

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Bem-estar dos Trabalhadores e a Influência da Resiliência num Contexto de Crise Mundial**

Marta Maria Camoesas Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:

Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Professora Auxiliar,  
Iscte-IUL

Setembro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**Bem-estar dos Trabalhadores e a Influência da Resiliência  
num Contexto de Crise Mundial**

Marta Maria Camoesas Silva

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadora:

Doutora Maria Gabriela Matias da Silva, Professora Auxiliar,  
Iscte-IUL

Setembro, 2021





## **Agradecimentos**

Gostaria de demonstrar o meu profundo agradecimento,

À minha orientadora, Professora Doutora Maria Gabriela Silva, por todo o acompanhamento, consideração e disponibilidade, que foram tão essenciais para a realização desta dissertação.

À Vanessa, pela cooperação e companheirismo, que me inspiraram a fazer sempre melhor.

Aos meus colegas, amigos e família, pelo apoio e motivação que me deram neste processo.

A todos os participantes, que disponibilizaram o seu tempo e boa vontade para a concretização deste estudo.

Aos docentes do ISCTE-IUL com quem tive a oportunidade de aprender nos últimos anos, que me deram as ferramentas para chegar a esta fase do meu percurso académico e muito contribuíram para o meu interesse nesta área do saber.



## Sumário

Perante os desafios impostos nos locais de trabalho pela pandemia COVID-19, torna-se relevante explorar mecanismos que promovam o bem-estar dos trabalhadores em situações de crise. A resiliência no trabalho, enquanto capacidade de recuperar perante as adversidades (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006), pode constituir um recurso pessoal importante neste contexto. A partir da Teoria COR (Hobfoll, 1989) e do Modelo JD-R (Bakker et al., 2014), os objetivos deste estudo são examinar o efeito das atuais condições de trabalho (autonomia, apoio social e exigências *hindrance*) no bem-estar (*engagement* e exaustão), e esclarecer o papel da resiliência nos processos motivacional e energético. Adicionalmente, pretende-se comparar estes efeitos em dois países: Portugal e Luxemburgo. Para reduzir os *common method biases* (Podsakoff et al., 2003), foram aplicados dois questionários, separando temporalmente a medição das variáveis independentes (T1) e das variáveis de critério (T2) (N=220; 138 em Portugal e 82 no Luxemburgo). Os resultados indicam que a autonomia e o apoio social estão positivamente associados ao *engagement* e que as exigências *hindrance* estão positivamente associadas à exaustão. A resiliência no trabalho desempenha um papel de mediador parcial entre a autonomia e o *engagement* e também entre as exigências e a exaustão, mas não entre o apoio social e o *engagement*. Na amostra de Portugal estas mediações são completas, ao passo que na amostra do Luxemburgo o efeito mediador não se verificou em nenhum dos processos. São discutidas as contribuições e implicações destes resultados, bem como as limitações do estudo e propostas de pesquisa futura.

*Palavras-chave:* resiliência; condições de trabalho; bem-estar no trabalho; crise COVID-19.

*Sistema de Classificação JEL:* I31 (General Welfare, Well-Being), M54 (Labour Management).





## **Abstract**

Given the challenges imposed in the workplace by the COVID-19 pandemic, it is relevant to explore the mechanisms that promote the well-being of employees in crisis situations. Resilience at work, as the capacity to bounce back from adversity (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006), can be an important personal resource in this context. Based on the COR Theory (Hobfoll, 1989) and the JD-R Model (Bakker et al., 2014), the objectives of this study are to examine the effect of current working conditions (autonomy, social support and hindrance demands) on well-being (engagement and exhaustion); and to clarify the role of resilience in the motivational and energetic processes. In addition, it is intended to compare these effects in two countries: Portugal and Luxembourg. To reduce common method biases (Podsakoff et al., 2003), two questionnaires were distributed, temporally separating the measurement of the independent variables (T1) and the criterion variables (T2) (N=220; 138 in Portugal and 82 in Luxembourg). The results indicate that autonomy and social support are positively associated with engagement and that hindrance demands are positively associated with exhaustion. Resilience at work plays a partial mediating role between autonomy and engagement, and between hindrance demands and exhaustion, however not between social support and engagement. In the Portuguese sample, these are complete mediations, while in the Luxembourg sample the mediating effect was not found in any of the processes. Contributions and implications of these results are discussed, as well as study limitations and future research suggestions.

*Key-words:* resilience; working conditions; well-being at work; COVID-19 crisis.

*JEL Classification System:* I31 (General Welfare, Well-Being), M54 (Labour Management).



## Índice Geral

Agradecimentos .....	i
Sumário.....	i
Abstract.....	iii
Introdução .....	1
Capítulo 1: Revisão de Literatura .....	5
Contexto Pandémico.....	5
Teoria da Conservação dos Recursos.....	5
Modelo <i>Job Demands-Resources</i> .....	6
<i>Processo Motivacional</i> .....	7
<i>Processo Energético</i> .....	8
Recursos Pessoais e Positivos .....	10
Resiliência no Trabalho .....	11
<i>Resiliência no Trabalho no Processo Motivacional do Modelo JD-R</i> .....	13
<i>Resiliência no Trabalho no Processo Energético do Modelo JD-R</i> .....	15
Objetivos de Investigação e Modelo Teórico.....	17
Capítulo 2: Metodologia.....	19
Estratégia e Metodologia de Investigação.....	19
Operacionalização das Variáveis .....	20
Procedimento .....	22
Amostra .....	23
Análises Estatísticas .....	24
Fiabilidade e Validade.....	27
Capítulo 3: Resultados .....	29
Contextualização .....	29
Análise de Componentes Principais.....	30
Medidas Descritivas e Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i> .....	34
Teste de Hipóteses da Resiliência no Trabalho (T2-T1) .....	35

Análises de Caminho .....	35
<i>Processo Motivacional na Amostra Total</i> .....	36
<i>Processo Energético na Amostra Total</i> .....	39
<i>Análises de Caminho na Amostra de Portugal e de Luxemburgo</i> .....	40
Capítulo 4: Discussão .....	43
Contextualização .....	43
Contribuições Teóricas .....	44
<i>Processo Motivacional na Amostra Total</i> .....	44
<i>Processo Energético na Amostra Total</i> .....	45
<i>Amostras de Portugal e Luxemburgo</i> .....	46
<i>Resiliência no Trabalho</i> .....	47
Implicações Práticas .....	49
Conclusões e Recomendações .....	51
Limitações da Investigação.....	51
Sugestões de Pesquisa Futura .....	53
Bibliografia .....	55
Anexos .....	65
Anexo A – Definições de Resiliência na Literatura.....	65
Anexo B – 1º Questionário (T1: Jan-Fev).....	67
Anexo C – 2º Questionário (T2: Mai-Jun).....	89
Anexo D – Dados Sociodemográficos e de Caracterização da Amostra do Estudo .....	107
Anexo E – Questões de Contextualização .....	111
Anexo F – Teste de Hipóteses (Contextualização) .....	112
Anexo G – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra Total.....	113
Anexo H – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra de Portugal .....	115
Anexo I – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra de Luxemburgo .....	119

## Índice de Figuras

Figura 1.1. - Modelo Teórico (Processo Motivacional e Processo Energético) e Hipóteses de Investigação .....	18
Figura 3.1. – Comparação e diferenças significativas entre perceções médias das alterações nas condições de trabalho, entre trabalhadores portugueses e luxemburgueses .....	30
Figura 3.2. – Modelo de Mediação Simples.....	36
Figura 3.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho.....	37
Figura 3.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia.....	38
Figura 3.5. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social...39	
Figura 3.6. – Modelo do Processo Energético .....	39
Figura D.1. – Gráfico da Distribuição dos Horários de Trabalho Atuais e Pré-Pandemia em Portugal e Luxemburgo .....	109
Figura D.2. – Gráfico da Distribuição das Modalidades de Trabalho Atuais e Pré-Pandemia em Portugal e Luxemburgo .....	110
Figura H.1. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho, na Amostra Portuguesa.....	116
Figura H.2. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia, na Amostra Portuguesa.....	116
Figura H.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social, na Amostra Portuguesa.....	117
Figura H.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Exigências <i>Hindrance</i> , na Amostra Portuguesa.....	117
Figura I.1. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho, na Amostra Luxemburguesa.....	120
Figura I.2. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia, na Amostra Luxemburguesa .....	120
Figura I.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social, na Amostra Luxemburguesa .....	120
Figura I.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Exigências <i>Hindrance</i> , na Amostra Luxemburguesa .....	120

## Índice de Quadros

Quadro 3.1. - Componentes principais gerada pela ACP dos Recursos do Trabalho (T1), com os respectivos loadings das variáveis iniciais pelo método de rotação Varimax.....	30
Quadro 3.2. - Componente principal gerada pela ACP das Exigências Hindrance (T1), com os respectivos loadings das variáveis iniciais pelo método de rotação Varimax.....	31
Quadro 3.3. – Proposta original da Resiliência no Trabalho .....	32
Quadro 3.4. – Componente principal gerada pela ACP do Engagement no Trabalho (T2), com os respectivos loadings das variáveis iniciais pelo método de rotação Varimax.....	33
Quadro 3.5. – Proposta original da Exaustão (T2).....	34
Quadro 3.6. – Medidas descritivas e coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis de estudo .....	35
Quadro 3.7. – Teste paramétrico para a igualdade de médias da Resiliência no Trabalho entre T1 e T2.....	35
Quadro 3.8. – Síntese sobre a decisão de validação das Hipóteses de Investigação.....	42
Quadro A.1. - Definições de resiliência de acordo com a abordagem teórica que seguem...65	
Quadro D.1. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Sexo” nas amostras..	107
Quadro D.2. – Medidas de tendência central e de distribuição da variável “Idade” nas amostras .....	107
Quadro D.3. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Nível de Habilitações” nas amostras .....	107
Quadro D.4. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Situação Laboral” nas amostras .....	107
Quadro D.5 – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Área Profissional” nas amostras .....	108
Quadro D.6. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Experiência Profissional” nas amostras.....	108
Quadro D.7. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Dimensão da Empresa” nas amostras.....	108
Quadro D.8. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Horário de Trabalho Atual” nas amostras.....	109

