo só chega ao topo da montanha após responder a todas as questões e ultrapassar os desafios da questão. O nível base ou inicial é o da “base da montanha que corresponde à questão “*O que ganho?*”, O nível seguinte corresponde à questão “*O que dou?*”, o nível 2 à questão “*Pertenço aqui?*” e, o último nível responde à questão “*Como podemos evoluir?*”. A seguinte figura representa o modelo.

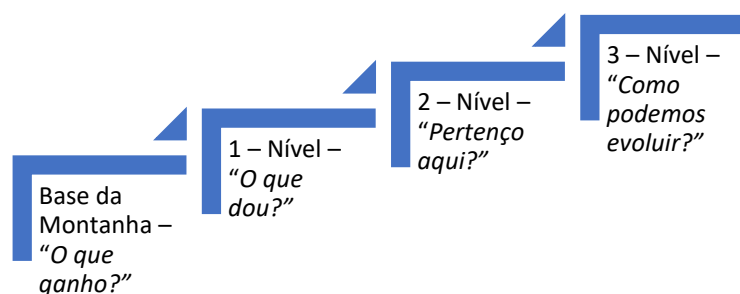


Figura 2 - Adaptado de Buckingham e Coffman (1999, pp. 43-45) (Fonte: Elaboração Própria)

Dentro de cada um dos níveis criaram perguntas que testavam a sua evolução. Ao todo inclui 12 questões.

Mais tarde, Thackray (2001) apresenta o seu modelo de questionário, o Gallup Q12. O ‘Q12’ significa que o questionário é constituído por 12 questões sobre *o work engagement* e o desempenho da equipa/indivíduo, isto é, trabalha-se para medir o desempenho porque descrevem estados psicológicos. Os resultados estão diretamente ligados a efeitos de produtividade, lucro, retenção e até de rotatividade da equipa. (Thackray, 2001) Este baseia-se no modelo de avaliação de Buckingham e Coffman (1999), com as mesmas 12 questões, mas não no sentido de evolução. Para o autor o questionário após estar concluído permite verificar o *turnover* em relação ao crescimento das vendas, produtividade e confiança do cliente externo.

O modelo apresentado por Robinson (2004), tendo por base o conceito de *engagement* do colaborador, concentra-se em 12 afirmações relacionadas com aspetos de

biografia, departamentais e demográficos, isto é relaciona questões do país ou região ou zona. Este modelo trabalha 8 questões de base que dão origem a 12 afirmações. As 8 questões base correspondem a ‘procura e recebe oportunidades de melhorar o desempenho organizacional’, ‘é positivo sobre o trabalho e a organização’, ‘acredita na organização’, ‘trabalha ativamente para tornar as coisas melhores’, ‘trata dos outros com respeito e ajuda os colegas a ter um desempenho mais eficaz’, ‘pode ser confiável e vai além dos requisitos do trabalho’, ‘vê o panorama geral, mesmo com custo pessoal’, ‘identifica-se com a organização’ e, por fim, ‘se mantém atualizado com os desenvolvimentos da sua área de atuação’. O modelo prevê resultados a nível da relação entre o colaborador e a entidade patronal de forma a analisar o desenvolvimento e o grau de satisfação dos trabalhadores. A figura seguinte representa o modelo em causa:

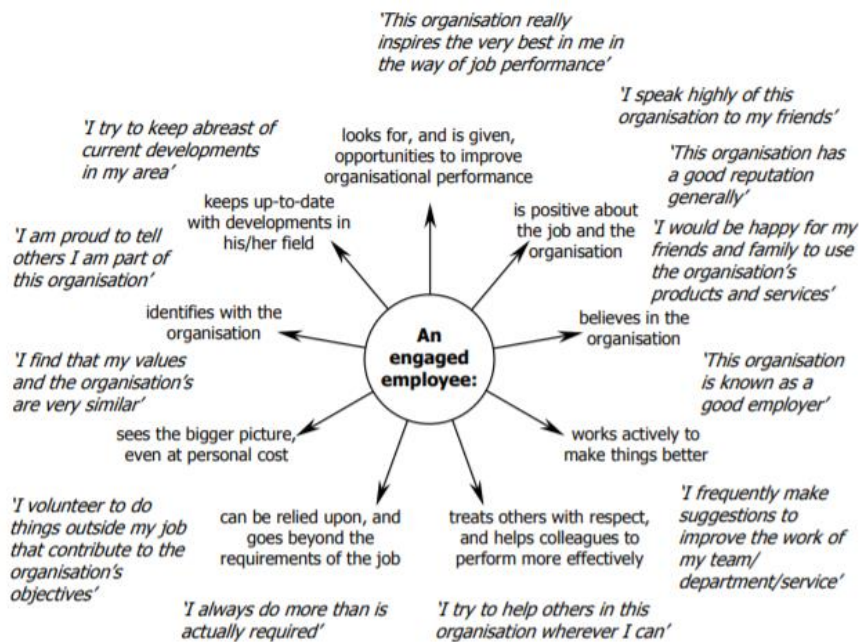


Figura 3 - Modelo de Roberson (2004, p.15) (Fonte: Investigação de Roberson, 2004)

1.3 *Burnout e a sua caracterização*

Para Freudenberger (1974, p. 159), considerado responsável pela descoberta do síndrome de *Burnout*, caracteriza-o como “*esgotamento de energia experimentado pelos profissionais quando se sentem oprimidos pelos problemas dos outros*”.

Outros autores especificam o *Burnout* de acordo com as características específicas, quer ao nível da profissão, quer do indivíduo.

Desta corrente nasceram derivadas como a “preocupação distante” (Lief & Fox, 1963) que se refere em concreto à necessidade dos profissionais de saúde não se envolverem emocionalmente na cura, ou até como no caso de Zimbardo (1970) o conceito de “*desumanização defensiva*”, quando se refere à necessidade de se defender de estados emocionais contínuos e desequilibrados, atuando sobre as pessoas como se estas fossem objetos.

Apesar de cada indivíduo ser único e, por isso, com relações e abordagens laborais diferentes, vários estudos apontam para o *Burnout* com uma síndrome de cariz mais social do que individual. (Deckard et al., 1994; Maslach et al., 2001)

Grover e Furnham (2021) descrevem *Burnout* como sendo “*um nível físico e emocional de exaustão (...) que pode impactar qualquer pessoa em qualquer setor ou função específica*”. No entanto, esta transversalidade pessoal e organizacional, não afeta todos da mesma forma dependerá do nível de exposição ao stress bem como da forma comportamental e poder mental/emocional de cada sujeito.

Já Kaski e Kinnunen (2020) definem *Burnout* descrevendo cada um dos seus elementos: “*Exaustão (...) sensações de sobrecarga, fadiga e esgotamento de energia emocional. O cinismo (...) atitude indiferente e distante em relação ao trabalho (...). Eficácia pessoal (...) perda de competência e produtividade (...)*”. Afirma, por isso, que o *Burnout* é uma consequência do trabalho laboral em fase de stress, caracterizado por um mau-estar provocado por exaustão, cinismo da eficácia profissional reduzida.

Os mesmos autores relacionam dois dos pilares desta dissertação, o *Burnout* e *Work Engagement*, para verificar os resultados motivacionais, mais concretamente o compromisso da saúde laboral (bem-estar) e os recursos do trabalho (condições).

Vários foram os autores com descrições do *Burnout* centradas nas suas próprias definições, mas com elementos causadores comuns entre elas, nomeadamente no que respeita:

- Stress – motor provocatório de exaustão, cinismo e ineficácia profissional;
- Relações interpessoais – atitudes negativas ou distantes entre colegas ou hierarquias;
- Desmotivação – objetivos desajustados, falta de orientações e recursos, não atingidos pelos objetivos;
- Compromisso – desligado dos valores da empresa ou dos objetivos, falta de envolvimento; e
- Conflito com vida pessoal – ausência de fronteiras entre a esfera laboral e a social/familiar.

O modelo adotado por Schaufeli (2019, p. 29) para caracterizar o *Burnout* passa por definir os sintomas e identificá-los no tempo.

Na sua dinâmica o processo começa com cansaço extremo (exaustão) que provoca desgaste (declínio emocional) e capacidade de adquirir conhecimento (cognitivo). Estes três sintomas primários juntos *convocam* o “Distanciamento”.

O agravamento do estado do trabalhador, bem-estar e saúde, acontece com o aparecimento de sintomas secundários:

- Psicossomáticos – desequilíbrio relacional dos fracassos mentais, emocionais e somáticos
- Humor depressivo – sentimento tristeza e desesperança
- *Distress* Psicológico – auto-estima, perda de perceção controlo

O modelo adotado por Schaufeli (2019, p. 29) para caracterizar o *Burnout* passa por definir os sintomas e identifica-los no tempo.

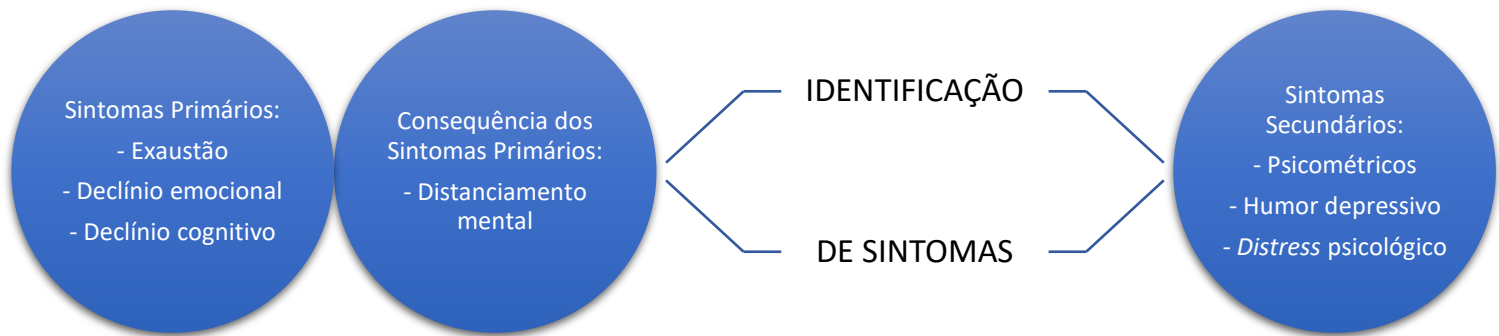


Figura 4 - Modelo adotado por Schaufeli (2019, p.29) (Fonte: Elaboração Própria)

1.3.1 Antecedentes do *Burnout*

Segundo Maslach ao longo de vários anos (1981 e 1997) distinguiu os antecedentes individuais dos organizacionais. Assim, aprofundado o tema verifica-se que os antecedentes do *Burnout* podem ser pessoais ou organizacionais.

A próxima secção apresenta os principais antecedentes pessoais, nomeadamente idade, género, estado civil e parentalidade, habilitações, antiguidade, percepção de notoriedade e função.

As organizacionais são basicamente: as exigências do trabalho e o suporte social.

1.3.1.1 Antecedentes pessoais

A variável **idade** é de todas a mais consistente. Indivíduos com idades inferiores a 30 anos apresentam níveis de exaustão mais elevados. (Maslach et al., 1996)

Variável	Autores do estudo	Amostra	Resultado

Idade	Maslach & Jackson, 1981	1025 profissionais de saúde	Jovens experienciam níveis mais elevados de exaustão e despersonalização e menor realização pessoal
	Maslach et al., 1996	3506 participantes	Indivíduos mais jovens demonstram níveis mais elevados de exaustão.
	Garrosa et al., 2008	473 enfermeiros	Enfermeiros mais novos exibem níveis mais elevados das três componentes principais do <i>Burnout</i>
	Sowmya & Natarajan, 2011	120 gestores bancários	Colaboradores mais jovens apresentam níveis mais elevados de <i>Burnout</i> .

Tabela 1 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente pessoal idade (Fonte: Elaboração Própria)

Este quadro revela que a idade está negativamente relacionada com o *burnout* nas suas três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia profissional.

Ao contrário da idade, a variável **género** não é um preditor consistente do *Burnout* (Maslach et al., 2001). O quadro abaixo espelha os diferentes níveis em cada um dos 3 componentes (exaustão, o cinismo e a ineficácia profissional).

Variável	Autores do estudo	Amostra	Resultado
Género	Maslach & Jackson, 1981	1025 profissionais de saúde	Género Masculino concluiu-se que tinham o nível mais elevado de despersonalização e de realização pessoal.

Schwab & Iwanicki, 1982	469 professores	Homens demonstraram nível mais elevados de despersonalização. E, ainda, não foram encontradas ligações entre o género e as restantes componentes de <i>burnout</i> .
Schaufeli et al., 2002	2919 participantes	A grande parte das mulheres apresentou níveis elevados de exaustão.
Gomes et al., 2008	286 enfermeiros	Homens demonstram maiores níveis de despersonalização.

Tabela 2 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente pessoal género (Fonte: Elaboração Própria)

Em relação ao **estado civil e parentalidade** pode-se afirmar que os indivíduos solteiros demonstram maiores níveis de *burnout* face aos casados, principalmente os homens (Maslach et al., 2001). Uma possível explicação pode estar relacionado com o facto dos casados terem maior suporte emocional (Cordes & Dougherty, 1993). Segundo Maslach et al. (2001) os indivíduos solteiros tende, a exibir níveis mais altos de *burnout* quando comparados com os divorciados.

No estudo feito por Maslach & Jackson, 1981, onde a amostra é composta por 1025 prestadores de saúde, os indivíduos com filhos apresentavam níveis mais baixos das três componentes do *burnout*.

De acordo com Maslach e Jackson (1981) os profissionais mais **habilitados** academicamente verificaram níveis mais elevados de exaustão. Para Maslach et al. (2001) as habilitações literárias podem estar relacionadas com outras variáveis como por exemplo, cargos mais hierarquicamente elevados e com mais estatuto reportam a padrões de responsabilidade mais altos e por isso com cargas de stress superiores. Por outro lado, é esperado que indivíduos com mais habilitações tendam a criar mais e maiores expectativas em relação às suas carreiras podendo originar situações de stress caso não se concretizem (Maslach et al., 2001).

Também, sabe-se, por Maslach & Jackson (1981) que quanto maior for a formação menor são os níveis de cinismo (organizacional e social).

A nível da **antiguidade** atesta-se mais uma vez que, como indivíduos mais jovens apresentam maiores riscos de *Burnout*, por isso é natural que a síndrome surja com mais frequência em profissionais em início de carreira. (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002). A literatura sugere por isso, que a experiência profissional seja um antecedente do *burnout* e das suas dimensões.

É claro, para Roque (2008), que a **idade** e a **experiência profissional** têm a capacidade de influenciar, de acalmar as expectativas, enquadrando-as e ajustando-as à realidade. Por este motivo, Marques-Pinto (2000) concluiu que a **experiência profissional** relaciona-se negativamente com o *Burnout*.

É, por isso, conclusivo que a **antiguidade**, na organização ou na função, sejam antecedentes do *burnout*. Provocando uma associação positiva entre a antiguidade e os componentes do *Burnout*.

O estudo de Deckard et al. (1994), com uma de 590 médicos, a **notoriedade** profissional encontra-se negativamente associada à exaustão e ao cinismo. Tendo por base esta evidência, espera-se que indivíduos com perceções de degradação da notoriedade profissional apresentam significativos níveis de *burnout*.

1.3.1.2 Antecedentes organizacionais

Neste capítulo encontram-se as exigências organizacionais (do trabalho) relacionadas com o *Burnout*.