Quadro D.9. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Horário de Trabalho Pré-Pandemia” nas amostras.....	109
Quadro D.10. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Modalidade de Trabalho Atual” nas amostras .....	110
Quadro D.11. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Modalidade de Trabalho Pré-Pandemia” nas amostras.....	110
Quadro E.1. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) das respostas à questão “Alterações no Trabalho devido à Crise Pandémica”.....	111
Quadro F.1. – Teste paramétrico (teste-t) para a igualdade de médias das perceções de alterações nas condições de trabalho, entre o grupo de inquiridos portugueses e luxemburgueses.....	112
Quadro G.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra total.....	113
Quadro G.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra total .....	113
Quadro H.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra portuguesa .....	115
Quadro H.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra portuguesa .....	115
Quadro I.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra luxemburguesa.....	119
Quadro I.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra luxemburguesa.....	119





## Introdução

A realidade organizacional tem vindo a tornar-se progressivamente mais volátil, incerta, complexa e ambígua (VUCA), o que impõe diversos desafios para a Gestão de Recursos Humanos. Considerando estes fatores, a capacidade de recuperação positiva dos indivíduos perante as adversidades e obstáculos no trabalho, designada por resiliência no trabalho (Luthans, 2002b), representa uma capacidade cada vez mais relevante para as organizações e para os próprios trabalhadores.

Partindo de um contexto já incerto e inconstante, a dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde decretou a doença COVID-19 como uma pandemia, alertando para a abrangência das consequências desta crise, afetando não só a saúde pública, como também outros domínios sociais (WHO Director General, 2020). Além da crise de saúde pública eminente, a pandemia COVID-19 teve também implicações significativas para as organizações, nas mais variadas áreas. De facto, durante este período de crise, muitos trabalhadores em todo o mundo viram as suas condições de trabalho alteradas ou mesmo a continuidade do seu emprego ameaçada (International Labour Organization, 2020, 2021b).

Em termos gerais, estas circunstâncias parecem refletir-se num aumento das exigências e numa diminuição de recursos disponíveis no trabalho (Kniffin et al., 2021). O desequilíbrio entre exigências e recursos pode criar uma situação de elevado *stress* e reduzido bem-estar para os trabalhadores, segundo os pressupostos do Modelo *Job Demands-Resources* (JD-R; Bakker & Demerouti, 2017). O Modelo JD-R permite verificar como as condições de trabalho, incluindo exigências e recursos, podem afetar o bem-estar no trabalho, o que tem um impacto direto no desempenho e nos resultados organizacionais. O bem-estar no trabalho é estudado através do *engagement* no trabalho e de sintomas de *burnout*, como a exaustão. O *engagement* no trabalho pode definir-se como um estado caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção no trabalho (Schaufeli et al., 2002) e a exaustão é definida como um sentimento de fadiga e constitui a principal dimensão do *burnout* (Maslach et al., 2001).

O Modelo JD-R baseia-se nos mecanismos da Teoria da Conservação de Recursos (*Conservation Of Resources*, COR; Hobfoll, 1989), segundo os quais, um aumento de potenciais situações de perda de recursos (como as exigências) pode apresentar efeitos negativos em *outcomes* de adaptação e no bem-estar. Neste sentido, várias instituições têm alertado para a crescente e renovada importância de promover e preservar o bem-estar dos indivíduos nesta conjuntura (IASC Reference Group on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings, 2020; Ordem dos Psicólogos, 2020; World Health Organization, 2020).

Assim, tendo em conta as adversidades e obstáculos impostos pela crise atual, torna-se fundamental investigar que capacidades podem favorecer a manutenção do bem-estar no trabalho perante estas condições, como é o caso da resiliência no trabalho. Além de ter sido

identificada como uma capacidade importante em contextos de elevada incerteza, complexidade e instabilidade (Kossek & Perrigino, 2016), alguns estudos salientam já o papel particularmente relevante da resiliência na diminuição dos efeitos negativos na saúde mental dos indivíduos, decorrentes da crise pandémica atual (Paredes et al., 2021; Ran et al., 2020; Song et al., 2021).

A resiliência no trabalho, enquanto capacidade individual, enquadra-se no âmbito do Comportamento Organizacional Positivo (*Positive Organizational Behavior, POB*) (Luthans, 2002a), sendo definida como a capacidade para ultrapassar e recuperar perante as adversidades (Luthans, 2002b, p. 12). Nesta perspetiva, a resiliência constitui um recurso pessoal e integra-se no conceito do Capital Psicológico (*Psychological Capital, PsyCap*), construto que tem tido várias contribuições significativas na área do Comportamento Organizacional Positivo (Avey et al., 2011). O estudo da resiliência, em específico, torna-se pertinente por se tratar de uma capacidade com carácter mais reativo que as restantes do *PsyCap*, ou seja, é ativada perante o confronto com as dificuldades (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006).

Em suma, o contexto atual trouxe novos desafios para as organizações e para os trabalhadores, que poderão potencialmente afetar a sua saúde e bem-estar. A capacidade da resiliência pode constituir um elemento valioso para preservar o bem-estar dos trabalhadores e suprimir impactos negativos na sua saúde mental. Com base no Modelo JD-R (Bakker et al., 2014) e nos pressupostos da Teoria COR (Hobfoll, 1989), pretende-se estudar qual o impacto das condições de trabalho da atual conjuntura no bem-estar dos trabalhadores, e qual o papel da resiliência nestes processos. A partir destas questões de investigação, formularam-se os seguintes objetivos de estudo:

1. Verificar o efeito das condições de trabalho atuais, nomeadamente exigências (exigências *hindrance*) e recursos do trabalho (autonomia e apoio social), no bem-estar no trabalho, nomeadamente no *engagement* e na exaustão.
2. Verificar o papel da resiliência no trabalho em ambos os processos do Modelo JD-R, nesta conjuntura.

Uma metodologia quantitativa é ajustada aos objetivos enunciados, tendo sido adotado um inquérito, com a aplicação de dois questionários em dois momentos distintos, com a finalidade de afastar temporalmente a medição das variáveis independentes e dependentes. Esta técnica é recomendada para diminuir enviesamentos relativos ao método (*common method bias*), principalmente quando não é possível utilizar diferentes fontes de informação (Podsakoff et al., 2003). O intervalo de tempo definido entre as recolhas foi determinado de acordo com a sugestão de Fisher et al. (2018, p. 604, com base no trabalho de Crane & Searle, 2016) relativamente à resiliência.

Com o propósito de enriquecer a análise, e uma vez que as implicações da crise pandémica atual foram transversais a diversos países, identificou-se uma oportunidade de investigar os impactos da resiliência em nacionalidades e culturas distintas (Hobfoll, 2002), comparando os seus efeitos entre países afetados pela mesma conjuntura. Deste modo, pretende-se comparar a realidade em estudo entre dois países europeus com diferenças culturais, nomeadamente, Portugal e Luxemburgo. Formula-se assim um terceiro e último objetivo de investigação:

3. Testar estas relações em dois países: Portugal e Luxemburgo.

Este estudo visa contribuir para o conhecimento científico e para colmatar lacunas existentes na literatura. Primeiramente, pretende-se aprofundar o conhecimento sobre a aplicabilidade das relações e modelos apresentados num contexto específico de crise. Ao estudar os impactos das condições de trabalho no bem-estar, durante um período de adversidade, caracterizado pela incerteza e insegurança, será possível verificar se os pressupostos teóricos se mantêm válidos em contextos desta natureza.

Em segundo lugar, espera-se contribuir para o esclarecimento dos mecanismos do Modelo JD-R. Schaufeli e Taris (2014) notam que a literatura evidencia vários efeitos distintos dos recursos pessoais neste modelo. Bakker e Demerouti (2017) reforçam ainda que o papel destes recursos no processo energético beneficiaria de mais investigação e suporte teórico. Partindo desta constatação, o presente estudo visa investigar o papel dos recursos pessoais em ambos os processos do modelo na conjuntura atual a partir da Teoria COR, em específico o papel da resiliência, que tem sido menos abordado na literatura de Gestão de Recursos Humanos em comparação com outros recursos pessoais (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006).

Em terceiro lugar, espera-se que o estudo da resiliência no trabalho possa contribuir para um entendimento mais completo sobre este fenómeno com base na teoria. Vários autores caracterizam a literatura sobre resiliência como dispersa e desintegrada, devido à falta de acordo numa única definição e à falta de clareza teórica deste construto na literatura (Britt et al., 2016; Hartmann et al., 2020). Para resolver esta questão, Hartmann et al. (2020) propõem que o estudo da resiliência deve ser alicerçado na teoria, partindo por exemplo da Teoria COR e do Modelo JD-R. Da mesma forma, Youssef-Morgan e Luthans (2015) apelam à replicação de estudos do *PsyCap*, explicando as relações encontradas a partir de mecanismos teóricos.

O estudo da resiliência enquanto capacidade positiva pode fornecer informações importantes sobre a identificação de antecedentes e *outcomes* específicos desta dimensão do *PsyCap*. Os antecedentes deste construto têm sido relativamente pouco explorados na literatura (Avey, 2014), pelo que, seguindo a recomendação de Luthans e Youssef-Morgan (2017) sobre um maior foco nos antecedentes do *PsyCap*, espera-se analisar como a resiliência no trabalho poderá ser desenvolvida e, adicionalmente, os impactos que pode ter no bem-estar no trabalho.

Por último, tendo em conta que este estudo se irá basear nos mecanismos da Teoria COR, irá ser seguida a proposta de Hobfoll (2002) sobre a análise da influência da cultura na valorização dos recursos, através da comparação entre dois países relativamente aos efeitos que a resiliência no trabalho pode ter para o bem-estar dos trabalhadores. No mesmo sentido, também foi sugerido o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com a aplicação do *PsyCap* em diferentes culturas (Avey et al., 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017).