A nível das **exigências do trabalho**: Maslach & Leiter (1997) consideram que a sobrecarga de trabalho tem relação direta com o *burnout*, nomeadamente com a exaustão. Consideram que pessoas sem tempo para recuperar das exigências laborais tornam-se vulneráveis à exaustão (Marques-Pinto, 2008), chegam mesmo a considerar que os melhores preditores deste síndrome são a pressão do tempo e a sobrecarga de trabalho.

Variável	Autores do estudo	Amostra	Resultado
Exigências do trabalho	Cordes & Dougherty, 1993	Meta-análise	A sobrecarga de trabalho está diretamente relacionada com a dimensão exaustão .
	Lee & Ashforth, 1996	Meta-análise	A pressão do tempo é um dos fatores principais para as exigências no trabalho .
	Garrosa et al., 2008	473 enfermeiros	A sobrecarga de trabalho demonstrou existir uma relação elevada com a despersonalização e exaustão .
	Alarcon, 2011	Meta-análise	A sobrecarga de trabalho apresenta uma relação com o <i>burnout</i> , em particular com a dimensão exaustão .

Tabela 3 - Exemplos de estudos anteriores com o antecedente profissional exigências do trabalho (Fonte: Elaboração Própria)

Para Maslach e Leiter (1999) o **suporte social** é um balanceador entre o esforço do trabalho e a exaustão, tem por isso a função de atenuar o stress laboral. Estando associado à saúde psíquica e física acaba também por cumprir uma função preventiva de qualquer tipo de stress. (Sand & Miyazaki, 2000)

O quadro seguinte apresenta um resumo de **outros antecedentes organizacionais** do *burnout*, com alguns estudos reveladores da relação entre o tempo de trabalho, a ambiguidade, o conflito de papeis, a relação com o cliente e as componentes do *burnout*.

Apesar da profundidade do estudo e devido à sua extensão, não são definidas conclusões baseadas em métodos científicos, apenas atesta validades teóricas através das experiências vividas.

Variável	Autores do estudo	Amostra	Resultado
Tempo de trabalho	Deckard et al., 1994	590 médicos	O tempo de trabalho demonstrou ter uma forte relação com a exaustão e cinismo , de forma positiva .
Ambiguidade	Garrosa et al., 2008	473 enfermeiros	A ambiguidade de papéis apresenta uma ligação positiva com as componentes do burnout .
Conflito de papéis	Alarcon, 2011	Meta-análise	O conflito de papéis está positivamente relacionado com as componentes do burnout .
Relação com o cliente	Cordes & Dougherty, 1993	Meta-análise	A relação com o cliente (interno ou externo) é potenciadora de Burnout .

Tabela 4 - Exemplos de estudos anteriores com outros antecedentes organizacionais (Fonte: Elaboração Própria)

Em teoria, o que este estudo revela é que as variáveis organizacionais e individuais estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento do *Burnout*.

1.3.2 Consequências e resultados do *Burnout*

O interesse em estudar e aprofundar o *Burnout* está diretamente ligada à convicção que ele interfere negativamente com os resultados da performance individual e consequentemente organizacional.

Neste capítulo procuramos analisar os reflexos do *Burnout* na vida dos indivíduos e das organizações. Dividir-se-á em consequências pessoais (saúde física, saúde mental e

vida familiar e amigos) e consequências organizacionais (comprometimento organizacional e outras).

1.3.2.1 Consequências individuais

A nível da **saúde física**: As consequências relacionais entre os processos mentais, emocionais e os seus desequilíbrios provocados pelo *burnout* podem ser variadas. Por exemplo, Benevides-Pereira (2002), identifica: dores de cabeça, insónias, gastrites, alergias, dores musculares, hipertensão, entre outros. Indica, ainda que podem existir estados comportamentais que podem influenciar o consumo de drogas, álcool, tabaco e café.

A deterioração da **saúde mental**, neste contexto, manifesta-se na diminuição da autoestima, sentimento de impotência, depressão, ansiedade e impaciência. (Cordes & Dougherty, 1993; Pereira, 2002). Podendo ainda ser associado ao distanciamento afetivo, a sentimentos de solidão, alienação e dificuldades de concentração.

A nível da **vida familiar e social**: Segundo Gomes et al. (2008) existe conetividade relacional causa – efeito entre o universo familiar e laboral. Por exemplo, Cordes e Dougherty (1993) estudaram 142 casais onde os indivíduos que apresentam *burnout* mostraram tendência em se distanciar dos amigos e diminuir a socialização. Outra evidência, foi a dificuldade de se desligarem do papel profissional após o horário laboral, prejudicando significativamente as responsabilidades familiares e sociais.

1.3.2.2 Consequências organizacionais

Em relação ao **comprometimento organizacional**, elo emocional que liga o colaborador a uma entidade empresarial aceitando os seus valores e objetivos, os resultados de Low et al. (2001) e Alarcon (2011) confirmam que este compromisso tem efeitos proporcionalmente inversos à exaustão, cinismo e ineficácia profissional. Conclui-se assim que o *burnout* eleva-se com a diminuição do compromisso organizacional. (Leiter & Maslach, 1988) Até porque muitas vezes os indivíduos atribuem às organizações os seus fracassos pessoais/ profissionais.

Outras consequências organizacionais são identificadas, como o absentismo, *turnover*, satisfação laboral, desempenho profissional e relação com os clientes.

Para Cordes & Dougherty (1993) é clara a relação entre o **absentismo** e a exaustão (um dos elementos de *burnout*). Também foi evidente para Bakker (2003) e Gomes et al. (2008) que a dificuldade de conciliação a esfera profissional com a pessoal origina elevados níveis de *Burnout*.

Altos níveis de *turnover* significa que algo está errado para a maioria das organizações, pois representa baixa capacidade de retenção e por consequência de compromisso e quiçá eficiência. Embora para Lee e Ashforth (1996), entre outros autores, a exaustão tenha maior peso neste fenómeno, não encontrando no cinismo ou na ineficiência profissional um peso tão evidente e acentuado.

Ao nível da **satisfação laboral, desempenho profissional e relação com os clientes** parece lógico concordar com as conclusões, não é de estranhar de Low et al. (2001), quando se referem aos impactos negativos do *Burnout* na satisfação laboral, assentes sobretudo na exaustão e desempenho.

Naturalmente que estas ligações negativas resultam na degradação do compromisso com as organizações/ clientes. (Cordes & Dougherty, 1993)

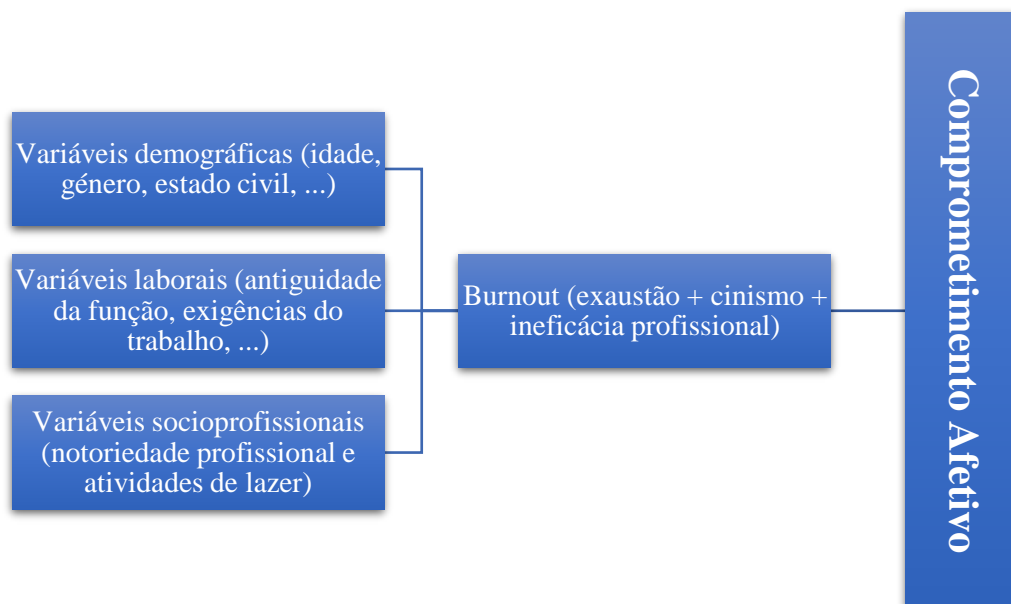


Figura 5 - Síntese do Comprometimento Afetivo de Cordes & Dougherty (1993) (Fonte: Elaboração Própria)

1.3.3 Medidas de avaliação de *Burnout*

As primeiras medidas de avaliação do *Burnout* partiam da observação, eram desorganizadas e sem fundamentos clínicos, as chamadas “Clínicas Livres” de Freudenberger. Espalharam-se rapidamente pelos E.U.A, e pretendiam explicar o porquê de alguns trabalhadores apresentarem sintomas anómalos, como a desmotivação e desinteresse pelo trabalho.

Este tipo de técnicas de avaliação, sem perspectiva clínica, surgiram um pouco por todo o lado.

Outras técnicas alternativas, como a “entrevista estruturada” (de Forney et al., 1982) ou os métodos projetivos (de Haack & Jones, 1983), acabaram por não surtir os efeitos desejados por falhas na operacionalização, na padronização e criação de metodologias.

Como era técnicas muito subsequentes acabavam por herdar os problemas que lhes estão associados: falta de credibilidade nos resultados por deixarem de fora fundamentos clínicos.

Nesta fase inicial não eram só as medidas de avaliação que sofriam de fortes limitações, a própria definição do conceito de *Burnout* não era homogenia entre os estudiosos/autores. Se para uns o fenómeno é um colapso espiritual (Storlie, 1979) ou uma perda de energia positiva, flexibilidade e acesso a recursos próprios (Seiderman, 1978), para outros reflete-se num comportamento cínico (Bloch & Luecke, 1972) ou desumanização. (Reid, 1977)

Apesar do estado primitivo que caracterizou este período no que diz respeito às medidas de avaliação e excessiva simplicidade nas definições do conceito, esta fase tem o mérito de fazer surgir o fenómeno do *burnout* dando-lhe um nome e mostrar que ele representa comportamentos desviantes que necessitam de ser estudados, avaliados e trabalhados.

Foi em 1981, por Maslach e Jackson, que surge o primeiro instrumento de avaliação sistemática: *Maslach Burnout Inventory* (MBI), os autores partiram de uma

abordagem psicossocial, ou seja, estudaram o indivíduo enquanto elemento integrado num grupo.

O questionário foi o resultado de uma série de entrevistas e fez do MBI ponto de partida para o ano zero dos instrumentos de avaliação rigorosos e sistemáticos.

Terminava aqui o período inicial, para dar início a uma era onde o conceito *Burnout* surge mais *musculado*, Maslach e Jackson (1981) definiram-no como “*um síndrome de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal.*”

O MBI avaliava três dimensões do *Burnout*:

- Fadiga Emocional (exaustão)
- Despersonalização (cinismo)
- Realização Pessoal (Ineficácia)

Estas dimensões ligam-se entre si em cadeia, começando quando o trabalhador se sente emocionalmente incapaz, insatisfeito com o seu trabalho, o que faz distanciar-se do que lhe gera desconforto (incluindo relacionamentos interpessoais) e, por fim um sentimento de inutilidade pessoal e profissional.

Como mencionado anteriormente, o MBI foi o arranque. Ele não se fecha como modelo de perfeição, tinha falhas como por exemplo: não avaliava aspetos cognitivos (aprendizagens) e comportamentais.

O processo evolutivo das técnicas de avaliação do *Burnout* fizeram surgir outras alternativas como:

- GNBI: The Gillespie-Numeroff Burnout Inventory
- Perceptual Job Burnout Inventory
- Avaliação de Burnout Meier
- Escala de Burnout de Matthews para funcionários

- ELBOS: Escala de Burnout Emener-Luck
- SBS-HP: Escala de Burnout para Profissionais de Saúde
- Inventário de tensões relacionadas ao trabalho
- Escala de avaliação de Burnout
- Shirom - Questionário de Burnout de Melamed

O desafio é conseguir homogeneizar os resultados das diferentes técnicas, ainda que possa ser considerado positivo esta diversidade de conclusões.

1.4 Resiliência

O termo ‘Resiliência’ é derivado do latim ‘*resilio*’ segundo os autores Limongi-França et al., (2008)

Grover e Furnham (2021) indicam que a resiliência está relacionada com a capacidade de um indivíduo recuperar “*de um evento negativo*” ou stressante. Em contraste com a inteligência emocional².

A resiliência é ter a capacidade “elástica” de recuperar após um revés, uma situação crítica (Gupta & Srivastava, 2020; Yıldırım & Solmaz, 2020).

De notar que a resiliência não é um aspeto unicamente individual, assiste-se à resiliência organizacional quando adaptada às empresas, pois também elas têm a capacidade de responder positivamente, de superar e recuperar das pressões e mudanças repentinas. Muitas vezes esta capacidade define o grau de robustez das organizações. (Coutu, 2002)

Mas a resiliência também pode ser vista como uma terapia que mantém ou promove a saúde mental, na medida em que serve de “treinamento” para reduzir a ansiedade, intensidade do stress, depressão, enfim ... uma série de sinais emocionais negativos.

Pode-se por isso afirmar, tal como Lopes e Martins (2011), que a resiliência não é apenas uma “ferramenta” à capacidade de enfrentar as diversidades, mas pode também servir a montante para fomentar a saúde mental e emocional.

Tal como definido por Santoro (2020) o conceito resiliência comporta muitas disciplinas, pois relaciona-se com uma variedade de campos: físicos e comportamentais.

Segundo Limongi-França et al., (2008) na resiliência organizacional defendem que haja uma preocupação em identificar situações emergentes (ou tendências de tal) ou sinais de ameaça que tendem a tronar-se um “*perigo organizacional*”.

² Consiste em perceber o momento ou ambiente através da capacidade de reconhecer os sentimentos que o envolvem e tirar proveito disso.

Erol et al., (2010) desenvolveram uma estrutura para a criação da resiliência organizacional. Assim, esta estrutura divide-se em dois: na capacidade da organização relacionar três partes (colaboradores, processos e informações) de forma que lhe permita tornar-se mais acessível e com maior resposta às dinâmicas do mercado, de todos os *stakeholders* e dos adversários/concorrentes; e no relacionamento das tecnologias da informação e dos objetivos da entidade empresarial, fazendo com que haja uma simplificação da infraestrutura tecnológica, a criação de uma visão consolidada e “forte” e, ainda, o acesso a todos os meios disponíveis da organização. Estes autores ainda indicam que deverá de existir um equilíbrio entre as influências externas (eventos perturbadores, mudanças de ambiente e novos requisitos do negócio) e as capacidades que a organização tem (adaptação, agilidade, conectividade e flexibilidade). (Erol et al., 2010)

Segundo Starr & Han, (2003) existem três passos antes de se ser resiliente, isto é, primeiro deverá detetar-se os riscos/desafios e as interdependências das organizações, segundo passa por adaptar a estratégia organizacional ao modelo operacional e, por fim, “aguentar” o aumento do risco e conseqüentemente da complexidade das situações.

A Resiliência é um conceito muito estudado em várias áreas, tais como: na ecologia, sociologia, economia, psicologia (tanto de forma individual como organizacional), gestão, física, engenharia, sistemas de informação, entre outras. (Bhamra et al., 2011; Erol et al., 2010)

Confiabilidade, Tolerância, Flexibilidade, Diversidade, Eficiência e Coesão são as características que mais identificam com o conceito de Resiliência. (Bhamra et al., 2011; Erol et al., 2010; Starr & Han, 2003) A **confiabilidade** corresponde à capacidade de manter o desempenho organizacional e a segurança; a **tolerância** corresponde à capacidade de um sistema organizacional conseguir ultrapassar os obstáculos e demonstra como se comporta perante um limite; a **flexibilidade** à capacidade de dar resposta de forma eficaz e eficiente de forma reagir sobre pressão; a **diversidade** à capacidade de manter os diversos comportamentos; a **eficiência** à capacidade de manter ou melhorar o desempenho utilizando o menor custo/gasto possível; e a **coesão** corresponde à capacidade de manter as relações organizacionais e em equipa. (Bhamra et al., 2011; Erol et al., 2010; Starr & Han, 2003)

Segundo Gifun, (2010) a organização deverá cumprir ou ter em atenção uma série de princípios e desafios para se manter resiliente aos obstáculos, tais como: a organização deverá estar preparada para agir em qualquer situação e reconhecer as suas consequências e o tempo de recuperação; avaliar constantemente as possíveis vulnerabilidades para se poder tomar decisões antecipadas e mais acertadas; reduzir a probabilidade de ruturas; analisar junto dos seus colaboradores as ameaças, obstáculos e desafios que estão a sentir para agir em segurança e fazer com que os mesmos se sintam bem; construção de redundâncias, isto é, fazer backups aos sistemas de forma a priorizar os programas; desenvolver e fomentar as relações com os fornecedores; e, por fim, mas não menos importante investir na cultura organizacional e formação profissional. (Gifun, 2010)

1.1.1. Medidas de avaliação de Resiliência

Torna-se necessário avaliar a Resiliência para facilitar aos investigadores detetar possíveis intervenções de melhoria estabelecendo diagnósticos e planos de intervenção.

Segundo Yunes & Szymanski (2001) indicam que não é possível realizar uma ligação de causa efeito quando se trata de questões psicológicas, sendo necessário analisar todo o ambiente à volta e não só o indivíduo. No entanto, Pesce et al. (2005) afirmam que é necessário avaliar-se o conceito de resiliência como sendo uma reflexão da necessidade de projetos de intervenção e promoção da saúde mental, e assim, como consequência a criação de instrumentos que avaliem esse conceito.

A maior parte dos métodos de avaliação numa determinada fase de análise acabam por utilizar a escala de likert.

Muñoz (2007) analisou uma série de estudos no qual mediam o tema da Resiliência (cerca de 30 textos) através de uma revisão bibliográfica. Estes 30 textos foram caracterizados em 3 áreas. A primeira – provas projetivas – consistia em apresentar histórias problemáticas a um grupo e pedir para finalizarem a história. A segunda área - provas psicométricas – passava por questionários com uma escala de likert. E a última - provas de imagiologia – isto é, medições a nível de potenciais eletroencefalográficos, provas neuro endocrinológicas, de sistema imune e exames genéticos. Após isto, consegue-se analisar o temperamento do indivíduo resiliente.

Mota et al. (2006) para analisar o seu caso de estudo utilizaram o questionário de resiliência desenvolvido por Benevides Pereira (2004). Este questionário é constituído

por 40 afirmações divididas por 5 áreas: obstáculos emocionais, assertividade, inovação, empatia e sensibilidade emocional.

1.5 Relação entre *Work Engagement*, *Burnout* e Resiliência

1.5.1 Relação *Work Engagement* e *Burnout*

Os autores Kaski e Kinnunen (2020) e Boelhouwer et al. (2020) indicam que **motivação laboral** pode ser explorada verificando a relação entre *Work Engagement* e o *Burnout*. Ambos os estudos concluíram que estes dois conceitos devem ser analisados separadamente, para se tirar ‘o melhor dos dois mundos’ - resultados mais credíveis sobre a motivação dos colaboradores tendo por base o desempenho laboral e o seu bem-estar psicológico. Os autores afirmam que vários estudos comprovam que há uma relação de oposição dos conceitos, isto é, se um colaborador está no seu melhor estado de *engaged*, então não se “encontra” com a síndrome de *burnout*. No entanto, para Porto-Martins et al. (2013) o *burnout* poderá ser uma consequência do *work engagement* tornando-se numa relação de causa/efeito, ou seja, o que os autores defendem é que se um colaborador estiver demasiado envolvido no seu trabalho poderá vir a ter “sintomas” de *burnout* começando pela sua saúde-mental.

Trógolo et al. (2020) no seu artigo “*Work engagement and burnout: real, redundant, or both? A further examination using a bifactor modelling approach*” indicam que os autores Maslach e Leiter (1997) defende que o *Burnout* e o *Work Engagement* encontram-se no lado oposto num determinado ponto, isto é, a alta energia do *Work Engagement* por oposição à baixa energia do *Burnout*, o autor afirma que a “(...) *exaustão-vigor e dedicação-cinismo são opostos diretos no que refletem ao nível de energia (...)*”. Logo um indivíduo não se pode sentir envolvido e esgotado ao mesmo tempo. No mesmo artigo, o autor Trógolo et al., (2020) informa que (W. B. Schaufeli et al., 2002) tem um pensamento e perspetiva de visão um pouco diferente à cerca destes dois conceitos: começa por concordar que em termos conceituais são inversos, no entanto a ausência de um não implica necessariamente a ausência do outro ou vice-versa.

Um estudo realizado por Schaufeli (2012) que consistia em analisar a relação direta entre o *work engagement* e o *burnout*, os resultados provaram que poderão não estar interligados. Pois verificaram que estes dois construtos representam estruturas e formas de avaliar distintas. No entanto, outros autores como Vila López et al. (2012) concluíram o oposto, ou seja, é possível haver uma ligação entre o *work engagement* e o *burnout*, apesar de o *burnout* ser caracterizado pelo esgotamento e o *work engagement* o

oposto (pela alta energia), uma vez que se tocam em alguns pontos ligados aos antecedentes e consequências.

1.1.2. Relação Resiliência e *Burnout*

Grover e Furnham (2021) no estudo que fizeram comprovaram a base da teoria de McCain, McKinley, Dempster, Campbell, & Kirk, (2017) concluindo que o aumento da resiliência reduz o *burnout*.

Yıldırım e Solmaz (2020) referem que os estudos sobre a resiliência e o *burnout* estão associados negativamente e positivamente. Negativamente devido ao mal-estar laboral e mental, incluindo as depressões e ansiedades. E positivamente quando o bem-estar mental e laboral é consequência da satisfação laboral.

Segundo Srivastava e Gupta (2020) existe uma relação negativa entre o *burnout* e a resiliência por se encontrarem em polos opostos.

Alguns autores que defendem que pode haver uma relação positiva entre resiliência e *Burnout*, se a resiliência for treinada e trabalhada como fator essencial para prevenir o *Burnout*, tal como Zou et al. (2016) defendem no seu artigo “*Correlates of psychological distress, burnout, and resilience among Chinese female nurses*”.

1.1.3. Relação Resiliência e *Work Engagement*

As emoções positivas (ligadas à empatia, alegria e orgulho) entre os colaboradores de uma organização fomentam a relação da resiliência com o *Work Engagement*. Malik & Garg (2020) indicam que os funcionários com maior resiliência suportam adversidades, desenvolvem mais os relacionamentos de trabalho, apresentam graus elevados de otimismo em relação às perspectivas de vida e evocam níveis mais requintados de *work engagement*.

Já Bakker (2008) tinha indicado que havia uma relação entre o *Work Engagement* e a resiliência através das emoções positivas fomentando uma vasta gama de recursos.

Assim, e perante todas as análises anteriores pode-se afirmar que existe uma relação entre cada um destes temas: *work engagement*, *resiliência* e *burnout*. Conseguem-se perceber a importância que cada um deles tem individualmente e quando se relacionam.

A figura seguinte representa as relações entre eles. Todos estes temas podem ser estudados em todos os contextos e público-alvo.

Como se pode verificar anteriormente transmitido, existe uma relação entre os três conceitos principais desta dissertação, onde se vai conseguir comprovar mais à frente no estudo empírico.

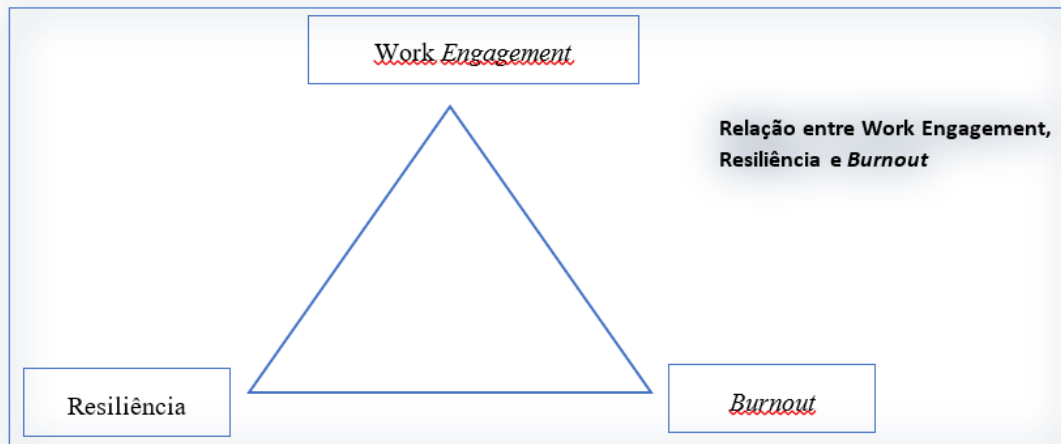


Figura 6 - Relação entre Work Engagement, Resiliência e Burnout (Fonte: ilustração própria)

1.6 Trabalho Temporário

Segundo Jeunet e Bou Orm (2020) em determinados projetos podem ser utilizadas mão de obra adicional, como trabalhadores temporários.

O trabalho temporário (TT) é uma relação entre três elementos: empresa de trabalho temporário (ETT), empresa utilizadora de trabalho temporário (EUTT) e colaborador. O colaborador tem um vínculo contratual com a ETT, no entanto rege-se pelas regras e normas internas da EUTT.

No Código do Trabalho, aprovado pela Assembleia da República, nos termos da alínea c) do artigo 161.º da Constituição, na Lei n.º 7/2009 - Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12, na Subsecção VI, Divisão I e artigo 172º considera-se o regime de Trabalho Temporário (TT):

“a) Contrato de trabalho temporário o contrato de trabalho a termo celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar a sua actividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;

b) Contrato de trabalho por tempo indeterminado para cedência temporária o contrato de trabalho por tempo indeterminado celebrado entre uma empresa de trabalho temporário e um trabalhador, pelo qual este se obriga, mediante retribuição daquela, a prestar temporariamente a sua actividade a utilizadores, mantendo-se vinculado à empresa de trabalho temporário;

c) Contrato de utilização de trabalho temporário o contrato de prestação de serviço a termo resolutivo entre um utilizador e uma empresa de trabalho temporário, pelo qual esta se obriga, mediante retribuição, a ceder àquele um ou mais trabalhadores temporários.” (Código do Trabalho, 2009)

O TT representa-se na seguinte figura:

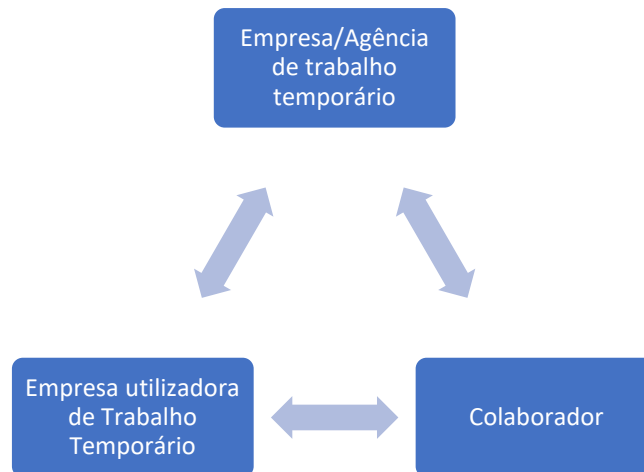


Figura 7 - Representação do TT (Fonte: ilustração própria)

Poderá existir vários motivos para que um indivíduo aceite um contrato de trabalho temporário, as mais recorrentes são:

- Aquisição de experiência de uma nova experiência e formação;
- Solução permanente;
- Inserção no mercado de trabalho;
- Oportunidade de progressão de carreira; e
- Aumento do *networking*.

Ivancevich (2008) afirma que a principal vantagem, que leva a EUTT a recorrerem ao TT, é o facto das ETT terem uma base de dados que lhes permite encontrar indivíduos com os requisitos necessários.

No entanto, e na perspetiva dos colaboradores, o TT poderá levar a grandes desmotivações, se esta não for bem trabalhado pelos seus gestores. Os cuidados devem incidir principalmente sobre:

- Condições laborais, nomeadamente quando comparadas com os trabalhadores efetivos;

- (Deficiente) acompanhamento dos trabalhadores:
- (Curta) dimensão temporal.

Segundo Chambel (2015) uma desvantagem é a incerteza sobre o futuro, no qual diminui o bem-estar dos trabalhadores. Ainda afirma que os TTs “(...) *vivem uma situação de elevado stress que prejudica o seu bem-estar no trabalho (...)*”.

Já Ivancevich (2008) foca-se em outro aspeto importante quando se refere à desvantagem do TT não conhecer tão bem a cultura da empresa ou o fluxo de trabalho da mesma, o que os faz distanciar do compromisso com os objetivos departamentais e organizacionais.

Em Portugal existem algumas empresas de trabalho temporário, tais como: Adecco, Randstad, Hays, Michael Page, Kelly Service, Synergie, Egor, Talenter, Multitempo, Slot, Está na Hora, Vertente Humana, Acede, Eurofirms, entre muitas outras.

1.7 Relação entre *Work Engagement*, *Burnout* e Resiliência com o Trabalho Temporário no contexto COVID-19

Chegou a Portugal, em dezembro de 2019 uma crise mundial a nível da saúde, definida pela Direção Geral da Saúde como sendo uma pandemia. Esta pandemia, a que se deu o nome mais simples de COVID-19 “mexeu” com tudo, desde formas de pensar a agir. E os mercados foram todos afetados, fazendo com que a taxa de desemprego aumentasse, o número de ofertas diminuísse, houve uma maior preocupação com a saúde financeira das organizações, entre outras. Chegou a ser colocado em prática questões de *lay-off* para ajudar as empresas, e uma entidade empresarial que estivesse nesse estado, o governo português não permitia que nessa organização existissem trabalhadores temporários, nem que se pudesse contratar os mesmos. Os TT não podiam ser abrangidos pelo *lay-off*. Isto fez com que os mesmos acabassem por ser despedidos.

Segundo Kristensen (2020) um dos grandes problemas do TT é os trabalhadores temporários serem considerados como menos capacidades e com menor desempenho, acabando por os fazer sentir invisíveis ou humilhados. Os colaboradores efetivos não fazem um esforço para os integrar ou fazer com que os trabalhadores temporários sintam que fazem parte da EUTT. Assim, os TT acabam por se isolar ou afastarem-se do grupo, optando por amizade com outros trabalhadores temporários, criando uma comunidade paralela. Ainda acrescenta que “*Independentemente de suas competências formais, eles experimentam uma distribuição injusta de trabalho e ausência de apoio por parte dos trabalhadores permanentes, o que os faz sentir diferenciados.*”.