Além das lacunas identificadas, espera-se que este estudo possa contribuir para a prática de Gestão de Recursos Humanos nas organizações, nomeadamente para a promoção do bem-estar no trabalho em contextos adversos, proporcionando assim locais de trabalho mais saudáveis e contribuindo, indiretamente, para o aumento da *performance* e resultados organizacionais (Bakker et al., 2014).

De seguida, irá ser apresentada uma revisão integrada da literatura de modo a introduzir o racional teórico que sustenta as hipóteses e o modelo de investigação. Ao longo da dissertação irá ainda ser descrita a metodologia e amostra utilizada para recolha e análise de dados, bem como os resultados encontrados para as hipóteses propostas. Por fim, os resultados serão discutidos com base na literatura existente e será concluído o argumento da dissertação, respondendo aos objetivos de investigação enunciados e analisando as limitações deste estudo, bem como possibilidades de pesquisa futura.

## Capítulo 1: Revisão de Literatura

### Contexto Pandémico

No início de março de 2020 a COVID-19 foi considerada pela Organização Mundial de Saúde (WHO) como uma pandemia, que rapidamente se tornou numa prioridade global. Na Europa os primeiros registos de casos de COVID-19 foram reportados no final de fevereiro de 2020. Alguns dias depois, Portugal e Luxemburgo registaram o primeiro caso nacional (dia 2 e dia 1 de março, respetivamente). Em apenas um ano, foram confirmados mais de 100 Milhões de casos ativos do vírus COVID-19 em todo o mundo (WHO, 2021). Além dos impactos diretos na saúde pública, estudos realizados em diversos países indicam que a crise pandémica teve um impacto negativo na saúde mental e no bem-estar da população, em específico, em sintomas depressivos e sintomas de ansiedade (Cuiyan et al., 2020; González-Sanguino et al., 2020; Paulino et al., 2021; Rossi et al., 2020).

O mercado de trabalho foi também afetado pelas implicações da crise pandémica. Nos vários países, foram implementadas medidas nacionais direcionadas para o mercado de trabalho, com o objetivo de promover a adaptação às contingências. Portugal e Luxemburgo implementaram ações como o teletrabalho generalizado, flexibilização de políticas relativas ao horário de trabalho e reforço das medidas de saúde no trabalho (ILO, 2021a). Estas medidas criaram novos desafios para as organizações e para os trabalhadores.

Kniffin et al. (2021) sintetizam que as principais mudanças verificadas nas organizações, são a implementação mais abrangente de políticas de trabalho remoto, a criação de equipas virtuais e o desafio da liderança e gestão virtual. No caso dos trabalhadores, os principais desafios são os efeitos do distanciamento social e isolamento, o aumento do desemprego e desigualdades e os riscos associados à sua saúde e bem-estar. Assim, além dos efeitos negativos na saúde mental da população geral, o contexto de crise levou à alteração e adaptação das condições de trabalho, o que por sua vez se refletiu num impacto para o bem-estar no trabalho.

### Teoria da Conservação dos Recursos

A Teoria da Conservação dos Recursos (*Conservation Of Resources*, COR; Hobfoll, 1989) introduz um enquadramento que permite compreender como as mudanças causadas pela crise atual afetam o bem-estar dos trabalhadores. A Teoria COR apresenta uma perspetiva motivacional sobre o *stress*, integrando várias abordagens anteriores, e propõe que os indivíduos estão motivados para reter, proteger e adquirir recursos uma vez que a experiência de *stress* advém da perda, potencial ou efetiva, dos mesmos ou da impossibilidade de adquirir mais recursos (Hobfoll, 1989). Assim, os impactos no bem-estar dos indivíduos resultam dos processos e dinâmicas que envolvem os seus recursos.

Esta teoria apresenta também os mecanismos através dos quais os indivíduos investem os seus recursos, com o objetivo de evitar, recuperar ou minimizar as suas perdas, como por exemplo a reposição ou a substituição. Embora a perda de recursos seja mais saliente que o ganho, este aumenta a sua importância em contextos de perdas frequentes. Quando os indivíduos se encontram em situações precárias, adotam uma postura e estratégias defensivas perante as adversidades (Hobfoll, 2001).

Naturalmente, os recursos são um elemento central nesta teoria e podem consistir em objetos, características pessoais, condições ou energias, ou ainda, em formas de obter outros recursos, e são intrinsecamente valorizados pelos indivíduos (Hobfoll, 2002, p. 307). Uma vez que algumas críticas têm sido apontadas a esta (ampla) definição de recursos, Halbesleben et al. (2014) propõem que estes se definam como algo que o indivíduo percebe que contribui para o ajudar a alcançar os seus objetivos. O bem-estar é um exemplo de recurso considerado universalmente valioso, independente da cultura ou circunstâncias específicas em causa, pelo que os indivíduos procuram preservá-lo e protegê-lo (Hobfoll et al., 2018). Apesar disso, alguns recursos podem ter um valor relativo consoante o contexto ou as normas culturais partilhadas. A cultura torna-se relevante neste aspeto, uma vez que pode determinar as normas que influenciam a valorização e consequente utilização de certos recursos (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2002).

A existência de condições ambientais pobres em recursos, e com elevado potencial de perda, pode criar situações de vulnerabilidade, dificultando a aquisição de novos recursos e aumentando o impacto e a probabilidade de futuras perdas. Estas situações designam-se ciclos de perda e contrapõem uma realidade oposta – as espirais de ganhos. As espirais de ganhos estão associadas a condições favoráveis que promovem a proliferação progressiva e aquisição de recursos, protegendo os indivíduos de futuras perdas (Hobfoll, 2001).

A Teoria COR pode ser aplicada ao contexto de trabalho no sentido em que também nas organizações podem existir recursos disponíveis para os trabalhadores e podem ocorrer situações ou eventos que os ameaçam (Hobfoll et al., 2018). Esta teoria é frequentemente utilizada para explicar o processo que leva ao *burnout*, caracterizado por perdas que aumentam o *stress* dos indivíduos e diminuem o seu bem-estar (Hobfoll, 2001; Holmgreen et al., 2017). Face a este panorama, coloca-se a importante questão de como se poderá preservar o bem-estar dos trabalhadores numa conjuntura que veio ameaçar a manutenção deste recurso valioso.

### **Modelo *Job Demands-Resources***

O modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) visa explicar o modo como as condições de trabalho podem afetar o bem-estar dos trabalhadores (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001), podendo ser entendido com base nos pressupostos da Teoria COR (Hobfoll, 1989).

Cada ocupação apresenta características de trabalho diferentes. Este modelo divide estas características em duas categorias gerais, que englobam a diversidade de condições de trabalho existentes, e que têm efeitos no bem-estar. Essas categorias são os recursos e as exigências do trabalho. Os recursos são “aspectos do trabalho que ajudam a atingir objetivos, reduzem os custos das exigências ou promovem o desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001, p. 501), ao passo que as exigências são “aspectos do trabalho (sociais, físicos ou organizacionais) que requerem esforço, estando assim associadas a custos físicos e psicológicos” (p. 501).

O Modelo JD-R tem por base modelos anteriores, como o Modelo *Job Demands-Control-Support* (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979) e o Modelo *Effort-Reward Imbalance* (Siegrist, 1996). Originalmente, o Modelo JD-R propunha que as exigências e os recursos do trabalho têm efeitos específicos nas dimensões do *burnout* (Demerouti et al., 2001). Mais tarde, foi adicionado ao modelo o construto do *engagement* no trabalho, que reflete a vertente positiva do bem-estar (Schaufeli & Bakker, 2004).

Estas duas vertentes do bem-estar no trabalho, o *engagement* e o *burnout*, resultam de dois processos iniciados pelos recursos e exigências do trabalho, respetivamente: o processo motivacional e energético (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004). Embora relativamente independentes, estes dois processos podem interagir entre si, por exemplo através da influência dos recursos do trabalho na redução dos impactos negativos das exigências (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou, Bakker, Dollard, et al., 2007).

O Modelo JD-R tem sido um enquadramento teórico frequentemente utilizado na literatura sobre a saúde ocupacional devido às suas vantagens: abrangência e flexibilidade na caracterização das condições de trabalho, consideração de um processo positivo e de um processo negativo que permite ter uma visão mais completa do bem-estar e a possibilidade de aplicação em diversas ocupações diferentes (Bakker & Demerouti, 2017). Adicionalmente, este modelo tem vindo a ser comprovado em estudos longitudinais (Lesener et al., 2019).

### ***Processo Motivacional***

No processo motivacional, a existência de recursos do trabalho cria condições favoráveis para que os trabalhadores adquiram outros recursos. Neste caso, os recursos do trabalho apresentam um efeito preditivo sobre resultados desejáveis para o bem-estar, como o *engagement* no trabalho (Christian et al., 2011; Mauno et al., 2007). O *engagement* no trabalho pode por sua vez contribuir para um melhor desempenho (Bakker et al., 2004; Christian et al., 2011).

O *engagement* traduz um estado mental positivo e gratificante relacionado com o trabalho, ou seja, é um estado afetivo-cognitivo generalizado no trabalho, que não é direcionado a nenhum aspeto em particular (Schaufeli et al., 2002). Nesta perspetiva, ao contrário da visão

de Maslach e Leiter (1997, citado por Maslach et al., 2001), o *engagement* é um construto medido de forma independente do *burnout*, embora estejam (negativamente) relacionados entre si.

O *engagement* no trabalho inclui três dimensões que o caracterizam: o vigor (elevada energia, resiliência mental, persistência e investimento no trabalho), a dedicação (percepção de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho) e a absorção (concentração e imersão no trabalho, dificuldade em desligar das tarefas) (Schaufeli et al., 2002, pp. 74–75). O *engagement* é assim o estado caracterizado pela elevada ativação de energia e pela elevada identificação com o trabalho, e resulta de um ambiente de trabalho com recursos disponíveis aos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004).