Um estudo de Arslan et al. (2020), onde a resiliência foi analisada como sendo “*(...) um mediador na relação entre afeto positivo, afeto negativo e saúde psicológica durante a pandemia de COVID-19.*”, concluiu que a resiliência reduz o efeito negativo do afeto e aumentou o da saúde psicológica. Este importante mediador serviu para perceber o stress, a ansiedade e a depressão.

Este estudo teve como principal objetivo perceber a resiliência do trabalho temporário, do nível do *work engagement* e do *burnout*. A importância deste estudo prende-se também com o mediatismo, as incertezas e instantâneos desafios impulsionados pela COVID-19: contratos temporários, condições contratuais menos favorecidas, entre outras.

O contexto exigia respostas rápidas aos abalos provocados no mercado de trabalho:

- Aumento acentuado das taxas de desemprego;
- E conseqüente baixa de ofertas de emprego.

2 Estudo Empírico

2.1 Contexto situacional

2.1.1 Caraterização da área do Trabalho Temporário em Portugal

Segundo a Associação Portuguesa de Empresas do Setor Privado de Emprego e de Recursos Humanos (APESPE RH), a caraterização do Trabalho Temporário em Portugal tem vindo a aumentar de uma forma substancial, exceto em 2020.

Segundo Crespo e Simões (2021), perante os resultados do Barómetro do Trabalho Temporário de Dezembro de 2020 pode-se concluir que em Portugal foram “*colocadas menos 5 500 pessoas*” face ao mesmo período do ano anterior. No entanto, após impacto inicial, o mercado tem vindo a reagir e adaptar-se a partir de maio de 2020 com o aumento do número de trabalhadores temporários colocados.

A nível da caraterização do setor do TT em Portugal conclui-se que:

- Existem representados mais pelo sexo masculino do que o feminino (55,1%);
- o grupo etário que tem um maior peso neste setor é entre os 16 e os 24 anos (28,5%);
- o nível de escolaridade mais frequente é o ensino básico (67,8%);
- as ETT mais representadas estão no mercado automóvel (componentes e acessório) (15,7%);
- e que ao nível das profissões a maior percentagem de contratos são de empregados de aprovisionamento, armazém, serviços de apoio à produção e transportes (24%).

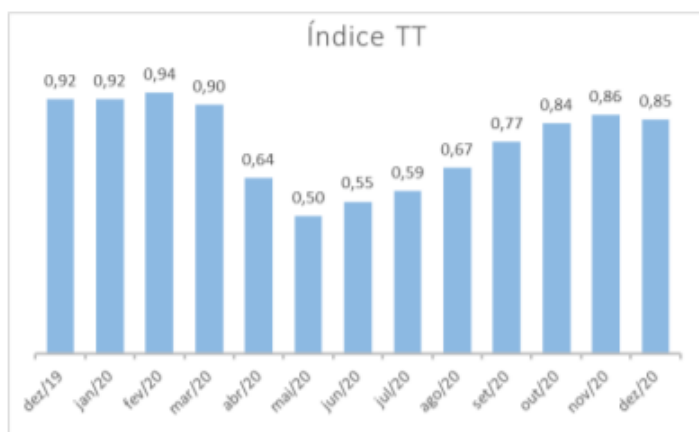


Figura 8 - Índice de TT em Portugal (Fonte: Barómetro do TT em Portugal, 2020)



Figura 9 - Género de TT em Portugal (Fonte: Barómetro do TT em Portugal, 2020)

Segundo os dados divulgados pelo EUROSTAT com a atualização a 16/03/2021 Portugal era o terceiro país, no Quarter 4 de 1998, que mais recorria ao uso de TT com 608,5 mil colaboradores e assim continuou durante alguns anos. Em 2020, no último quarter este correspondia ao quarto país da União Europeia com mais trabalhadores temporários, 698,8 mil pessoas.

Em Portugal, os dados ao longo dos últimos anos revela altos e baixos nas tendências de recorrer ao TT. O que de alguma forma contribui para a instabilidade do modelo, o ano que teve mais trabalhadores temporários foi em 2008, com cerca de 895,7 mil indivíduos. Depois, foi diminuindo substancialmente até ao final de 2012, e começou a aumentar novamente em 2013, seguido de altos e baixos. Em 2020 o volume de ofertas diminuiu e, com ele o número de TT. A rescisão de contratos aumentou devido à Pandemia iniciada no final do ano 2019.

TEMPO	Portugal
1998Q1	548,3 (b)
1998Q2	585,4
1998Q3	606,2
1998Q4	608,5
2008Q1	871,4
2008Q2	895,7
2008T3	873,2
2008T4	853,3
2020Q1	757,6
2020Q2	660,4
2020Q3	681,5
2020Q4	698,8

Figura 10 - Trabalhadores temporários por sexo, idade e duração do contrato de trabalho, em Portugal (Fonte: EUROSTAT, última atualização: 16/03/2021)

2.1.2 Efeitos da COVID-19 no mercado português

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), quando a COVID-19 apareceu a economia portuguesa já tinha recuperado a crise anterior. O emprego tinha vindo a aumentar a casa trimestre desde o término do ano 2013. A taxa de desemprego atingia os 6,5%, taxa mais baixa desde 2002 e os salários aumentaram 2 pontos percentuais em 2019. (Mamede et al., 2020)

Segundo o site do IEFP (Instituto de Emprego e Formação em Portugal) a COVID-19 veio “dificultar” a economia em Portugal.

De acordo com o IEFP mais de 100 000 empresas, com cerca de 1,3 milhões de empregados, candidataram-se ao *lay-off* temporário simplificado³. Entre o final do mês de fevereiro e o final do mesmo de abril a taxa de desemprego aumentou 24%. Segundo a divulgação do IEFP esta situação afetou mais o **emprego do género masculino em relação ao género feminino**. E, mais em indivíduos com **idade inferior a 25 anos** e em pessoas **com o nível de formação entre o 10º e 12º ano (ensino secundário)**. Em termos

³ “O Layoff consiste na redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão dos contratos de trabalho efetuada por iniciativa das empresas, durante um determinado tempo, devido a: motivos de mercado; motivos estruturais ou tecnológicos; catástrofes ou outras ocorrências que tenham afetado gravemente a atividade normal da empresa. Desde que tais medidas se mostrem indispensáveis para assegurar a viabilidade económica da empresa e a manutenção dos postos de trabalho.” (social, 2018)

homólogos, no primeiro trimestre o PIB em Portugal caiu 2,4% e em relação ao mesmo período face ao trimestre anterior 3,9%, segundo a OIT. Em relação às áreas mais afetadas estas passaram por atividades imobiliárias, administrativas e dos serviços de apoio seguida do alojamento, restauração e similares.

Os dados destacados a negrito no texto anterior ajudam a explicar o impacto direto do covid no TT. É possível verificar-se que o ‘público-alvo’ que mais recorre ao setor do trabalho temporário são:

- Género Masculino;
- Idade inferior a 25 anos;
- Nível académico entre o 10 e 12º ano.

Naturalmente que tudo isto é agravado pelo elevadíssimo número de empresas que recorreram ao *Lay-off* como forma de se sustentarem.

2.2 Objetivos

Este trabalho tem objetivo analisar o papel da resiliência individual no *work engagement* e no *burnout* dos trabalhadores temporários num nível temporal diferente e único até ao momento – no contexto de pandemia, mais especificamente no tempo de COVID-19, ou seja, analisar o impacto da resiliência no esgotamento psicológico e no envolvimento dos trabalhadores temporários, durante o COVID-19.

Assim, poderá analisar-se vários objetivos, tais como:

Objetivo 1: Verificar o nível de *work engagement* dos trabalhadores temporários em Portugal.

Objetivo 2: Identificar o nível de resiliência dos trabalhadores temporários em Portugal.

Objetivo 3: Perceber o nível de existência ou não da síndrome *Burnout* dos trabalhadores temporários em Portugal.

Objetivo 4: Perceber o grau de satisfação dos trabalhadores temporários com a sua entidade patronal.

Objetivo 5: Analisar o *work engagement*, resiliência e *burnout* nos trabalhadores temporários num contexto de pandemia, Covid-19.

2.3 Metodologia

2.3.1 Tipo de Investigação

O objetivo de uma investigação é compreender as várias extensões do objeto de estudo, podendo ser compreendida como um método de reflexão no qual se obtém através de determinados procedimentos formais, que podem ter como base duas perspetivas: de natureza qualitativa e/ou quantitativa. (Melo, 2013)

Segundo Coutinho (2013) o método de investigação qualitativo é um método não unanime, uma vez que, existe uma grande flexibilidade nos dados selecionados ou retidos para utilização do estudo, trata-se de perguntas abertas. Onde o autor refere que “(...) *na investigação do tipo interpretativa, o trabalho de recolha e análise de dados é uma atividade diversificada, que coloca frequentemente problemas inesperados, requerendo flexibilidade e criatividade*”. (2013, p. 125)

A pesquisa quantitativa, tal como o próprio nome indica os resultados são quantificáveis. Geralmente é utilizado em amostras que representam uma determinada população, isto é, correspondem a amostras grandes. Estes tipos de metodologias centram-se na objetividade da questão em estudo. (Paschoarelli et al., 2015)

Atendendo ao objeto e aos objetivos deste estudo, a opção metodológica passou pela adoção de uma metodologia de carácter quantitativa, onde foi utilizado o inquérito por questionário. Pois, pretendeu-se abranger o máximo número de respostas possíveis, uma vez que se refere a público-alvo bastante específico. Desta forma, os dados coletados apresentam uma natureza mais estatística. Outra das razões pela escolha desta metodologia, passou por ser numa amostra realizada numa das maiores organizações de trabalho temporário em Portugal e se pretendeu verificar o *work engagement*, *burnout*, resiliência e o grau de satisfação dos trabalhadores temporários a nível nacional, tornando-se mais fácil de chegar a todo o público-alvo.

O inquérito por questionário é composto exclusivamente por questões fechadas, tal como se poderá verificar nos anexos, o que permite maior facilidade em codificar e analisar os resultados.

2.3.2 Estrutura do inquérito por questionário

O inquérito por questionário está dividido em cinco grandes grupos, não contendo respostas abertas.

Todas as respostas dos primeiros quatro grupos foram solicitadas em cada alínea que os inquiridos respondessem consoante o nível de concordância com os itens apresentados segundo uma escala de Likert.

No primeiro grupo a escala foi de 1 a 7, onde o 1 corresponde ao “Nunca” e o 7 a “Todos os dias”. no segundo grupo de 0 a 6, onde o 0 correspondia ao “Nunca” e o 6 ao “Todos os dias”. no terceiro grupo de 1 a 5, onde o 1 correspondia ao “Nunca é verdade” e o 5 ao “É sempre verdade”; no grupo 4 com uma escala de 1 a 7, onde o 1 correspondia ao “Discordo totalmente” e o 7 ao “Concordo Totalmente”; e no quinto grupo as respostas, também estas fechadas, correspondiam à caracterização da população.

O primeiro grupo de questões aborda o tema do *work engagement* (exemplo: “*Sou entusiasta acerca do meu trabalho*”; “*Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente*”; “*Deixo-me levar quando estou a trabalhar*”). Onde se teve a intenção de analisar as características do *work engagement* (vigor, a dedicação e a absorção). O vigor consegue-se perceber em itens como “*No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a)*”, a dedicação em itens como “*Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente*” e a absorção em afirmações como “*Sinto-me mergulhado no meu trabalho*”. A escala utilizada neste estudo para este tema teve por base o artigo científico dos autores Schaufeli et al. (2006) de forma a medir o *engaged* dos trabalhadores.

O segundo grupo questões de *burnout* (exemplo: “*Sinto-me vazio emocionalmente por causa do meu trabalho*”; “*Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho*”; “*Tornei-me mais insensível para com colegas ou clientes desde que comecei a exercer esta profissão*”). O objetivo foi analisar as características do *burnout* (exaustão, cinismo e eficácia profissional). Onde a exaustão se pode analisar em frases como “*Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia trabalho*”, o cinismo “*Sinto que trato alguns colegas ou clientes como se fossem objetos impessoais*” e a eficácia profissional “*Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho*”. A escala

utilizada neste estudo para o tema *Burnout* teve por base o artigo científico dos autores Shaikh et al. (2019) de forma a medir a síndrome do *burnout* dos trabalhadores.

O terceiro grupo questões de resiliência (exemplo: “*Capacidade para se adaptar a mudanças*”; “*Tendência de dar a volta por cima.*”; “*Consegue atingir os objetivos apesar dos obstáculos.*”). Quanto à resiliência, o objetivo passou por se perceber o nível de resistência e persistência que os trabalhadores tem perante determinadas situações ou obstáculos, assim, consegue-se verificar em itens como “*Capacidade para se adaptar a mudanças*”, “*Lidar com qualquer situação*”, “*Ver o lado engraçado dos problemas*”, “*Lidar com o stress fortalece-me*”, entre outras afirmações. A escala utilizada neste estudo para o tema resiliência teve por base o artigo científico dos autores Campbell-Sills & Stein (2007) de forma a medir a capacidade dos trabalhadores superarem os obstáculos ou as adversidades subjacentes.

O quarto grupo uma relação dos três temas principais, *work engagement*, resiliência e *burnout* (exemplo: “*O trabalho para mim é uma tarefa árdua ou como um fardo*”; “*Não tenho vontade de colocar o meu melhor esforço no trabalho*”; “*A maior parte das vezes eu gostava de estar a fazer outra coisa*”).

O quinto grupo com questões mais diretas (exemplo: “*Alguma vez sentiu que foi alvo de um tratamento diferente dos colaboradores efectivos da organização?*”; “*Qual o seu grau de satisfação com a empresa de trabalho temporário?*”) e de caracterização da amostra (exemplo: “*Sector onde trabalha/trabalhou em trabalho temporário*”; “*Género*”; “*Idade*”; “*Distrito de residência*”; “*Qual a duração do seu último (ou actual) contrato de trabalho temporário?*”).

O inquérito por questionário teve um tempo estimado de preenchimento total de 7 minutos, no qual se solicitou que o indivíduo respondessem sem ter pausas ou interrupções, ou seja, que preenchesse de uma só vez de forma seguida.

2.3.3 Procedimentos na recolha de Dados

Antes do lançamento do inquérito por questionário foi solicitada ajuda a uma empresa de trabalho temporário (empresa fornecedora de serviços de RH a nível mundial, presente em Portugal há mais de três décadas), mais especificamente a uma agência de

TT a nível nacional (pois assim conseguiu-se chegar a todo o país), de forma a divulgar o inquérito pelos seus trabalhadores temporários. Após aprovação, passou-se à ação.

O inquérito por questionário foi lançado no dia 8 de março de 2021 pelas 9h00 e encerrou-se no dia 17 de março de 2021 pelas 22h30. O primeiro dia foi o mais concorrido com 601 respostas.

No dia 8 de março, pelas 9h00, foi enviado uma comunicação de divulgação para todos os trabalhadores temporários da referida agência.

Os procedimentos foram: primeiro enviou-se um email com o link do inquérito, com indicação da forma de apoio para dúvidas; à posterior uma mensagem (via telemóvel) a informar do envio do email com o link.

Foi ainda indicado período em que decorreria o inquérito (uma semana). No entanto, optou-se por alargar mais dois dias para captar respostas de última hora.

2.3.4 Caracterização da Amostra

A amostra, ou público – alvo, que este projeto objetiva são os trabalhadores temporários, de vários setores de atividade, géneros, faixas etárias, residência e duração do contrato de trabalho.