Existem diversos recursos do trabalho identificados no âmbito do Modelo JD-R (Schaufeli & Taris, 2014). O apoio social e a autonomia são dois exemplos amplamente estudados neste contexto e também utilizados noutros modelos influentes (Hackman & Oldham, 1976; Karasek & Theorell, 1990). O apoio social define-se pelos “níveis de interações sociais úteis disponíveis no trabalho”, com o supervisor ou com os colegas (Karasek & Theorell, 1990, p. 69). O controlo (ou latitude de decisão) está relacionado com o “potencial de controlo do trabalhador sobre as suas tarefas e a sua conduta durante o dia de trabalho” (Karasek, 1979, p. 290). Uma das dimensões do controlo segundo Karasek (1979) é a autoridade de decisão, que está relacionada com a autonomia, definida por Hackman e Oldham (1976). Especificamente, a autonomia no trabalho é “o grau de liberdade e independência, e discricção que o trabalhador possui no seu trabalho relativamente à calendarização do trabalho e à determinação dos procedimentos a serem utilizados no mesmo” (Hackman & Oldham, 1976, p. 258).

Assim, neste processo, quando os trabalhadores têm à sua disposição vários recursos, como a autonomia e o apoio social, prevê-se que apresentem maior *engagement* com o seu trabalho.

*Hipótese 1: os recursos do trabalho têm uma relação direta e positiva com o engagement no trabalho.*

*Hipótese 1a: a autonomia tem uma relação direta e positiva com o engagement no trabalho.*

*Hipótese 1b: o apoio social tem uma relação direta e positiva com o engagement no trabalho.*

### **Processo Energético**

No processo energético, ou processo de diminuição de saúde, as exigências do trabalho, constituindo situações de potenciais perdas, levam a um aumento do *stress* e tensão sentidos pelos trabalhadores. A existência de elevadas exigências está associada ao aumento de



reações ligadas ao *stress* e, conseqüentemente, a sintomas de *burnout* e diminuição do desempenho no trabalho (Alarcon, 2011; Bakker et al., 2004; Demerouti et al., 2001).

O *burnout* é uma síndrome que se caracteriza por uma “resposta prolongada a fontes crônicas de *stress* emocional e interpessoal no trabalho” (Maslach et al., 2001, p. 397). O *burnout* pode incluir dimensões como a exaustão (fadiga e cansaço), o cinismo (indiferença e afastamento face ao trabalho) e a falta de eficácia profissional (percepção sobre as conquistas profissionais), embora algumas críticas tenham sido apontadas a esta última dimensão, tendo em conta as análises realizadas (Maslach et al., 2001; Schaufeli et al., 2002). Em geral, pode-se afirmar que o *burnout* implica uma perda de energia e de identificação com o trabalho devido à exposição prolongada a exigências significativas, sendo a exaustão considerada a sua dimensão central (Maslach et al., 2001).

A exaustão sentida pelos trabalhadores está associada a “sentimentos gerais de vazio, sobrecarga de trabalho, uma forte necessidade de descanso e um estado de exaustão física” (Bakker et al., 2004, p. 91). Atualmente, entende-se que os efeitos proximais das exigências do trabalho são aspetos como o *strain*, o *stress* ou a exaustão, sendo o *burnout* um resultado mais distal (Bakker & Demerouti, 2017).

Recentemente, o Modelo JD-R foi alargado de forma a incluir uma categorização diferenciada das exigências, consoante os efeitos apresentados nos *outcomes* do trabalho: as exigências *hindrance* e as exigências *challenge* (Crawford et al., 2010). Esta diferenciação permite verificar com maior precisão os impactos das exigências no modelo.

As exigências *challenge* estão relacionadas com desafios e podem gerar “potenciais ganhos para os indivíduos” (Cavanaugh et al., 2000, p. 68). Em oposição, as exigências *hindrance* são obstáculos que “tendem a constranger ou interferir com as conquistas do trabalho e tendem a não apresentar potenciais ganhos para o indivíduo” (p. 68).

Considerando que tendem a não apresentar qualquer ganho para os trabalhadores, as exigências *hindrance* estão relacionadas de forma mais consistente na literatura ao *strain* psicológico, *burnout* e, ao contrário das exigências *challenge*, apresentam uma relação negativa com *outcomes* motivacionais e comportamentais desejáveis (Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005; Podsakoff et al., 2007; Rodell & Judge, 2009). Neste sentido, em linha com a Teoria COR, as exigências *hindrance* constituem claramente potenciais situações de perda de recursos, ao passo que as exigências *challenge* têm um potencial de perda energética, mas também um potencial de ganho motivacional.

Esta particularidade das exigências *hindrance* torna-as um elemento importante a analisar numa conjuntura de crise. Alguns exemplos de exigências *hindrance* são a burocracia, a ambigüidade e conflito de papel ou os aborrecimentos diários no trabalho (Rodell & Judge, 2009).

Tendo isto em conta, espera-se que as exigências *hindrance*, por constituírem adversidades que ameaçam e diminuem os recursos energéticos e motivacionais (situações de perda potencial e efetiva), estejam associadas a maior exaustão nos trabalhadores.

*Hipótese 2: as exigências hindrance têm uma relação direta e positiva com a exaustão.*

### **Recursos Pessoais e Positivos**

Os recursos pessoais constituem uma adição ao Modelo JD-R, uma vez que desempenham um papel importante nos processos motivacionais e de saúde deste modelo, contribuindo assim para uma visão mais completa dos recursos disponíveis aos trabalhadores. Os recursos pessoais constituem “auto-avaliações positivas que estão relacionadas com a resiliência e se podem referir à crença dos indivíduos na sua capacidade de controlar e impactar com o sucesso o seu ambiente” (Bakker et al., 2014, p. 401). Contudo, a sua influência nos processos do Modelo JD-R ainda não é consensual, podendo ser analisados como preditores do bem-estar, moderadores ou mediadores na relação entre as características do trabalho e o bem-estar, ou ainda afetando a perceção das próprias características do trabalho (Schaufeli & Taris, 2014).

Alguns dos recursos pessoais estudados a este nível são a auto-eficácia e o otimismo (Xanthopoulou et al., 2009a, 2009b, 2012; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007). O estudo destas capacidades positivas na Gestão de Recursos Humanos está associado à área do Comportamento Organizacional Positivo (POB, *Positive Organizational Behaviour*), na sua vertente de análise individual (Luthans, 2002b; Luthans & Youssef, 2007). O POB é definido como o estudo e aplicação de capacidades e forças positivas na Gestão de Recursos Humanos, sendo que estes elementos devem respeitar certos critérios de inclusão, como: ser mensurável, passível de se desenvolver e que possa ser gerido para melhorar a *performance* nas organizações (Luthans, 2002a).

Esta conceção desenvolveu-se a partir da transposição para as organizações de pressupostos da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), que se ocupa do estudo de processos e mecanismos que levam ao bem-estar, florescimento e pleno funcionamento dos indivíduos, focando a sua atenção nas forças e virtudes do ser humano (Gable & Haidt, 2005). A Psicologia Positiva tem registado um grande desenvolvimento na literatura nos últimos anos pois apresenta-se como uma alternativa a uma visão de “espiral negativa” da realidade.

Existem diversos recursos pessoais analisados no âmbito do POB, o que deu origem ao estudo do Capital Psicológico (*PsyCap*). O *PsyCap* é um construto nuclear latente e corresponde a um estado psicológico positivo de desenvolvimento de um indivíduo, caracterizado pelas dimensões e recursos que o constituem: a auto-eficácia, a esperança, o

otimismo e a resiliência, aplicados ao trabalho (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). O interesse demonstrado por investigadores e profissionais no *PsyCap* deve-se às evidências encontradas relativamente ao impacto positivo que este construto tem em atitudes e comportamentos desejáveis e no desempenho no trabalho (Avey et al., 2011).

As quatro dimensões que compõem o *PsyCap* são capacidades individuais que podem ser desenvolvidas e estão também associadas a efeitos positivos para os indivíduos e organizações. Apesar de partilharem uma ligação em comum (validade convergente), estas quatro capacidades podem ser analisadas de forma independente e apresentam características distintivas entre si (validade discriminante) (Luthans & Youssef, 2007).

### **Resiliência no Trabalho**

Neste estudo pretende-se focar o papel da resiliência no trabalho enquanto recurso positivo, uma vez que esta capacidade pode ser particularmente relevante em contextos de mudança e de elevada incerteza. Comparativamente a outras dimensões do *PsyCap*, como a auto-eficácia e o otimismo, a resiliência tem sido menos estudada na área da Gestão de Recursos Humanos (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006).

A diversidade de perspetivas na literatura sobre a resiliência traduz-se nas várias definições existentes. De um modo geral, é possível agrupar as diferentes definições em três conceções principais: a resiliência enquanto traço, capacidade ou processo (Kossek & Perrigino, 2016). Na sua revisão da literatura, Hartmann et al. (2020) sintetizam que, por um lado, a resiliência pode ser entendida como um traço de personalidade estável, ou um conjunto de traços, que predispõem o indivíduo a ser capaz de ultrapassar as dificuldades, enquanto que outros autores defendem que a resiliência é uma capacidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo, e que, por isso, não tem um carácter temporal tão estável como um traço de personalidade. Por outro lado, a resiliência enquanto trajetória traduz a forma como os indivíduos experienciam e respondem perante as adversidades e que resulta numa adaptação positiva. Em anexo (Anexo A) apresenta-se uma tabela que inclui algumas definições utilizadas na literatura para a resiliência, de modo a ilustrar a abordagem que seguem.

As definições propostas partilham da importância atribuída a dois aspetos centrais da definição de resiliência: a existência de adversidade e a existência de adaptação positiva (Masten, 2001). No entanto, as abordagens diferem frequentemente na caracterização e critérios usados para descrever as adversidades (intensidade, frequência ou duração) e para descrever a adaptação positiva em causa (em que consiste e como se deve medir) (Britt et al., 2016; Fisher et al., 2018).