Os dois requisitos obrigatórios, que se concretizaram com a ajuda da agência de TT nacional eram: trabalhadores temporários que estivessem a laborar no período temporal da pandemia (covid-19), de preferência que tivessem entrado neste tempo); e maiores de 18 anos.

O inquérito foi enviado a 4488 colaboradores ativos à data 8 de março na agência de trabalho temporário, ao qual responderam 2050 colaboradores (taxa de 45,7%).

Agora passará a fazer-se uma caracterização mais específica da amostra.

A nível do género pode-se indicar que os valores relativos a ambos os sexos é muito semelhante numa amostra desta dimensão, isto é, 1023 corresponderam ao sexo masculino e 1027 ao feminino.

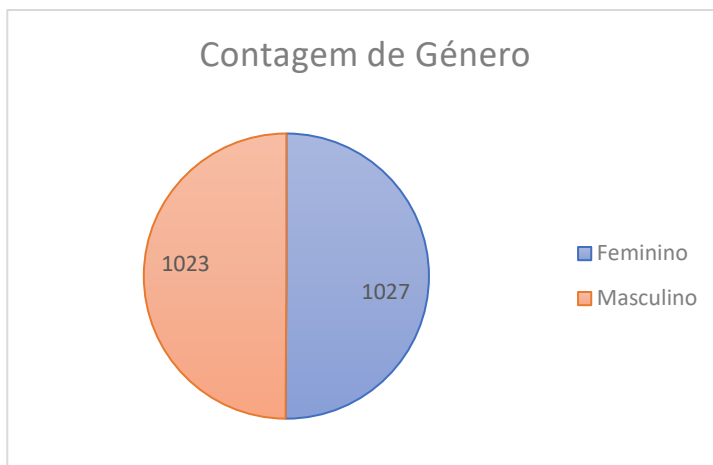


Figura 11 - Contagem de Género da amostra (Fonte: Elaboração Própria)

A nível da idade, e de forma a tornar mais fácil a análise, optou-se por fazer uma divisão por faixas etárias: menos de 30 anos, de 31 a 40 anos, de 41 a 50 anos, de 51 a 60 anos e mais de 60 anos. A maior percentagem corresponde à faixa de “*menor de 30 anos*”, com 50,2%.

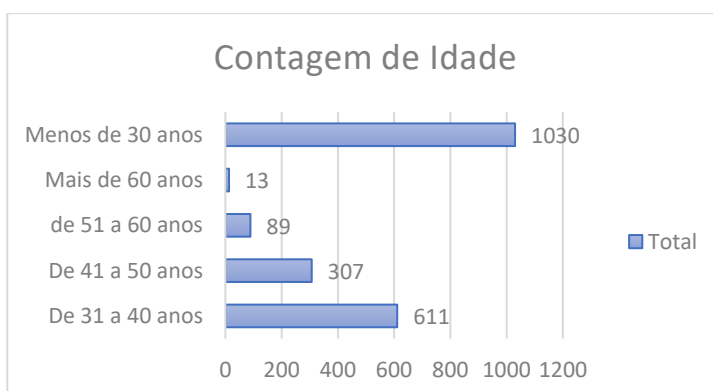


Figura 12 - Contagem de Idade da amostra (Fonte: Elaboração Própria)

Também para análise, uma vez que a empresa que nos ajudou é nacional, era relevante perceber qual o distrito de residência correspondente a cada participante.

Lisboa acabou por ser o distrito com maior contributo para os resultados, com 437, seguido de Viana e Setúbal, com 287 e 234 respetivamente. O litoral tem assim maior peso.

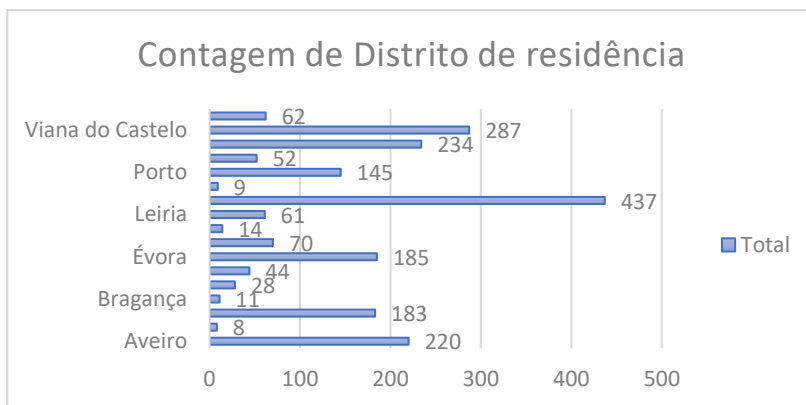


Figura 13 - Contagem de Distrito de residência da amostra (Fonte: Elaboração Própria)

A nível do tempo de duração do atual (último) contrato de trabalho temporário, segmentou-se por “até 3 meses”, “entre três e seis meses” e “superior a seis meses”. Com 1095 respostas, correspondendo a 53,4%, está o tempo de duração superior a 6 meses. Em seguida, o contrato de duração até três meses e depois o de entre três a 6 meses, com valores de 490 e 465 respostas, respetivamente.

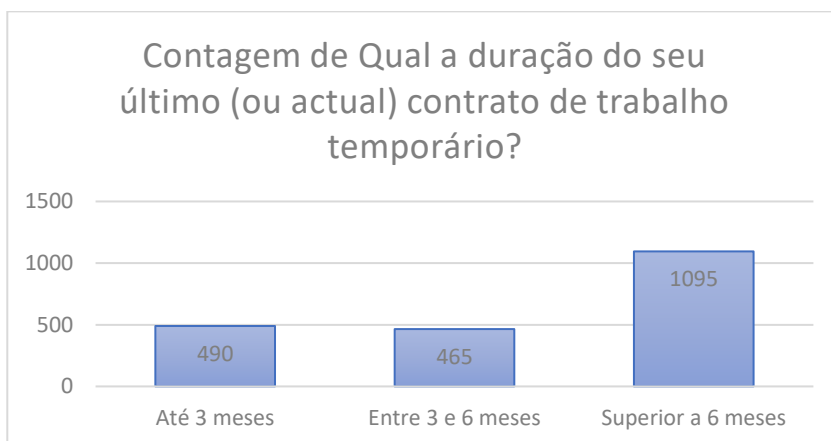


Figura 14 - Contagem do tempo de duração do contrato da amostra (Fonte: Elaboração Própria)

E, por fim, mas não menos importante para caracterizar a amostra, foram recolhidos dados por setor de atividade. Este poderia corresponder a serviços, indústria ou outros casos o participante não considerasse que a empresa correspondia a nenhum dos anteriores.

Assim, o setor da “indústria” foi o mais participado com cerca de 1423 respostas (69,4%) e seguido do de serviços de 562 (27,4%).

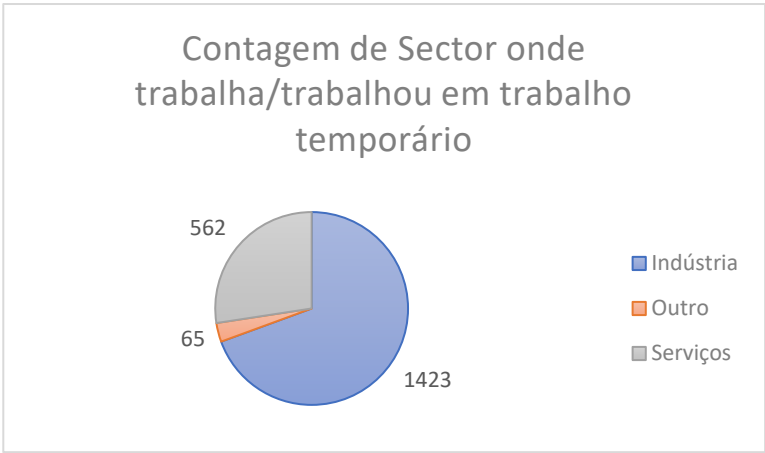


Figura 15 - Contagem do setor onde o TT trabalha da amostra (Fonte: Elaboração Própria)

2.4 Apresentação de Resultados

2.4.1 Estatística descritiva e análise de resultados

Na análise de estatísticas foram analisadas as seguintes variantes: tabelas de frequências absolutas e relativas e medidas de dispersão (média, moda e mediana) para cada um dos temas principais (*Work Engagement*, *Burnout* e Resiliência). Também, foi analisada o coeficiente de Pearson para as variantes do *Work Engagement* e do *Burnout*. Assim, passa-se a descrever cada uma destas análises.

2.4.1.1 Work Engagement

O *Work Engagement* no inquérito por questionário continha 9 itens, onde a escala variava entre o nível 1 e 7 e continha 3 afirmações/itens para cada uma das dimensões desta variável. A escala utilizada neste estudo para o *work engagement* teve por base o artigo científico dos autores Schaufeli et al. (2006) de forma a medir o *engaged* dos trabalhadores.

A nível da tabela de frequência absoluta pode-se afirmar que o número máximo de respostas para todos os itens foi 2050 ($\Sigma=2050$) e que nos itens 1, 2 e 4 o nível com mais respostas foi o 6, com respetivamente 728, 721 e 553. E que os restantes itens responderam mais participantes no nível 7, sendo item 3 – 754; item 5 – 558; item 6 – 641; item 7 – 917; item 8 – 587; e item 9 – 635. Assim, correspondendo à tabela de frequência relativa, no qual o total considera-se o valor de “1”, os itens 1, 2 e 4 correspondem, respetivamente, a 0,36, 0,35 e 0,27. E os outros itens a item 3 – 0,37; item 5 – 0,27; item 6 – 0,31; item 7 – 0,45; item 8 – 0,29; e item 9 – 0,31. Onde o nível 6 e 7 significavam, respetivamente, “algumas vez por semana” e “todos os dias” na pergunta geral de “Pensando no seu trabalho/função, com que frequência se verificam as situações abaixo descritas?” e as “situações abaixo” correspondiam ao *Work Engagement*. Em anexo apresenta-se as tabelas 1 e 2.

Analisando as medidas de dispersão pode-se concluir que a média de respostas se situou no nível 5 de respostas ($\bar{X}=5,26$). A moda rondou entre o nível 6 e 7, correspondendo a uma moda final de 7. Em anexo pode-se verificar a tabela da medida de dispersão. Isto significa que a média de respostas corresponde a “Uma vez por semana” – 5. Pode-se verificar na tabela 3 em anexo. O desvio-padrão rondou entre os valores 1,61 e os 1,87.

	Média	Desvio Padrão	N
EEVI1	5,4195	1,60879	2050
EEVI2	5,3151	1,63783	2050
EEDE2	5,4585	1,70392	2050
EEDE3	5,0249	1,87216	2050
EEVI3	5,0380	1,86998	2050
EEAB3	5,2454	1,79604	2050
EEDE4	5,5463	1,78028	2050
EEAB4	5,1132	1,82838	2050
EEAB5	5,1820	1,86032	2050

Figura 16 - Média e desvio-padrão do Work Engagement do SPSS (Fonte: Elaboração Própria)

2.4.1.2 Burnout

O *Burnout* no inquérito por questionário continha cerca de 9 itens, onde a escala variava entre o nível 0 e 6 e continha 3 afirmações/itens para cada uma das dimensões desta variável. A escala utilizada neste estudo para o *Burnout* teve por base o artigo científico dos autores Shaikh et al. (2019) de forma a medir a síndrome do *burnout* dos trabalhadores.

A nível da tabela de frequência absoluta pode-se afirmar que o número máximo de respostas para todos os itens foi 2050 ($\Sigma=2050$) e que nos itens 1, 2, 3, 4, 7 e 8 o nível com mais respostas foi o 0, com respetivamente 1133, 797, 1644, 1348, 1333 e 1198. E que os restantes itens responderam mais participantes no nível 6, sendo item 5 – 512; item 6 – 546; e item 9 – 630. Assim, correspondendo à tabela de frequência relativa, no qual o total considera-se o valor de “1”, os item 1, 2, 3, 4, 7 e 8 correspondem, respetivamente, a 0,55; 0,39; 0,80; 0,66; 0,25; 0,27; 0,65; e 0,58. E os outros itens: item 5 – 0,25; item 6 – 0,27; e item 9 – 0,31. Onde o nível 0 e 6 significavam, respetivamente, “nunca” e “todos os dias” na pergunta geral de “Indique com que frequência sente as situações expressas

nas seguintes afirmações” e as “seguintes afirmações” correspondiam ao *Burnout*. Em anexo apresenta-se as tabelas 4 e 5.

Analisando as medidas de dispersão pode-se concluir que a média de respostas se variou bastante dependendo do item, isto significa que a média que variou: entre 0 e 1 corresponderam aos itens 3, 4 e 7; entre 1 e 2 corresponderam aos itens 1, 2 e 8; entre 3 e 4 corresponderam aos itens 5 e 6; e com a média mais alta corresponde o nível 9 que indica uma média de 4,03. A média final ficou em $\bar{X}=1,93$. Como se pode verificar a média variou bastante aos longo dos itens, esta situação pode acontecer devido a vários fatores, tais como: participantes “confusos” com o que sentem, variação de interpretação do item, entre outras. No caso dos itens 5, 6 e 9 da parte do *Burnout* é positivo que a média de respostas corresponda a níveis entre o 3 e o 4 porque são itens de afirmação positiva. Neste caso em concreto quando a média está nos níveis 0 ou 1 poderá ser um fator positivo, uma vez que significa que ou não existe “Burnout” ou se existe é num nível bastante inferior. A moda rondou entre o nível 0 e 6 (o nível 6 nos itens 5, 6 e 9), sendo a moda final de 0. Em anexo pode-se verificar a tabela da medida de dispersão 6. Em anexo apresenta-se a tabela 6. O desvio-padrão rondou entre os valores 1,02 e os 2,14.

	Média	Desvio Padrão	N
BRNEE1	1,1824	1,67107	2050
BRNEE2	1,5629	1,77345	2050
BRNDP3	0,3956	1,02105	2050
BRNEE3	0,7371	1,36742	2050
BRNPA3	3,5356	2,14459	2050
BRNPA2	3,6985	2,03863	2050
BRNDP1	0,9410	1,66669	2050
BRNDP2	1,2702	1,91960	2050
BRNPA1	4,0322	1,89884	2050

Figura 17 - Média e desvio-padrão do Burnout do SPSS (Fonte: Elaboração Própria)

2.4.1.3 Resiliência

A Resiliência no inquérito por questionário continha cerca de 10 itens, onde a escala variava entre o nível 1 e 2. A escala utilizada neste estudo para a resiliência teve por base o artigo científico dos autores Campbell-Sills & Stein (2007) de forma a medir a capacidade dos trabalhadores superarem os obstáculos ou as adversidades subjacentes.

A nível da tabela de frequência absoluta pode-se afirmar que o número máximo de respostas para todos os itens foi 2050 ($\Sigma=2050$) e que quase todos os itens (1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10), exceto o item 4, foram os que obtiveram o nível com mais respostas de nível máximo 5. E, que o item 4 responderam mais participantes no nível 4, com cerca de 597 respostas. Assim, correspondendo à tabela de frequência relativa, no qual o total considera-se o valor de “1”, os itens 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 os valores relativos variam entre 0,34 e os 0,59. E no item 4 corresponde a 0,29. Onde o nível 4 e 5 significavam, respetivamente, “é quase sempre verdade” e “é sempre verdade” na pergunta geral de “Indique até que ponto as seguintes afirmações se aplicam a si.” e as “seguintes afirmações” correspondiam à resiliência dos colaboradores em determinadas situações relacionadas com o trabalho. Em anexo apresenta-se as tabelas 7 e 8.