No âmbito do POB, a definição de resiliência está em coerência com as definições de Masten (2011) e Hobfoll et al. (2015), aplicadas ao contexto de trabalho. Neste caso, define-

se resiliência no trabalho como a “capacidade psicológica positiva para recuperar face à adversidade, incerteza, conflito, insucesso ou mesmo mudanças positivas, progresso e aumento de responsabilidade” no contexto de trabalho (Luthans, 2002b, p. 12), pelo que será esse o enquadramento utilizado no presente estudo. Trata-se, portanto, de uma capacidade dos indivíduos, que lhes permite lidar com as adversidades significativas no local de trabalho e retornar a um estado “normal”, ou até mais favorável, depois desses eventos (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006; Luthans & Youssef, 2007).

A resiliência reúne algumas características que contribuem para o seu valor e relevância no contexto organizacional. Masten (2001) salienta que, ao contrário do que se sugeriu inicialmente, a resiliência é uma capacidade comum a muitos indivíduos, não sendo algo exclusivo a um grupo restrito da população.

O caráter reativo da resiliência é distintivo deste recurso face a outras dimensões do *PsyCap*. Por ser reativa, é uma capacidade importante para lidar com as adversidades após a sua ocorrência, sendo que a própria definição de resiliência exige a existência de um evento que a desencadeia (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006). Não obstante, tem também uma componente proativa, uma vez que permite utilizar os obstáculos como oportunidades de crescimento e melhoria pessoal em situações futuras (Luthans & Youssef, 2007).

Com base no trabalho de Masten (2001), Luthans, Vogelgesang et al. (2006) apresentam estratégias de gestão reativas e proativas para o desenvolvimento da resiliência no trabalho. As estratégias proativas incluem a promoção de ativos disponíveis e a redução de riscos, bem como a atuação ao nível da forma como os trabalhadores interpretam as situações. As duas primeiras estratégias têm paralelismos claros com o Modelo JD-R e as conceptualizações de recursos e exigências do trabalho, como será discutido em secções seguintes. As estratégias reativas são aplicadas após a ocorrência de eventos negativos e podem consistir na gestão de emoções positivas e de atribuições ou interpretações, entre outras.

Como capacidade positiva, a resiliência pode ser desenvolvida ao longo do tempo porque é relativamente flexível, ou seja, tem uma natureza “*state-like*” (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006). Luthans e Youssef (2007) esclarecem que uma capacidade “*state-like*” não é tão maleável como um estado puro, contudo não é tão estável como um traço. Luthans, Avolio et al. (2007) apresentaram resultados preliminares que parecem validar este argumento. Isto significa que os indivíduos podem aumentar ou diminuir a capacidade de ultrapassar obstáculos ao longo da sua vida. Estudos sobre intervenções no *PsyCap* de trabalhadores têm vindo a corroborar a possibilidade de se desenvolverem estes recursos pessoais (Luthans et al., 2010; Luthans, Avey, et al., 2006). Adicionalmente, Crane e Searle (2016) registaram mudanças no valor médio da resiliência na sua amostra, num estudo ao longo de 3 meses.

Embora existam vários fatores que podem contribuir para o desenvolvimento da resiliência (Bonanno, 2004; Luthans, Vogelgesang, et al., 2006; Masten, 2001), experienciar

adversidades moderadas pode também ser um preditor de uma melhor adaptação face a adversidades futuras (Seery et al., 2010). Neste sentido, de uma forma global espera-se que numa situação de crise os indivíduos ativem e desenvolvam progressivamente a sua capacidade de resiliência. Assim, propõe-se que a resiliência no trabalho possa alterar-se ao longo do tempo quando os trabalhadores são confrontados com situações de incerteza e ambiguidade no contexto de uma crise, partindo do pressuposto de que se trata de uma capacidade “state-like”.

*Hipótese 3: o nível médio de resiliência no trabalho aumenta quando o trabalhador necessita de enfrentar uma situação de crise.*

Uma vez que a resiliência está relacionada com a resposta às adversidades, este conceito tem sido aprofundado em estudos sobre gestão de risco e resiliência organizacional (Van Der Vegt et al., 2015) e também em áreas profissionais tradicionalmente marcadas por elevadas exigências, como a área da saúde ou da educação (Beltman et al., 2011; Hart et al., 2014; Howe et al., 2012; Jackson et al., 2007). A crescente relevância da resiliência no trabalho deve-se a um contexto empresarial cada vez mais incerto, dinâmico e complexo, e à alteração de certos aspetos relativos ao trabalho, que tornam essencial a capacidade de ultrapassar os obstáculos impostos por estas mudanças (Kossek & Perrigino, 2016). Hobfoll (2002) defende que a avaliação e o valor de alguns recursos está relacionado com a sua importância cultural e histórica, o que pode explicar a crescente importância da resiliência neste contexto social em específico.

Posto isto, a resiliência no trabalho pode desempenhar um papel fundamental para promover o bem-estar e saúde mental dos trabalhadores em contextos de elevada incerteza. A importância da resiliência nestes processos tem já sido assinalada por alguns estudos no âmbito da pandemia atual (Paredes et al., 2021; Ran et al., 2020; Song et al., 2021).

### ***Resiliência no Trabalho no Processo Motivacional do Modelo JD-R***

Apesar da falta de consenso sobre o papel dos recursos pessoais no Modelo JD-R, a Teoria COR pode ser um ponto de partida para esclarecer os seus efeitos. Segundo um dos corolários desta teoria, indivíduos e organizações com maior disponibilidade de recursos mais facilmente adquirem novos recursos e estão menos vulneráveis a perdas futuras (Hobfoll, 2001). Desta forma, a existência de recursos do trabalho abundantes pode promover a aquisição e desenvolvimento de recursos individuais no trabalho, que por sua vez promovem o aumento do envolvimento dos trabalhadores.

Nesta sequência, o apoio social tem sido identificado como um dos principais preditores da resiliência no trabalho, dado que os trabalhadores podem recorrer ao apoio dos colegas

ou supervisores para conseguir recuperar mais facilmente perante as exigências e obstáculos, como evidenciado em estudos sobre ocupações na área da saúde (Cameron & Brownie, 2010; Jensen et al., 2008; Lamb & Cogan, 2016; McDonald et al., 2016). Existem também estudos que identificam uma relação positiva entre a autonomia e o desenvolvimento da resiliência, como é o caso do estudo de McDonald et al. (2016) sobre enfermeiros e parteiras, e do estudo de Sameer et al. (2019) sobre trabalhadores no Egipto. Neste sentido, maior controlo no trabalho dá aos trabalhadores a possibilidade de organizar e planear as suas próprias tarefas, o que contribui para manter o bem-estar e recuperar de forma mais eficaz perante os desafios que surgem.

Em suma, é expectável que a resiliência no trabalho possa ser desenvolvida a partir da presença de autonomia no trabalho e de apoio social entre colegas e com os supervisores.

*Hipótese 4: a existência de recursos do trabalho está positivamente relacionada com a resiliência no trabalho.*

*Hipótese 4a: a autonomia está positivamente relacionada com a resiliência no trabalho.*

*Hipótese 4b: o apoio social está positivamente relacionado com a resiliência no trabalho.*

Por outro lado, a resiliência está naturalmente associada ao bem-estar (Harms et al., 2018), uma vez que permite que os indivíduos ultrapassem melhor as adversidades que lhes são impostas. Desta forma, indivíduos mais resilientes têm a capacidade de regular os seus níveis de bem-estar, podendo assim a resiliência contribuir para um maior *engagement* no trabalho. Os dados de estudos empíricos realizados apoiam esta posição, evidenciando relações positivas entre a resiliência e o *engagement* no trabalho (Mache et al., 2014).

No contexto de trabalho, a resiliência como dimensão do *PsyCap* apresenta também uma influência positiva no bem-estar dos trabalhadores (Avey et al., 2011; Youssef-Morgan & Luthans, 2015). As evidências mostram que o *PsyCap* tem um efeito preditivo no bem-estar ao longo do tempo (Avey et al., 2010), nas emoções positivas (Avey et al., 2008) e também no *engagement* (Alessandri et al., 2018). Perante estas considerações, espera-se que trabalhadores com maior capacidade de recuperar face aos obstáculos apresentem maiores níveis de *engagement*.

*Hipótese 5: a resiliência no trabalho está positivamente relacionada com o engagement no trabalho.*

Integrando estas perspetivas, a resiliência no trabalho pode desempenhar um papel importante no processo motivacional, atuando como mediadora entre os recursos do trabalho e o *engagement*. Neste caso, sugere-se que o apoio social e a autonomia dos trabalhadores

criam condições favoráveis que contribuem diretamente para o desenvolvimento da sua resiliência no trabalho, o que por sua vez lhes confere ferramentas para melhor gerir o seu bem-estar no trabalho, levando assim a maiores níveis de *engagement*.

O papel mediador dos recursos pessoais no processo motivacional foi estudado relativamente a outras capacidades positivas no Modelo JD-R (Xanthopoulou et al., 2009b; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007). No caso da resiliência em específico, verificou-se que esta pode mediar o efeito que a aprendizagem organizacional tem no *engagement* dos trabalhadores (Malik & Garg, 2020), bem como pode desempenhar uma papel mediador entre o apoio organizacional percebido e as três dimensões do *engagement* (Wang et al., 2017); ao passo que o *PsyCap* pode mediar a relação entre a autonomia dos trabalhadores e o apoio social dos colegas com o *engagement* (e *distress* psicológico; Mazzetti et al., 2016).

Com base nestas conclusões, propõe-se que o apoio social e a autonomia dos trabalhadores contribuem para o *engagement* no trabalho, através do desenvolvimento da capacidade individual da resiliência no trabalho.

*Hipótese 6: a resiliência no trabalho medeia a relação entre os recursos do trabalho e o engagement no trabalho.*

*Hipótese 6a: a resiliência no trabalho medeia a relação entre a autonomia e o engagement no trabalho.*

*Hipótese 6b: a resiliência no trabalho medeia a relação entre o apoio social e o engagement no trabalho.*

### ***Resiliência no Trabalho no Processo Energético do Modelo JD-R***

A influência dos recursos pessoais no processo de diminuição de saúde é menos clara e apresenta resultados menos consistentes do que a sua influência no processo motivacional (Bakker & Demerouti, 2017). Schaufeli e Taris (2014) propõem diversos papéis possíveis dos recursos pessoais neste modelo.