Analisando as medidas de dispersão pode-se concluir que a média de respostas se situou no nível 4 de respostas ($\bar{X}=4,02$). A moda rondou entre o nível 6 e 7, sendo a moda final de 5. Em anexo pode-se verificar a tabela da medida de dispersão. Isto significa que a média de respostas corresponde a “Uma vez por semana” – 5. Pode-se verificar na tabela 9 em anexo. O desvio-padrão rondou entre os valores 0,86 e os 1,38.

	Média	Desvio Padrão	N
RES1	4,3780	0,88257	2050
RES2	4,1429	0,93391	2050
RES3	3,9127	1,10179	2050
RES4	3,5756	1,23175	2050
RES5	4,2190	0,94780	2050
RES6	4,2434	0,85889	2050
RES7	4,0307	1,02746	2050
RES8	3,5956	1,37604	2050
RES9	4,2288	0,96945	2050
RES10	3,9039	1,07776	2050

Figura 18 - Média e desvio-padrão da Resiliência do SPSS (Fonte: Elaboração Própria)

2.4.1.4 Confiabilidade

Antes de se analisar o coeficiente de correlação de Pearson foi-se verificar a confiabilidade dos itens selecionados e os seguintes dados são resultados transmitidos pelo SPSS. Assim sendo, analisou-se a confiabilidade do *Engagement*, Resiliência, Exaustão Emocional, Despersonalização, Realização Pessoal e do *Overall Burnout* (que é a junção do *Employee Engagement* com a Despersonalização Profissional). Assim, em

1951 desenvolveu-se o Alfa de Cronbach, que é uma medida que para analisar a consistência de um questionário. Este instrumento tem sempre um resultado entre 0 e 1. Assim, pode-se afirmar que a consistência interna de um questionário é tanto maior quanto mais perto do valor de 1 estiver.

A nível do *Work Engagment* a confiabilidade dos nove itens foi de 0,96. Logo, a consistência interna do conceito é bastante elevada.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,964	9

Figura 19 - Confiabilidade do *Work Engagment* (Fonte: Elaboração Própria)

A nível da Resiliência a confiabilidade dos dez itens foi de 0,91 Logo, a consistência interna do conceito é bastante elevada.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,905	10

Figura 20 - Confiabilidade do Resiliência (Fonte: Elaboração Própria)

A nível da Exaustão Emocional a confiabilidade dos três itens foi de 0,74 Logo, a consistência interna do conceito é bastante elevada.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,744	3

Figura 21 - Confiabilidade da Exaustão Emocional (Fonte: Elaboração Própria)

A nível da Despersonalização a confiabilidade dos três itens foi de 0,48. Neste caso, em específico o resultado da confiabilidade dos itens foi menor.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,479	3

Figura 22 - Confiabilidade da Despersonalização (Fonte: Elaboração Própria)

A nível da Realização Pessoal a confiabilidade dos três itens foi de 0,70. Logo, é positivo ter afirmações que realmente tem uma boa consistência.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,696	3

Figura 23 - Confiabilidade da Realização Pessoal (Fonte: Elaboração Própria)

A nível do *Overall Burnout* a confiabilidade dos seis itens foi de 0,71. Logo, é positivo ter afirmações que realmente tem uma boa consistência.

Alfa de Cronbach	N de itens
0,712	6

Figura 24 - Confiabilidade do Overall Burnout (Fonte: Elaboração Própria)

Após esta análise, verificou-se que o questionário é de consistência e válido para se poder continuar a analisar e tirar conclusões.

2.4.1.5 Coeficiente de Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação e Pearson tem por objetivo medir as relações entre variáveis, neste caso entre *Work Engagement*, *Burnout* e Resiliência. Exprime-se através de valores que poderão variar entre o -1 e o 1. Quando o coeficiente se aproxima de 1 significa que há um aumento de valor numa das variáveis quando a outra também aumenta, ou seja, há uma **relação linear positiva**. Quando o coeficiente se aproxima de -1 significa que as variáveis funcionam de forma inversa uma da outra, isto é, quando uma aumenta a outra diminui, a isto dá-se o nome de **correlação negativa ou inversa**. Se o coeficiente correlação se situar no 0 significa que não há relação entre as variáveis.

Assim sendo, fez-se várias análises, isto é, primeiro fez uma análise a cada tema por itens, analisou-se as correlações por cada item de cada tema; e em segundo depois fez-se uma síntese analítica da relação entre a Correlação entre resiliência e *Work Engagment* e a correlação entre resiliência e *Burnout*.

Assim sendo, passa-se a analisar a correlação de Pearson no caso do tema *Work Engagement* onde se pode verificar que todos os resultados tem uma correlação é

significativa no nível 0,01, ou seja, 1%, onde todos os resultados são acima de 0,6 e alguns muito perto de 0,9. O que significa que quando há um aumento de valor num dos itens o outro também aumenta, isto é, uma relação linear positiva. Como se pode verificar a medição do conceito de *work engagement* é robusta.

Quando se trata do mesmo item o valor é igual a 1 pois funcionam no mesmo sentido. O resultado mais elevado (0,898), ou seja, mais próximo de 1 é quando se trata de abordar o EEVI1 com o EEVI2, ou seja, ambos os itens da característica da *Work Engagement* de Vigor. Assim, segundo Allen e Meyer (2000) pode-se afirmar que este estado psicológico (vigor) acaba por promover o crescimento dos trabalhadores temporários nas empresas de utilização de trabalho temporário, fazendo contribuir para que haja um compromisso dos mesmos com a EUTT (“Quando acordo de manhã apetece-me ir trabalhar”), podendo ser considerado uma motivação na vida profissional do trabalhador (“Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”). A nível do valor pelo qual o resultado foi menor tem haver com as afirmações EEVI3 e EEAB5, isto é um item relacionado com o vigor e outro com a absorção com cerca de 0,618. Em anexo encontra-se a tabela 10 correspondendo à correlação de Pearson do *Work Engagement*.

Após a análise da correlação de Pearson no caso do tema *Work Engagement* passa-se ao segundo tema, isto é, ao *Burnout*. No caso do *Burnout* os resultados variaram um pouco, isto é, tanto se obtém resultados positivos elevados como existem alguns negativos, mas muito próximos do valor de 0. Os resultados negativos próximos de 0 significam que quase que não há uma relação entre as duas variáveis. No entanto, não se obteve exatamente nenhum valor a 0, o que indica que de uma forma ou de outra existe uma relação (nem que seja pequena) entre os itens. Pode-se verificar que sempre que tem o item da realização pessoal (PA) com outra variante os resultados são sempre negativos, pois esta variante funciona um pouco “ao contrário” em relação às outras e daí a questão de existir uma correlação inversa. Quando a realização pessoal se relaciona umas afirmações com as outras o resultado é haver uma correlação positiva. Como se pode verificar a medição do conceito de *Burnout* é robusta.

O item que obtém uma maior relação linear positiva (0,652) é o BRNEE1 com o BRNEE2, sendo ambos interligados com a Exaustão Emocional (Fadiga Emocional), assim pode-se comprovar que, apesar de a exaustão emocional pode ser um obstáculo numa organização (Grover e Furnham (2021)), neste caso em específico esta

transversalidade pessoal e organizacional não está a afetar negativamente todos da mesma forma depende do nível de exposição ao stress bem como da forma comportamental e poder mental/emocional de cada colaborador. Segundo Schaufeli (2019, p. 29) a exaustão é um dos principais sintomas da síndrome de *Burnout*. A nível do valor que tem um menor resultado (-0,015) este é o de BRNDP3 e o BRNPA2, isto é, um item relacionado com a despersonalização (cinismo) e o outro de realização pessoal (ineficácia). Em anexo encontra-se a tabela 11 correspondendo à correlação de Pearson do *Burnout*.

De seguida passa-se a analisar a correlação de Pearson a nível da Resiliência, onde todos os resultados tem uma correlação significativa no nível 0,01 (2 extremidades), e todas elas acima de 0, isto significa que há um aumento de valor numa das variáveis quando a outra também aumenta, ou seja, há uma relação linear positiva. Como se pode verificar a medição do conceito de Resiliência é robusta.

O valor mais próximo de 1 foi o de 0,749 que corresponde ao item 1 com a junção do item 2 da Resiliência, isto é, “Capacidade para se adaptar a mudanças.” e “Lidar com qualquer situação.”, comprova assim que segundo os autores Gupta & Srivastava, (2020); Yildirim & Solmaz, (2020), há uma boa recuperação “elástica” em os colaboradores se adaptarem às situações e mudanças que existem no ambiente organizacional. Coutu, (2002) indica que a resiliência não é individual é em grupo e está subjacente a série de obstáculos à volta do ambiente situacional. O resultado da correlação da resiliência mais baixo corresponde ao item 1 com a variável 8, no qual esta afirmação ajusta à “Não é desencorajado pelo fracasso”, está diretamente relacionado com o que Lopes e Martins (2011) indicou: que a resiliência pode fomentar a saúde mental e emocional do trabalhador e com a afirmação 8 pode-se verificar que este estado acaba por estar enquadrado. Em anexo encontra-se a tabela 12 correspondendo à correlação de Pearson da Resiliência.

As próximas análises são das relações mais importantes desta dissertação: a Correlação entre a Resiliência e o *Work Engagement* e a Correlação entre a Resiliência e o *Burnout*. No qual se pode comprovar nas tabelas a seguir a cada explicação.

Passando à análise da Correlação entre a Resiliência e o *Work Engagement* pode-se afirmar que há uma relação linear positiva entre as duas variáveis, mas uma correlação moderada. Todos os resultados apresentam uma correlação significativa de nível 0. As

dimensões do *Work Engagement*, o vigor é a que apresenta uma relação mais robusta com a resiliência, com cerca de 0,457.

		Correlações				
		RES	EEngagement	EEVigour	EEDedication	EEAbsorption
RES	Correlação de Pearson	1	,469**	,457**	,445**	,443**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050
EEngagement	Correlação de Pearson	,469**	1	,956**	,966**	,947**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050
EEVigour	Correlação de Pearson	,457**	,956**	1	,899**	,848**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050
EEDedication	Correlação de Pearson	,445**	,966**	,899**	1	,869**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050
EEAbsorption	Correlação de Pearson	,443**	,947**	,848**	,869**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	2050	2050	2050	2050	2050

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Figura 25 - Correlação entre a Resiliência e o Work Enqagement (Fonte: Elaboração Própria)

Passando à análise da Correlação entre a Resiliência e o *Burnout* pode-se verificar que existem os dois tipos de correlações: correlação negativa e correlação positiva. Existe uma correlação negativa ou inversa no caso da característica do *Burnout* da Realização Pessoal, mais uma vez se pode verificar que esta característica funciona de forma inversa às outras duas (exaustão emocional e despersonalização). A nível das outras duas características do *Burnout* é um sinal positivo estas variarem ao contrário da resiliência, Isto significa que quando a resiliência aumenta o *Burnout* diminui e as consequências desta síndrome também diminuem. No entanto, todos os resultados demonstram uma correlação significativa de nível 0,01 (2 extremidades). O valor que apresentam uma

		Correlações				
		RES	OBRN	BRNEE	BRNDP	BRNPA
RES	Correlação de Pearson	1	-,163**	-,219**	-0,042	,429**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,057	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050
OBRN	Correlação de Pearson	-,163**	1	,872**	,815**	-0,025
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,259
	N	2050	2050	2050	2050	2050
BRNEE	Correlação de Pearson	-,219**	,872**	1	,427**	-,062**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,005
	N	2050	2050	2050	2050	2050
BRNDP	Correlação de Pearson	-0,042	,815**	,427**	1	0,027
	Sig. (2 extremidades)	0,057	0,000	0,000		0,225
	N	2050	2050	2050	2050	2050
BRNPA	Correlação de Pearson	,429**	-0,025	-,062**	0,027	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,259	0,005	0,225	

Figura 19 - Correlação entre a Resiliência e o Burnout (Fonte: Elaboração Própria)

menor relação entre a resiliência e o *Burnout* é a característica da Exaustão Emocional com um resultado de -0,219.

CAPÍTULO III – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3 Discussão de Resultados

A nível da amostra pode-se verificar anteriormente obteve-se uma amostra 2050 respostas num total de 4488 solicitações à população desejada, correspondendo a uma taxa de sucesso de 45,7%. Em 2050 houve um equilíbrio de respostas a nível de género, isto é, obteve-se 1023 respostas do género masculino e 1027 respostas do género feminino. A nível da idade a faixa de “*menor de 30 anos*”, foi a mais respondida com cerca de 50,2% (1030). A nível distrital Lisboa foi o concelho com mais respostas, de 437, ou seja, 21,3%. Em relação ao tempo de duração de contrato, os contratos com mais de 6 meses foram os mais respondidos com cerca de 1095 respostas, correspondendo a uma taxa de sucesso de 53,4%. E, por fim o setor onde mais trabalhadores temporários responderam indicando que trabalhavam era o da indústria com cerca de 1423, tendo uma taxa de respostas de 69,4%.

Passando à análise diretamente ligada ao tema principal conclui-se várias questões, tais como serão descritas nos seguintes parágrafos.

Para Morrow (1983) uma das variáveis do *Work Engagement* é o compromisso e nos resultados pode-se verificar que isto acontece por exemplo no item “*Deixo-me levar quando estou a trabalhar*” no nível 6 (algumas vezes por semana) e no nível 7 (todos os dias) o número de respostas foi de 567 e 635, respetivamente, superior à média do número de respostas. Também se consegue verificar nos outros itens.

Alguns autores (B. Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Xanthopoulou et al., 2007) indicam que a autoestima e o otimismo fazem parte dos antecedentes de recursos pessoais do *Work Engagement* e nos itens “*No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a)*” e “*Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente*” percebe-se o número de participantes a responder os níveis mais elevados (6 e 7) em cada uma das afirmações juntos ultrapassam a média de respostas do número total.

O nível de *work engagement* dos trabalhadores temporários num contexto de covid-19 foi relativamente positiva, uma vez que em grande parte das respostas (média) correspondia a sentirem-se com energia, entusiasmados com o trabalho e/ou função, terem vontade de irem trabalhar e sentirem-se bem com o que exercem. No entanto, mais à frente irá perceber-se se estes resultados são realmente positivos para um futuro ou não,

pois como se verifica anteriormente na parte teórica há autores que indicam que se um colaborador estiver demasiado *engaged* poderá tornar-se num estado de *Burnout*.

Tal como referido anteriormente o modelo adotado por Schaufeli (2019, p. 29) para caracterizar o *Burnout* passa por definir os sintomas e identifica-los no tempo, e se analisarmos o modelo pode-se concluir facilmente através dos resultados obtidos que não há de forma tal elevada desequilíbrios a nível emocional ou depressivos (sentimento de tristeza ou de alto stress), nem perda de autoestima ou de perceção de controlo, pois os participantes respondem com níveis baixos (0 ou 1) em grande parte das afirmações (afirmações estas negativas ou diretamente questões de *Burnout*).

A nível das variáveis pessoais e profissionais do *Burnout* (antecedentes deste pilar) reparou-se que estas não influenciaram nas respostas nem nas consequências. E, segundo Maslach & Leiter (1997) as exigências do trabalho no qual correspondem à sobrecarga de trabalho e que poderão levar à exaustão, nas respostas ao inquérito esta situação aparentemente não acontece.

O nível de *Burnout* dos trabalhadores temporários num contexto de covid-19 foi relativamente positiva, uma vez que em grande parte das respostas (média) encontrava-se nos valores entre 0 e 2. Assim, pode-se indicar que os participantes não se sentem “vazios” emocionalmente, sentem que tratam bem os colegas de equipa, que não sentem uma pressão em trabalhar com os outros, que lidam bem com os desafios, que influenciam de forma positiva os outros, e que se importam com o bem-estar dos colegas. No entanto, mais à frente irá perceber-se se a relação entre o *Burnout* e o *Work engagement* se realmente é um fator positivo ou não, através do Coeficiente de Correlação de Pearson.

Quando os colaboradores também respondem que lidaram bem com o stress e começaram a “olhar” para a vertente mais positiva dos problemas pode-se indicar que acabou por ser uma terapia para a saúde mental prevenindo os sinais emocionais negativos, tal como os autores Lopes e Martins (2011) defendiam.

Nos itens da parte da resiliência estes eram constituídos tanto por fatores ligados ao *work engagement* como ao *burnout* e, foi muito importante estes resultados não só para se perceber o nível destes dois temas na gestão de RH da empresa multinacional como também é fulcral perceber o nível de resiliência.

O nível de Resiliência dos trabalhadores temporários num contexto de covid-19 foi relativamente positiva neste caso em concreto da agência de trabalho temporário, uma vez que em grande parte das respostas (média) correspondia a conseguirem-se adaptar bem às mudanças, ver o lado mais positivo dos obstáculos, lidar com o stress e fazer com que este ainda fortaleça os colaboradores, conseguir atingir os objetivos mesmo tendo obstáculos, entre outros. Nisto pode-se verificar que realmente houve uma resiliência e uma superação dos colaboradores (trabalhadores temporários) demonstrando um bom estar físico e comportamental perante as adversidades.

Os resultados da correlação entre o *Work Engagement* e a resiliência comprovam o que o autor Bakker (2008) afirmou, ou seja, que há uma relação entre o *Work Engagement* e a resiliência através das emoções positivas fomentando uma vasta gama de recursos. Assim como, Malik & Garg (2020), isto é, neste caso pode-se afirmar que os trabalhadores temporários com maior resiliência suportam adversidades, acabam por ter uma maior relação com os colegas no trabalho e poderão apresentar graus elevados de otimismo em relação às perspetivas de vida e, conseqüentemente níveis mais positivos de *work engagement*.

Uma das conseqüências da correlação de Pearson no *Work Engagement* passa por se obter uma e ao mesmo tempo bons resultados financeiros para a organização, tal como os autores Saks (2006) e Kahn (1992) defendem.

4 Conclusões

O objetivo principal desta dissertação era analisar o *Work Engagement* e o *Burnout* em relação à Resiliência num contexto especial (pandemia – COVID-19) numa amostra de trabalhadores temporário de uma das maiores empresas em Portugal na área do trabalho temporário.

Os resultados obtidos foram bastante interessantes, uma vez que o *Work Engagement* foi visível de se perceber nos resultados e se verifica uma menor quantidade de antecedentes, sintomas e consequências da síndrome de *Burnout*.

Tal como se pode verificar na parte mais teórica desta dissertação e segundo o que Thackray (2001) defende pode-se comprovar através dos resultados obtidos que nesta empresa de trabalho temporário os colaboradores estão ativamente com *engaged*, isto é, sentem paixão pela entidade utilizadora de trabalho temporário e poderão ser considerados como indivíduos mais inovadores.

Kaski e kinnunen (2020) indicam que uma das caraterísticas do *Burnout* é a exaustão e que esta são “(...) *sensações de sobrecarga, fadiga e esgotamento de energia emocional.*”, mas neste caso em específico verificou-se resultados favoráveis, onde a média de 0 a 6 ficou em 1,93.

Após a análise dos resultados pode-se concluir que neste caso em específico o *Work Engagement* obteve fins bastante interessantes e a síndrome de *Burnout* é reduzida, isto não significa que seja nulo, mas sim em menor.

Através dos resultados apresentados pode-se verificar que há uma relação positiva linear das variáveis Resiliência e *Work Engagement*, tal como os autores Bakker (2008) Malik & Garg (2020) defendiam e verificaram nos seus estudos. Assim, pode-se concluir que a resiliência individual é um fator importante para aumentar o *work engagement*.

Também, se pode comprovar através dos resultados obtidos que neste caso a Resiliência e o *Burnout* funcionam em sentido contrário, sendo isto um resultado esperado uma vez que os resultados do *Burnout* são interessantes, isto é, nesta amostra existe uma menor quantidade de sintomas de existência de *Burnout*.

Tal como os autores Grover e Furnham (2021), Yıldırım e Solmaz (2020) e Srivastava e Gupta (2020) demonstraram nos seus estudos que a resiliência e o *burnout* estão associados negativamente e se encontram em polos opostos.

Segundo os profissionais de saúde e os investigadores o *Burnout* poderá ser uma consequência do *Work Engagement*, colaboradores demasiados “envolvidos” no trabalho poderão vir a sofrer consequências a nível da sua saúde física, saúde mental, vida familiar e amigos, comprometimento organizacional, entre outras, o que acaba por se tornar na síndrome de *Burnout*. (Porto-Martins et al. 2013)

Através desta dissertação pode-se verificar que existe uma conetividade entre a variável resiliência com os temas *work engagement* e *burnout*. Também, se pode chegar à conclusão de que neste caso em específicos os resultados foram “agradáveis”. No entanto, poderá haver melhoria contínua.

LIMITAÇÕES E LINHAS FUTURAS DE INVESTIGAÇÃO

5 Limitações

A dissertação em causa até ao momento é única no ponto em que estuda duas grandes áreas: *Work Engagement* e *Burnout* com o seu estado de resiliência, num público – alvo específico como o trabalho temporário num contexto pandémico.

No entanto, existiram determinadas limitações onde algumas poderão ser estudadas em casos futuros, uma delas é por exemplo ter-se analisado apenas uma agência de trabalho temporário (apesar de ser nacional). O que significa que não se pode indicar que os resultados deste estudo seja sobre os trabalhadores temporários em Portugal, mas sim sobre os trabalhadores temporários numa determinada empresa.

Para além da limitação acima descrita poderá considerar-se que seria interessante analisar-se por várias de negócio ou de indústria mais ao pormenor. Pois, uma questão será os resultados obtidos em áreas mais administrativas e outras em áreas de funcionamento que exijam mais esforços físicos, por exemplo.

Por fim, uma limitação mais visível foi mesmo o contexto pandémico em que quando esta tese foi desenvolvida esta tempo ainda estava a ser vivido o que acaba por significar que os participantes ainda não tiveram grande tempo para poderem analisar determinadas questões relacionadas com os pilares desta dissertação.

6 Linhas Futuras de Investigação

O objetivo desta tese foi concluída, no entanto após serem estudados e analisados os resultados pode-se afirmar que poderão existir determinadas questões que poderão ser pesquisadas, estudadas e investigadas à posterior. Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas linhas de futuras investigações.

Poderão ser analisadas questões básicas para futuras investigações, como por exemplo: utilizar o mesmo tema para outras organizações de trabalho temporário em Portugal e se poder comparar com os resultados desta; ou até estudar a mesma organização noutro país e se verificar as suas diferenças; ou então aprofundar cada tema a uma determinada região, ou área de produção, ou num determinado setor de atividade; entre outras sugestões básicas.

No entanto, as duas sugestões mais desafiantes para linhas futuras de investigação passam por duas questões: primeira sugestão será até que ponto outra variável organizacional (variável não individual como a resiliência) se poderá relacionar com o *Work Engagement* e o *Burnout* e os seus resultados; e a segunda sugestão passa pelo facto de se analisar quais serão os resultados do relacionamento entre as três variáveis desta dissertação numa amostra diferente (de trabalhadores temporários contratados diretamente pela entidade patronal e não por uma agência de trabalho temporário).

Como se pode verificar a resiliência é uma variável mais individual do que organizacional, assim a primeira sugestão para linhas futuras de investigação consiste em se fazer uma pesquisa, análise e resultados/consequências na mesma amostra (trabalhadores temporários de uma agência de TT) com o *work engagement* e o *burnout*, mas a terceira variável ser uma variável mais organizacional.

A segunda sugestão passa por se analisar o mesmo tema, isto é, a relação entre o *work engagement*, *burnout* e resiliência, mas numa amostra um pouco diferente, isto é, existem vários tipos de trabalhadores temporários: uns são contratados por uma agência de trabalho temporário (que é o caso desta dissertação), outros são trabalhadores que estão na organização final e que estão contratados diretamente por esta entidade, e a proposta desta linha de orientação para futuras investigações passa pela segunda hipótese. Assim, propõem-se a que se verifique o relacionamento do *work engagement*, *burnout* e

resiliência nos trabalhadores temporários que são contratados diretamente pela entidade final.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. Em R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and Solutions in Human Assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy* (pp. 285–314). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13

Arslan, G., Yildirim, M., & Wong, paul T. P. (2020). *Meaningful Living, Resilience, Affective Balance, and Psychological Health Problems during COVID-19*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/wsr3e>

B. Bakker, A. E.-B. M. of W. E. A. (2011). *An Evidence-Based Model of Work Engagement*. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13, 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). *Wiley Encyclopedia of Management* (Vol. 11). American Cancer Society. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom110009>

Bloch, M. R., & Luecke, W. (1972). *Geochemistry of ocean water bubble spray* (27.^a ed., Vol. 77). Oceanos e Atmosferas. <https://agupubs.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1029/JC077i027p05100>

Boelhouwer, I. G., Vermeer, W., & van Vuuren, T. (2020). Work Ability, Burnout Complaints, and Work Engagement Among Employees With Chronic Diseases: Job Resources as Targets for Intervention? *Frontiers in Psychology*, 11, 1805. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01805>

Bowling, B., & Phillips, C. (2007). Disproportionate and Discriminatory: Reviewing the Evidence on Police Stop and Search. *The Modern Law Review*, 70(6), 936–961. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2230.2007.00671.x>

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *Primeiro, quebre todas as regras: O que os maiores administradores do mundo fazem de maneira diferente* (1st edition). Gallup Press.

Campbell-Sills, L., & Stein, M. B. (2007). Psychometric analysis and refinement of the connor–davidson resilience scale (CD-RISC): Validation of a 10-item measure of resilience. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of The International Society for Traumatic Stress Studies*, 20(6), 1019-1028.

Chambel, M. J., & Chambel, M. J. (2015). Gestão de Recursos Humanos nos Trabalhadores Temporários de Agência. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31(2), 269–278. <https://doi.org/10.1590/0102-37722015020919269278>

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621–656. <https://doi.org/10.2307/258593>

Coutinho, C. P. (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas* (Edições Almedina). <https://www.wook.pt/livro/metodologia-de-investigacao-em-ciencias-sociais-e-humanas-clara-pereira-coutinho/15020530>

Coutu, D. (2002). *How Resilience Works*. 16. <https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works>

Crespo, N., & Simões, N. (2021, Fevereiro 9). *Barómetro do TT em Portugal: Dezembro de 2020 – APESPE RH*. <https://www.apesperh.pt/noticias/barometro-do-tt-em-portugal-dezembro-de-2020/>

Deckard, G., Meterko, M., & Field, D. (1994). Physician burnout: An examination of personal, professional, and organizational relationships. *Medical Care*, 32(7), 745–754. <https://doi.org/10.1097/00005650-199407000-00007>

Ferreira, P., & Pereira, M. S. (2020). *E se os funcionários trouxessem suas vidas para o trabalho? A relação entre satisfação com a vida e engajamento no trabalho*. 12.

Forney, D. S., Wallace-Schutzman, F., & Wiggers, T. T. (1982). Burnout among Career Development Professionals: Preliminary Findings and Implications. *The Personnel and Guidance Journal*, 60(7), 435–439. <https://doi.org/10.1002/j.2164-4918.1982.tb00793.x>

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>

Garrosa, E., Moreno-Jimenez, B., Liang, Y., & González, J. (2008). The relationship between socio-demographic variables, job stressors, burnout, and hardy personality in nurses: An exploratory study. *International journal of nursing studies*, 45, 418–427. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2006.09.003>

Gomes, R., Cabanelas, S., Macedo, V., Pinto, C., & Pinheiro, L. (2008). *Stresse, “burnout”, saúde física, satisfação e realização em profissionais de saúde: Análise das diferenças em função do sexo, estado civil e agregado familiar*.

Grover, S., & Furnham, A. (2021). Does emotional intelligence and resilience moderate the relationship between the Dark Triad and personal and work burnout? *Personality and Individual Differences*, 169, 109979. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109979>

Gupta, P., & Srivastava, S. (2020, Julho 27). Work–life conflict and burnout among working women: A mediated moderated model of support and resilience. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-12-2019-1993/full/html>

Haack, M., & Jones, J. W. (1983). Diagnosing burnout using projective drawings. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services*, 21(7), 9–16.

Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224–241. <https://doi.org/10.1080/02678370802379432>

Ivancevich, J. (2008). *Gestão de Recursos Humanos* (10.^a ed.). MC GRAW HILL.

Jeunet, J., & Bou Orm, M. (2020). Optimizing temporary work and overtime in the Time Cost Quality Trade-off Problem. *European Journal of Operational Research*, 284(2), 743–761. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2020.01.013>

Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 694.

Kahn, W. A. (1992). Estar totalmente presente: Presença psicológica no trabalho. *Human Relations*, 45(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>

Kaski, S. S., & Kinnunen, U. (2020). Work-related ill- and well-being among Finnish sport coaches: Exploring the relationships between job demands, job resources, burnout and work engagement. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 174795412096779. <https://doi.org/10.1177/1747954120967794>

Kristensen, A. K., & Kristensen, M. L. (2020). Non-work-related rejection of temporary members. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 389–400. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1974>

Lee, R., & Ashforth, B. (1996, Maio 1). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *The Journal of applied psychology*, 123–133.

Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organization Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308. <https://doi.org/10.1002/job.4030090402>

Lief, & Fox. (1963). *Index to Federal Aid Publications in Sport Fish and Wildlife Restoration and Selected Cooperative Research Project Reports*,. U.S. Department of the Interior, Departmental Library.

Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825–841. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>

Lopes, V. R., & Martins, M. (2011). *Validação Fatorial da Escala de Resiliência de Connor-Davidson (Cd-Risc-10) para Brasileiros*. 15.

Low, M. J., Cowley, M. A., Smart, J. L., Rubinstein, M., Cerdán, M. G., Diano, S., Horvath, T. L., & Cone, R. D. (2001). Leptin activates anorexigenic POMC neurons through a neural network in the arcuate nucleus. *Nature*, *411*(6836), 480–484. <https://doi.org/10.1038/35078085>

M. Senge, P. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Crown Business. https://www.worten.pt/livros-musica-e-filmes/livros/livros-estrangeiros/livros-em-espanhol/literatura-e-ficcao/autor-letra-p/livro-the-fifth-discipline-de-peter-m-senge-MRKEAN-9780385517256?gclid=CjwKCAiAsOmABhAwEiwAEBR0ZnOeOI-HY7IpmqEqYemDIqlsTQSu4zvjlzfEYEeboGH6DvuMRMmfjBoCZfUQAvD_BwE

Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>

Mamede, R. P., Pereira, M., & Simões, A. (2020). *Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*. 29.