À semelhança dos recursos do trabalho (Bakker et al., 2005), certos autores testaram se os recursos pessoais podem diminuir o impacto negativo que as exigências têm na saúde dos indivíduos. Alguns estudos analisaram a influência da resiliência no processo energético como moderadora do efeito das exigências e fontes de stress do trabalho na saúde ou *strain* dos trabalhadores (Hao et al., 2015; Martinez-Corts et al., 2015; Shoss et al., 2018). Da mesma forma, o *PsyCap* demonstrou influenciar significativamente a relação entre determinadas exigências do trabalho (como o trabalho emocional, conflito trabalho-família, ou mesmo exigências *challenge* e *hindrance*) e o *burnout* (Cheung et al., 2011; Min et al., 2015; Pu et al., 2017). Embora seja uma perspetiva comum a vários estudos, a hipótese moderadora

nem sempre é validada (Crane & Searle, 2016; Grover et al., 2018; Johnson et al., 2019; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007), levando alguns autores a sugerir mais investigação perante os resultados inconsistentes encontrados (Bakker & Demerouti, 2017).

Numa outra perspetiva, foi proposto que alguns recursos pessoais afetam a avaliação cognitiva do ambiente, alterando a forma como os trabalhadores percecionam as exigências e os recursos. Grover et al. (2018) encontraram um efeito mediador dos recursos e exigências entre o *PsyCap* e o bem-estar de enfermeiros (operacionalizado através do *engagement* e do bem-estar psicológico). Johnson et al. (2019) chegaram a uma conclusão semelhante ao analisar a resiliência de trabalhadores universitários, em relação a algumas fontes de *stress* e consequente saúde física e psicológica que reportam. Já Ventura et al. (2015) validaram este argumento testando a auto-eficácia como preditora das exigências *hindrance* e *challenge* no Modelo JD-R. Apesar das evidências encontradas, os autores identificam a limitação associada ao carácter transversal dos estudos, o que não permite tirar conclusões rigorosas acerca da direccionalidade das relações.

Hobfoll (2001) critica as abordagens baseadas exclusivamente na perceção dos indivíduos acerca da experiência de *stress*, argumentando que embora a perceção individual tenha influência, o foco exclusivo neste aspeto não considera toda a complexidade do processo de *stress*. Schaufeli e Taris (2014) sugerem ainda uma terceira abordagem, na qual é proposto que as condições do trabalho, neste caso as exigências, afetam indiretamente o bem-estar no trabalho, através do seu efeito nos recursos pessoais.

Seery et al. (2010) concluíram que lidar com uma quantidade moderada de adversidades ao longo da vida pode ajudar os indivíduos a desenvolverem a sua capacidade de recuperar face a eventos futuros. A partir deste argumento, Crane e Searle (2016) analisaram o efeito que as exigências do trabalho (enquanto adversidades) têm na resiliência. Estes autores concluíram que o tipo de exigência é determinante para esta relação: as exigências *challenge* levam ao aumento da resiliência e as exigências *hindrance* levam à sua diminuição. Isto significa que, em coerência com a sua definição, as exigências *hindrance* não constituem oportunidades de ganhos para os trabalhadores, pelo contrário, constroem os seus recursos e o desenvolvimento de capacidades individuais.

Coloca-se então a hipótese de as exigências de natureza mais negativa ameaçarem e diminuírem os recursos pessoais dos trabalhadores, em particular da resiliência no trabalho.

*Hipótese 7: as exigências hindrance estão negativamente relacionadas com a resiliência no trabalho.*

Para além dos seus efeitos nos resultados positivos do bem-estar no trabalho, a resiliência está inversamente associada a resultados negativos presentes no processo energético, como



o *burnout* ou o *distress* psicológico (Cooke et al., 2013; Harker et al., 2016). Certos estudos identificam uma relação direta e negativa entre o *PsyCap* e resultados negativos do bem-estar no trabalho, como o *stress* ou a exaustão (Avey et al., 2009; Xanthopoulou et al., 2007).

Da mesma forma que se espera que a resiliência promova o *engagement* no trabalho, espera-se que a resiliência permita combater sintomas de exaustão no trabalho.

*Hipótese 8: a resiliência no trabalho está negativamente relacionada com a exaustão.*

Além de concluir que as exigências *hindrance* podem diminuir a resiliência, o estudo de Crane e Searle (2016) evidenciou que a resiliência pode mediar a relação destas exigências com o *strain*, apresentando resultados pouco conclusivos para a hipótese moderadora. A hipótese da mediação no processo energético é corroborada pelos resultados do estudo de Li et al. (2015), onde se concluiu que o *PsyCap* mediava a relação entre certos aspectos do *stress* ocupacional e algumas dimensões *burnout* de trabalhadores bancários. Huang et al. (2016) encontraram um efeito indireto da carga de trabalho na exaustão emocional, através de recursos pessoais como a auto-eficácia, a auto-estima e o otimismo. O estudo de Wang et al. (2012) evidenciou ainda um papel mediador do *PsyCap* entre o conflito trabalho-família no *burnout* de enfermeiros chineses. Por outro lado, embora tenham reportado evidências que validam a hipótese moderadora, Hao et al. (2015), encontram também efeitos significativos para os efeitos mediadores da resiliência entre o *stress* e o *burnout*.

Esta posição é coerente com os mecanismos propostos pela Teoria COR, pois de acordo com uma extensão do mesmo corolário apresentado anteriormente (Hobfoll, 2001), em situações menos favoráveis, indivíduos e organizações têm mais dificuldade em adquirir e proteger os seus recursos e estão mais vulneráveis a perdas futuras. Considerando que as exigências *hindrance*, enquanto fontes de *stress*, contribuem para um ambiente de trabalho desfavorável, é esperado que os trabalhadores vejam a sua capacidade de resiliência diminuída, e que esta diminuição se traduza num aumento da exaustão.

*Hipótese 9: a resiliência no trabalho medeia a relação entre as exigências hindrance e a exaustão.*

### **Objetivos de Investigação e Modelo Teórico**

Em síntese, este estudo visa esclarecer como as condições de trabalho afetam o bem-estar dos trabalhadores numa conjuntura de crise e qual o papel da resiliência neste contexto. Especificamente pretende-se analisar o papel da resiliência no trabalho nos dois processos do Modelo JD-R: o processo motivacional e o processo energético. Na Figura 1.1. são esquematizadas as hipóteses formuladas para cada um dos processos.

Além de averiguar as relações diretas entre os construtos do modelo, pretende-se verificar o efeito mediador da resiliência no processo motivacional, entre os recursos do trabalho (apoio social e autonomia) e o *engagement* dos trabalhadores, bem como no processo de diminuição de saúde, entre as exigências *hindrance* e a exaustão.

Estes modelos serão também testados em separado para dois países, Portugal e Luxemburgo, com o objetivo de compreender se há resultados diferentes entre as duas nacionalidades. Hobfoll (2002) defende que a valorização dos recursos dos indivíduos é influenciada pelas normas sociais, culturais e históricas, pelo que a avaliação/valorização da resiliência pelo indivíduo enquanto recurso pessoal poderá variar em países diferentes. Hobfoll (2018) realçam a importância da dimensão individualismo/coletivismo para a avaliação dos recursos. Neste caso, foram selecionados países que reportam valores muito diferentes nesta dimensão (Portugal - 27, Luxemburgo – 60; Hofstede et al., 2010, Tabela 4.1.).

Os modelos teóricos apresentados vão ao encontro do enquadramento conceptual do *PsyCap* proposto por Luthans e Youssef-Morgan (2017), bem como do modelo integrado da resiliência ocupacional proposto por Kossek e Perrigino (2016). Estes autores defendem que a abordagem da resiliência enquanto capacidade é consistente com teorias baseadas nos recursos, como é o caso da Teoria COR que fundamenta as hipóteses propostas neste estudo.

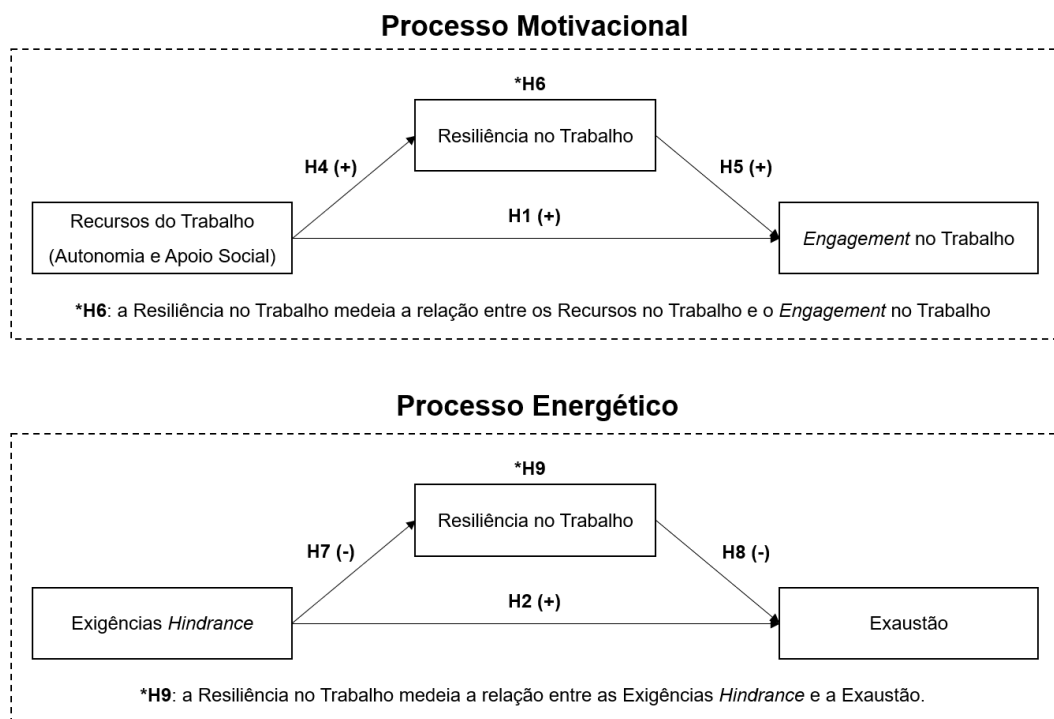


Figura 1.1. - Modelo Teórico (Processo Motivacional e Processo Energético) e Hipóteses de Investigação

## Capítulo 2: Metodologia

### Estratégia e Metodologia de Investigação

Considerando que os principais objetivos desta investigação são de natureza correlacional, é adequado aplicar uma metodologia quantitativa. Os métodos quantitativos de recolha de dados permitem validar hipóteses teóricas de modo relativamente independente da interpretação do investigador, e tendem a consumir menos tempo do que métodos qualitativos (Ragab & Arisha, 2017). Neste caso, procedeu-se à recolha de dados através de inquérito por questionário.

É importante considerar o enviesamento relativo ao método (*common method bias*) uma vez que pode reduzir a validade das conclusões gerando uma proporção de variância atribuída ao método de medição e não aos construtos ou às relações entre eles (Podsakoff et al., 2003). Nesse sentido, seguiu-se a recomendação de Podsakoff et al. (2003, 2012) sobre técnicas procedimentais para diminuir este enviesamento, nomeadamente, o afastamento temporal entre as medidas das variáveis independentes e dependentes. As variáveis independentes e mediadora do modelo foram medidas através do primeiro questionário (T1) e as variáveis dependentes através do segundo questionário (T2). O primeiro questionário foi distribuído entre janeiro e fevereiro de 2021 e o segundo entre maio e junho de 2021, com um intervalo de sensivelmente 3 meses entre as recolhas, seguindo a sugestão de Fisher et al. sobre a resiliência (2018, p. 604, com base no trabalho de Crane e Searle, 2016).

Os questionários foram auto-administrados, pelo que se dispensou a presença do investigador no momento do seu preenchimento, o que apresenta como vantagens a possibilidade de cada participante responder quando lhe for mais conveniente e a diminuição do risco das respostas por deseabilidade social (Bryman, 2012; Kothari, 2004), embora possa resultar em maior proporção de questionários incompletos.

Tendo em conta o terceiro objetivo de investigação, ambos os questionários foram aplicados simultaneamente a uma amostra de respondentes portugueses e a uma amostra de respondentes luxemburgueses. A pandemia COVID-19 teve repercussões mundiais, o que cria uma oportunidade de investigar os seus efeitos em diferentes países que foram afetados pela mesma conjuntura global.

A ordem das perguntas é um aspeto essencial para a eficácia do questionário (Kothari, 2004). Ambos os questionários incluíram uma contextualização do estudo, seguida de escalas de medição dos construtos do modelo e questões de correspondência. O primeiro questionário mediu as variáveis independentes e mediadora, bem como questões sociodemográficas e de contextualização. O segundo questionário mediu as variáveis dependentes e também a resiliência no trabalho, para controlar possíveis diferenças.

## Operacionalização das Variáveis

De forma a assegurar a validade do questionário, foram analisadas escalas previamente estudadas e validadas para medir cada construto do modelo (Saunders et al., 2007). Estas escalas foram comparadas entre si de forma a selecionar aquela cuja utilização apresentava mais vantagens tendo em conta os objetivos de investigação, a sua adequação ao contexto e as suas características psicométricas.

*Recursos do Trabalho.* A autonomia foi avaliada através de três itens adaptados da sub-escala autoridade de decisão do *Job Content Questionnaire* (JCQ, versão 1.11 de 1985) (Karasek et al., 1998). Um exemplo de item é “Eu tenho uma palavra a dizer sobre o que acontece no meu trabalho”. A consistência interna reportada nas amostras estudadas foi ligeiramente inferior ao limite de aceitação (média de  $\alpha = 0,678$ ). Estes itens do JCQ foram validados para a população portuguesa por Vilas-Boas e Cerqueira (2017) ( $\alpha = 0,74$  na escala da Latitude de Decisão). A versão francesa do JCQ foi validada por Brisson et al. (1998) ( $\alpha = 0,69$  para o grupo masculino e  $0,72$  para o grupo feminino na escala Autoridade de Decisão).

Para medir o apoio social no trabalho foi utilizada a escala de três itens de Prümper et al. (1995), que avalia o apoio social em geral, do(a) supervisor(a) e dos colegas. Um exemplo de item é “Eu posso contar com o(a) meu(minha) supervisor(a) quando as coisas estão a ficar complicadas”. Esta escala apresentou uma boa consistência interna nesse estudo ( $\alpha = 0,76$ ).

Os itens relativos à autonomia e ao apoio social foram dispostos de forma intercalada no questionário. Os respondentes indicaram o seu grau de concordância numa escala de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente).

*Exigências Hindrance.* As exigências *hindrance* do trabalho foram operacionalizadas através da escala de Rodell e Judge (2009), avaliando os níveis de burocracia, a ambiguidade de papel, o conflito de papel e os aborrecimentos no trabalho. Foi adicionado um item relativo à insegurança no emprego, retirado do instrumento de Cavanaugh et al. (2000), pela importância que pode apresentar no contexto atual (Lin et al., 2021). A escala final incluiu assim cinco itens correspondentes às categorias referidas (ex: “Eu não tenho entendido totalmente o que é esperado de mim no meu trabalho”). Nesses estudos, o valor do Alfa de Cronbach obtido indicou uma boa consistência interna das escalas analisadas ( $\alpha = 0.75$  e  $\alpha = 0.83$ ) (Cavanaugh et al., 2000; Rodell & Judge, 2009, respetivamente).

Os participantes assinalaram o seu nível de *stress* causado por cada item entre 1 (Não produz stress) a 5 (Produz um stress extremo), como proposto por Cavanaugh et al. (2000).

*Resiliência no Trabalho.* Este construto foi medido através da sub-escala da resiliência no trabalho do *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ-24), desenvolvido por Luthans, Avolio et al. (2007). Esta escala foi construída a partir de uma adaptação de instrumentos anteriores

(nomeadamente de Wagnild e Young, 1993) e avalia a percepção individual dos respondentes sobre a sua própria resiliência no seu trabalho, sendo considerada uma única dimensão. Existem seis itens nesta sub-escala, em que um exemplo é “Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades”. Um dos itens da escala é reverso (“Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente”).

Nas amostras estudadas, a consistência interna da escala foi considerada aceitável ( $\alpha = 0,71$ ,  $\alpha = 0,71$ ,  $\alpha = 0,66$  e  $\alpha = 0,72$ ) (Luthans et al., 2007). A validação para a população portuguesa demonstrou igualmente boa adequação e elevada consistência interna para a resiliência ( $\alpha = 0,81$ ,  $\alpha = 0,82$  e  $\alpha = 0,83$ ) (Antunes et al., 2017). A tradução portuguesa utilizada foi baseada no trabalho de Machado (2008). A validação francesa desta escala também apresentou bons resultados psicométricos (Choisy et al., 2021).

As instruções dadas solicitavam que os respondentes assinalassem o grau de concordância com os itens de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente), de acordo com a percepção atual dos inquiridos sobre si mesmos no trabalho.

*Engagement no Trabalho.* O *engagement* no trabalho foi medido pela escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) de nove itens, que inclui três dimensões: o vigor, a absorção e a dedicação, cada uma com três itens (Schaufeli et al., 2006). Os itens de cada dimensão foram apresentados de forma intercalada no questionário. Alguns exemplos de itens são: “Sinto-me com força e vigor no meu trabalho” (vigor), “O meu trabalho inspira-me” (dedicação) e “Fico absorvido(a) com o meu trabalho” (absorção).

Esta escala foi validada na população portuguesa e traduzida por Sinval et al. (2018), demonstrando boa adequação nesta população. A versão francesa da UWES-9 foi validada no estudo original e também por Zecca et al. (2015), sendo utilizada a tradução disponível no Manual UWES (Schaufeli & Bakker, 2004b). A consistência interna da escala apresenta ótimos resultados nas várias amostras estudadas (Schaufeli et al., 2006; Sinval et al., 2018; Zecca et al., 2015).

Os respondentes assinalaram numa escala de resposta a frequência com que se sentiram de certa forma no trabalho, entre 0 (Nunca) a 6 (Sempre).

*Exaustão.* Este construto foi medido por oito itens correspondentes à sub-escala da exaustão do *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI) (Demerouti et al., 2003). Um exemplo de item é “Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho”. A escala contém quatro itens reversos (item nº3, 5, 7 e 8) e é considerada uma única dimensão.

Apesar de existirem outras medidas para a exaustão, associadas a instrumentos de *Burnout* conceptualmente semelhantes (ex: dimensão da exaustão no *Maslach Burnout*

*Inventory-General Survey* ou MBI-GS), optou-se por utilizar o OLBI dado que, ao contrário do MBI, esta escala considera aspetos afetivos, cognitivos e físicos da exaustão, o que permite a aplicação deste instrumento a trabalhadores de ocupações mais variadas (Demerouti et al., 2003), como é o caso da amostra deste estudo. A consistência interna reportada em estudos anteriores foi elevada ( $\alpha = 0,73$ ;  $\alpha = 0,79$  e  $\alpha = 0,87$ ) (Demerouti et al., 2003; Halbesleben & Demerouti, 2005; respetivamente).

Esta sub-escala foi validada para a população portuguesa e brasileira e apresentou resultados psicométricos adequados ( $\alpha = 0,87$ ), tendo-se utilizado a tradução sugerida por estes autores (Sinval et al., 2019). A tradução francesa utilizada foi baseada no trabalho de Chevrier (2009). As respostas foram dadas numa escala de concordância de 1 (Discordo Totalmente) a 6 (Concordo Totalmente).