Marques-Pinto, A. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses: Representações sociais, incidência e preditores*. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/11328>

Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3^a ed.). Mountain View.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, *2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it* (pp. xi, 186). Jossey-Bass.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Teacher burnout: A research agenda. Em *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice* (pp. 295–303). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511527784.021>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCain, R. S., McKinley, N., Dempster, M., Campbell, W. J., & Kirk, S. J. (2017). A study of the relationship between resilience, burnout and coping strategies in doctors. *Postgraduate Medical Journal*. <https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2016-134683>
- Melo, P. A. de. (2013). EDITORIAL v. 6, n. 1, janeiro de 2013. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, i–ii.
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. da C. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Review of Business Management*, 19(65), 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Ospina, J. L., & Meneghel, I. (2016). *Clima Organizacional como Antecedente do Engajamento em um amostra de empresas colombianas*. 35(1), 14.
- Paschoarelli, L. C., Medola, F. O., & Bonfim, G. H. C. (2015). *Características Qualitativas, Quantitativas e Quali- quantitativas de Abordagens Científicas: Estudos de caso na subárea do Design Ergonômico*. 14.
- Pereira, A. M. T. B. (2002). *Burnout: Quando O Trabalho Ameaca O Bem-*. Casa do Psicólogo.
- Pocinho, M., & Perestrelo, C. X. (2011). Um ensaio sobre burnout, engagement e estratégias de coping na profissão docente. *Educação e Pesquisa*, 37(3), 513–528. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022011000300005>

Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagement no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal : Revista de Psicologia*, 25(3), 629–644. <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>

Reid, G. C. (1977). Comparative Statics of the Partial Monopoly Model*. *Scottish Journal of Political Economy*, 24(2), 153–162. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9485.1977.tb00416.x>

Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009, Assembleia da República, I, Série I Código do Trabalho 167 (2009). <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/34546475/view?q=codigo+do+trabalho>

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. 87.

Roque, J. (2008). *Burnout e percepção do absentismo em trabalhadores do sector bancário: Contributos do modelo das exigências-recursos do trabalho*.

Saks, A. M. (2006, Janeiro 1). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600–619.

Saks, A. M., Viljevac, A., & Cooper-Thomas, H. D. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692–3709. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639542>

Sand, G., & Miyazaki, A. D. (2000). The impact of social support on salesperson burnout and burnout components. *Psychology & Marketing*, 17(1), 13–26. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(200001\)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(200001)17:1<13::AID-MAR2>3.0.CO;2-S)

Santoro, G., Bertoldi, B., Giachino, C., & Candelo, E. (2020, Outubro). Exploring the relationship between entrepreneurial resilience and success: The moderating role of stakeholders' engagement. *Journal of Business Research*, 142–150.

Saúde, S. N. (2020, Novembro 12). *COVID-19*. SNS24. <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/>

Schaufeli, W. (2019). *Equipe e elaboração de trabalho individual e engajamento no trabalho*. <https://www.wilmarschaufeli.nl/2019/03/>

Schaufeli, W. B. (2012). *Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go?* 9.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Conflito de papéis percebido, ambigüidade de papéis e esgotamento do professor. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/0013161X82018001005>

Seiderman, S. (1978). Combatting Staff Burn-Out. *Day Care and Early Education*. social, segurança. (2018, Janeiro 3). *Layoff—Seg-social.pt*. <http://www.seg-social.pt/layoff>

Shaikh, A. A., Shaikh, A., Kumar, R., & Tahir, A. (2019). Assessment of burnout and its factors among doctors using the abbreviated Maslach burnout inventory. *Cureus*, 11(2).

Sowmya, K., & Natarajan, P. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *journal of law and conflict resolution*, 3, 76–79.

Storlie, F. J. (1979). Burnout: The elaboration of a concept. *The American Journal of Nursing*, 79(12), 2108–2111.

Thackray, J. (2001, Março 15). Feedback for Real. *Gallup Management Journal*. <https://news.gallup.com/businessjournal/811/Feedback-Real.aspx>

Trógolo, M. A., Morera, L. P., Castellano, E., Spontón, C., & Medrano, L. A. (2020). Work engagement and burnout: Real, redundant, or both? A further examination using a

bifactor modelling approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 922–937. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1801642>

Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge. <https://www.routledge.com/Employee-Engagement-in-Theory-and-Practice/Truss-Alfes-Delbridge-Shantz-Soane/p/book/9780415657426>

Vila López, N., Küster Boluda, I., & Pardo Sanden, E. (2012). Antecedentes y efectos del burnout-engagement del vendedor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(3), 154–167. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2012.02.001>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Yıldırım, M., & Solmaz, F. (2020). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*, 1–9. <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1818885>

Zimbardo, P. G. (1970). *The Human Choice: Individuation, Reason, and Order versus Deindividuation, Impulse, and Chaos*. 36.

Zou, G., Shen, X., Tian, X., Liu, C., Li, G., Kong, L., & Li, P. (2016). Correlates of psychological distress, burnout, and resilience among Chinese female nurses. *Industrial Health*, 54(5), 389–395. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2015-0103>

Zyl, L. E. V., & Rothmann, S. (2021). *Positive Organizational Interventions: Contemporary Theories, Approaches and Applications*. Frontiers Media SA.

Apêndices

Tabela 1 – WE

Tabela de frequência Absoluta - WE	1	2	3	4	5	6	7	Total de respostas
Item 1	34	119	188	188	197	728	596	2050
Item 2	37	140	195	193	224	721	540	2050
Item 3	50	123	174	206	188	555	754	2050
Item 4	118	169	202	217	242	553	549	2050
Item 5	122	164	184	231	250	541	558	2050
Item 6	85	144	192	184	243	561	641	2050
Item 7	70	106	189	173	160	435	917	2050
Item 8	94	161	209	203	257	539	587	2050
Item 9	108	147	205	181	207	567	635	2050

Tabela 2 – WE

Tabela de frequência Relativa - WE	1	2	3	4	5	6	7	Total de respostas
Item 1	0,02	0,06	0,09	0,09	0,10	0,36	0,29	1,00
Item 2	0,02	0,07	0,10	0,09	0,11	0,35	0,26	1,00
Item 3	0,02	0,06	0,08	0,10	0,09	0,27	0,37	1,00
Item 4	0,06	0,08	0,10	0,11	0,12	0,27	0,27	1,00
Item 5	0,06	0,08	0,09	0,11	0,12	0,26	0,27	1,00
Item 6	0,04	0,07	0,09	0,09	0,12	0,27	0,31	1,00
Item 7	0,03	0,05	0,09	0,08	0,08	0,21	0,45	1,00
Item 8	0,05	0,08	0,10	0,10	0,13	0,26	0,29	1,00
Item 9	0,05	0,07	0,10	0,09	0,10	0,28	0,31	1,00

Tabela 3 – WE

Medidas de dispersão	Média	Moda
Item 1	5,42	6
Item 2	5,32	6
Item 3	5,46	7
Item 4	5,02	6
Item 5	5,04	7
Item 6	5,25	7
Item 7	5,55	7
Item 8	5,11	7
Item 9	5,18	7
Total	5,26	7

Tabela 4 – BT

Tabela de frequência Absoluta - BT	0	1	2	3	4	5	6	Total de respostas
Item 1	1133	304	167	180	135	80	51	2050
Item 2	797	477	240	172	173	107	84	2050
Item 3	1644	231	62	48	32	14	19	2050
Item 4	1348	370	121	71	53	48	39	2050
Item 5	271	230	202	201	231	403	512	2050
Item 6	188	225	221	221	269	380	546	2050
Item 7	1333	293	113	67	90	75	79	2050
Item 8	1198	255	146	120	101	87	143	2050
Item 9	112	169	223	229	251	436	630	2050

Tabela 5 – BT

Tabela de frequência Relativa - BT	0	1	2	3	4	5	6	Total de respostas
Item 1	0,55	0,15	0,08	0,09	0,07	0,04	0,02	1,00
Item 2	0,39	0,23	0,12	0,08	0,08	0,05	0,04	1,00
Item 3	0,80	0,11	0,03	0,02	0,02	0,01	0,01	1,00
Item 4	0,66	0,18	0,06	0,03	0,03	0,02	0,02	1,00
Item 5	0,13	0,11	0,10	0,10	0,11	0,20	0,25	1,00
Item 6	0,09	0,11	0,11	0,11	0,13	0,19	0,27	1,00
Item 7	0,65	0,14	0,06	0,03	0,04	0,04	0,04	1,00
Item 8	0,58	0,12	0,07	0,06	0,05	0,04	0,07	1,00
Item 9	0,05	0,08	0,11	0,11	0,12	0,21	0,31	1,00

Tabela 6 – BT

Medidas de dispersão	Média	Moda
Item 1	1,18	0
Item 2	1,56	0
Item 3	0,40	0
Item 4	0,74	0
Item 5	3,54	6
Item 6	3,70	6
Item 7	0,94	0
Item 8	1,27	0
Item 9	4,03	6
Item 10	1,93	0

Tabela 7 – R

Tabela de frequência Relativa - R	1	2	3	4	5	Total de respostas
Item 1	0,01	0,03	0,12	0,25	0,59	1,00
Item 2	0,01	0,04	0,18	0,33	0,44	1,00
Item 3	0,04	0,06	0,22	0,30	0,38	1,00
Item 4	0,08	0,10	0,24	0,29	0,28	1,00
Item 5	0,01	0,04	0,16	0,29	0,50	1,00
Item 6	0,01	0,03	0,13	0,37	0,46	1,00
Item 7	0,03	0,06	0,17	0,34	0,40	1,00
Item 8	0,13	0,08	0,18	0,26	0,34	1,00
Item 9	0,02	0,04	0,15	0,27	0,52	1,00
Item 10	0,03	0,08	0,19	0,33	0,36	1,00

Tabela 8 – R

Tabela de frequência Relativa em % - R	1	2	3	4	5	Total de respostas
Item 1	1,12	2,88	11,80	25,46	58,73	100,00
Item 2	1,17	4,29	17,56	33,02	43,95	100,00
Item 3	4,24	5,95	22,10	29,71	38,00	100,00
Item 4	8,49	10,29	24,24	29,12	27,85	100,00
Item 5	1,41	4,05	15,71	28,88	49,95	100,00
Item 6	0,78	3,37	12,88	36,68	46,29	100,00
Item 7	2,78	5,90	16,88	34,34	40,10	100,00
Item 8	13,46	8,05	18,10	26,24	34,15	100,00
Item 9	1,76	4,15	15,17	27,32	51,61	100,00
Item 10	3,12	8,39	19,41	33,12	35,95	100,00

Tabela 9 – R

Medidas de dispersão	Média	Moda
Item 1	4,38	5
Item 2	4,14	5
Item 3	3,91	5
Item 4	3,58	4
Item 5	4,22	5
Item 6	4,24	5
Item 7	4,03	5
Item 8	3,60	5
Item 9	4,23	5
Item 10	3,90	5
Total	4,02	5

Tabela 10 – Correlação de Pearson do *Work Engagement*

		Correlações								
		EEV1	EEV2	EEDE2	EEDE3	EEV3	EEAB3	EEDE4	EEAB4	EEAB5
EEV1	Correlação de Pearson	1	,898**	,830**	,761**	,757**	,778**	,752**	,680**	,646**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEV2	Correlação de Pearson	,898**	1	,846**	,783**	,759**	,792**	,764**	,694**	,645**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEDE2	Correlação de Pearson	,830**	,846**	1	,852**	,789**	,804**	,819**	,738**	,681**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEDE3	Correlação de Pearson	,761**	,783**	,852**	1	,806**	,792**	,813**	,738**	,639**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEV3	Correlação de Pearson	,757**	,759**	,789**	,806**	1	,809**	,759**	,701**	,618**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEAB3	Correlação de Pearson	,778**	,792**	,804**	,792**	,809**	1	,771**	,717**	,663**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEDE4	Correlação de Pearson	,752**	,764**	,819**	,813**	,759**	,771**	1	,760**	,666**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEAB4	Correlação de Pearson	,680**	,694**	,738**	,738**	,701**	,717**	,760**	1	,718**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
EEAB5	Correlação de Pearson	,646**	,645**	,681**	,639**	,618**	,663**	,666**	,718**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Tabela 11 – Correlação de Pearson do *Burnout*

		Correlações								
		BRNEE1	BRNEE2	BRNDP3	BRNEE3	BRNPA3	BRNPA2	BRNDP1	BRNDP2	BRNPA1
BRNEE1	Correlação de Pearson	1	,652**	,390**	,403**	,082**	-0,038	,290**	,143**	-,168**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,085	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNEE2	Correlação de Pearson	,652**	1	,333**	,406**	,098**	-0,072**	,222**	,140**	-,198**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNDP3	Correlação de Pearson	,390**	,333**	1	,443**	,058**	-0,015	,319**	,177**	-0,082**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,009	0,500	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNEE3	Correlação de Pearson	,403**	,406**	,443**	1	,057**	-0,021	,342**	,192**	-,134**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,010	0,352	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNPA3	Correlação de Pearson	,082**	,098**	,058**	,057**	1	,506**	,075**	-0,040	,307**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,009	0,010		0,000	0,001	0,068	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNPA2	Correlação de Pearson	-0,038	-0,072**	-0,015	-0,021	,506**	1	,115**	-0,037	,486**
	Sig. (2 extremidades)	0,085	0,001	0,500	0,352	0,000		0,000	0,091	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNDP1	Correlação de Pearson	,290**	,222**	,319**	,342**	,075**	,115**	1	,273**	0,010
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000		0,000	0,661
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNDP2	Correlação de Pearson	,143**	,140**	,177**	,192**	-0,040	-0,037	,273**	1	0,031
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,068	0,091	0,000		0,159
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
BRNPA1	Correlação de Pearson	-,168**	-,198**	-0,082**	-,134**	,307**	,486**	0,010	0,031	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,661	0,159	
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050

** . A correlação é significativa no nível 0,01(2 extremidades).
 * . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Tabela 12 – Correlação de Pearson da Resiliência

		Correlações									
		RES1	RES2	RES3	RES4	RES5	RES6	RES7	RES8	RES9	RES10
RES1	Correlação de Pearson	1	,749**	,513**	,459**	,627**	,623**	,552**	,326**	,571**	,513**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES2	Correlação de Pearson	,749**	1	,535**	,536**	,658**	,655**	,596**	,345**	,594**	,563**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES3	Correlação de Pearson	,513**	,535**	1	,473**	,502**	,463**	,414**	,268**	,426**	,423**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES4	Correlação de Pearson	,459**	,536**	,473**	1	,547**	,468**	,576**	,324**	,475**	,525**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES5	Correlação de Pearson	,627**	,658**	,502**	,547**	1	,689**	,616**	,350**	,627**	,553**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES6	Correlação de Pearson	,623**	,655**	,463**	,468**	,689**	1	,678**	,351**	,639**	,550**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES7	Correlação de Pearson	,552**	,596**	,414**	,576**	,616**	,678**	1	,390**	,584**	,593**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES8	Correlação de Pearson	,326**	,345**	,268**	,324**	,350**	,351**	,390**	1	,323**	,337**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES9	Correlação de Pearson	,571**	,594**	,426**	,475**	,627**	,639**	,584**	,323**	1	,658**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050
RES10	Correlação de Pearson	,513**	,563**	,423**	,525**	,553**	,550**	,593**	,337**	,658**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050	2050

** . A correlação é significativa no nível 0,01(2 extremidades).