*Variáveis de Controlo, Sociodemográficas e de Contextualização.* As variáveis de controlo incluídas no instrumento de recolha foram o sexo (feminino ou masculino), a idade (em anos), a área profissional e a modalidade de trabalho (presencial, teletrabalho ou misto). Adicionalmente, foram analisadas outras variáveis sociodemográficas como o nível de habilitações (ensino primário, secundário, superior ou equivalente), a situação laboral (trabalhador por conta própria ou por conta de outrem), o horário de trabalho (*full-time* ou *part-time*), a experiência de trabalho (em anos) e a dimensão da empresa (micro, pequena, média ou grande) e foi analisada a alteração das condições de trabalho para contextualização (número de horas de trabalho; diversidade de tarefas; liberdade para planear e executar o trabalho; relações interpessoais com os colegas; relações interpessoais com o/a supervisor/a ou superior hierárquico; necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal).

## **Procedimento**

Nos casos em que a versão portuguesa e/ou francesa das escalas apresentadas não estava disponível, procedeu-se à sua tradução (inglês-português e inglês-francês). Para tal, foi realizada uma tradução inicial por duas pessoas familiarizadas com a investigação, seguida de comparação (técnica de tradução paralela, segundo Saunders et al., 2007) e validação com indivíduos fluentes no idioma final. Os questionários disponibilizados contemplavam assim três versões: portuguesa, francesa e inglesa (Anexos B e C).

Antes da distribuição dos questionários, foram realizados pré-testes com o objetivo de diminuir as possíveis incorreções e garantir que estes estavam aptos a serem divulgados, como aconselhado por vários autores (Kothari, 2004; Saunders et al., 2007). Os questionários foram posteriormente divulgados via rede de contactos e partilha em redes sociais.

Dada a situação no momento de recolha, optou-se por distribuir os questionários principalmente com recurso à *Internet*. Esta opção configurou-se a mais segura e apresenta vantagens do ponto de vista da transposição dos dados para análise (Saunders et al., 2007). Foram tidos em conta alguns princípios e recomendações relativamente ao design e aplicação de questionários *online* (Dillman et al., 1999; Van Selm & Jankowski, 2006). A plataforma digital utilizada foi *Qualtrics XM*. Segundo Saunders et al. (2007), os questionários auto-administrados via *Internet* demoram entre 2 a 6 semanas a ser respondidos, pelo que o período de recolha de dados definido foi de 4 a 6 semanas e foram enviadas mensagens de lembrete aos participantes. De modo a abranger o máximo de respondentes possível e não excluir respondentes com menor literacia digital, foram também distribuídos alguns questionários em papel, mantendo o mesmo formato que os exemplares *online*.

Durante todo o processo de recolha de dados foram tidos em conta princípios e orientações gerais necessárias para a realização da recolha de dados de forma ética relativamente ao consentimento, confidencialidade e opção de *debriefing* (*Ética Na Investigação: Melhores Práticas, Melhor Ciência*, 2016).

## **Amostra**

Visto que se pretende estudar a realidade dos trabalhadores portugueses e luxemburgueses durante uma crise pandémica, a população deste estudo são os trabalhadores ativos no momento atual em Portugal e no Luxemburgo. Embora os resultados não sejam generalizáveis estatisticamente para a população, optou-se por recolher os dados por amostragem não probabilística de conveniência, pois esta técnica permite um acesso facilitado a um maior número de respondentes (Bryman, 2012; Saunders et al., 2007).

No primeiro questionário (T1), foi possível reunir 407 respostas válidas e aptas para correspondência. Participaram um total de 301 pessoas no segundo questionário (T2), das quais foi possível efetuar a correspondência a 227, e das quais 220 eram respostas válidas tendo em conta os critérios de inclusão na amostra (isto é, trabalhadores ativos em Portugal ou Luxemburgo, sem escalas de variáveis relevantes em branco). Assim, a amostra final do estudo é de 220 respostas válidas, refletindo uma taxa de retenção de 54,1% da primeira para a segunda recolha de dados. Destes 220 respondentes, 138 eram trabalhadores em Portugal (62,7%) e 82 eram do Luxemburgo (37,3%).

Relativamente a características sociodemográficas, a proporção de respondentes do sexo feminino (53,6%) é sensivelmente superior à proporção de respondentes do sexo masculino (46,4%), embora estas percentagens sejam mais desequilibradas na análise de cada país, em que cerca de 70,3% dos respondentes portugueses e 25,6% dos respondentes luxemburgueses são do sexo feminino. Os participantes têm entre 20 a 63 anos e a média de idades é de aproximadamente 40 anos em Portugal (DP = 12,72) e 31 anos no Luxemburgo

(DP = 6,26). Os valores da média são semelhantes aos valores da mediana de idades (40 e 30, respetivamente). A maior parte dos respondentes em ambos os países tem um grau de habilitações superior ao ensino secundário (60,1% em Portugal e 52,4% no Luxemburgo).

Quanto à situação profissional e laboral dos participantes, 199 participantes trabalham por conta de outrem, restando menos de 10% de participantes que são trabalhadores por conta própria. De forma geral, as áreas profissionais dos inquiridos são variadas, destacando-se as áreas da Educação e Serviço Social (12,7%), bem como a Consultoria e Gestão (10,0%) na amostra total. Em Portugal, estas e a área da Saúde foram as áreas profissionais mais referidas (acumulando 42,7% das respostas). No Luxemburgo, além da Educação e Serviços Social, realçam-se também o Setor Bancário e Financeiro, Contabilidade e Seguros, e Funções Administrativas (acumulando 32,9% das respostas).

Quanto à experiência profissional, cerca de metade dos 220 respondentes (47,7%) afirmaram ter entre 1 a 10 anos de experiência. Embora a incidência neste intervalo aumente no caso do Luxemburgo (75,6%), Portugal apresenta uma distribuição menos heterógena dos anos de experiência profissional dos respondentes. Por fim, quanto à dimensão da empresa dos participantes, a maioria era trabalhador/a numa grande empresa (40,9%), sendo que esta tendência é semelhante quer no caso de Portugal quer no caso do Luxemburgo.

Mais de 80% dos respondentes em ambos os países trabalham *full-time*, e este valor quase não sofreu alterações desde o início da crise pandémica. As principais alterações verificam-se na modalidade de trabalho em ambos os países, uma vez que, num período anterior à crise pandémica, cerca de 85% dos inquiridos trabalhavam presencialmente, tendo este valor reduzido para pouco mais de metade (50,7%) durante a crise. Os trabalhadores que deixaram de trabalhar presencialmente, distribuíram-se de forma semelhante entre o teletrabalho (que passou de valores residuais a 21,5% dos trabalhadores) e uma modalidade mista de presencial e teletrabalho (que passou de 5,9% dos trabalhadores a 21,9%).

Em anexo, apresenta-se informação completa sobre as características sociodemográficas e laborais da amostra de Portugal, do Luxemburgo e da amostra total do estudo (Anexo D).

### **Análises Estatísticas**

A partir dos dados recolhidos, foram efetuados os seguintes procedimentos estatísticos: a Análise de Componentes Principais (ACP), a Análise Descritiva e de Correlações, Testes de Hipóteses e Análises de Caminho. O *software* de estatística utilizado foi o IBM SPSS Statistics na Versão 27, com a licença facultada pelo ISCTE-IUL. Para as Análises de Caminho recorreu-se à Macro PROCESS versão 3.5, desenvolvida por Andrew F. Hayes (em 2020), que consiste numa aplicação disponível para o *software* IBM SPSS Statistics.

Depois de proceder ao tratamento de dados, que incluiu a codificação de variáveis, inversão de itens reversos e a eliminação (filtragem) de respostas inválidas, procedeu-se à



ACP. A ACP é uma análise de redução de variáveis que partilham um certo grau de redundância entre si, com o objetivo de criar um conjunto menor de variáveis, designadas por componentes, que expliquem a maior percentagem possível de variância comum das variáveis iniciais (Field, 2009). Esta técnica é útil quando existem diversos itens a medir um mesmo construto.

Antes de mais, foram analisados alguns pressupostos necessários para avaliar a adequabilidade da realização da ACP: a dimensão da amostra, a matriz de correlações das variáveis iniciais e outras medidas de adequabilidade da técnica, nomeadamente o critério Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett (Field, 2009). A dimensão da amostra deve ser superior a um valor mínimo de 5-10 casos por item e a matriz de correlações deve apresentar correlações significativas (mas não redundantes, i.e. superiores a 0,9) entre as variáveis iniciais. O critério KMO permite verificar a adequabilidade da amostra para a ACP, sendo que um valor superior ou igual a 0,7 pode ser entendido como uma adequabilidade aceitável. O teste de Bartlett está associado a adequabilidade da população, indicando se a matriz de correlações corresponde a uma matriz de identidade. Para a ACP ser válida, a matriz de correlações não deve ser uma matriz de identidade, pelo que o valor de probabilidade deste teste deve ser inferior ao nível de significância definido. Com base na solução obtida, pode ser necessário eliminar variáveis iniciais que apresentam uma proporção de variância explicada pelas componentes inferior a 0,5 (análise de comunalidades; Field, 2009).

Depois de verificar estes pressupostos, realizou-se a extração com base em critérios para definir o número de componentes principais a reter (Field, 2009). Os critérios considerados foram: o critério do *Scree Plot* (reter o número de componentes correspondente ao ponto de inflexão da curva do gráfico), o critério de Kaiser (reter componentes com *eigenvalue* superior a 1), critério da percentagem de variância acumulada retida (reter o número de componentes que garante, pelo menos, 60% da variância acumulada), e o critério da teoria (ter em conta as sugestões feitas na literatura). De seguida, foi realizada a rotação das variáveis iniciais pelo método ortogonal *Varimax*, que é indicado para obter uma estrutura fundamental simples de componentes independentes entre si (Field, 2009).

Para avaliar a consistência interna da solução final foi analisado o Alfa de Cronbach das variáveis, que representa uma medida de confiabilidade interna geral da componente em causa (Field, 2009). O valor mínimo do Alfa de Cronbach que é associado a uma consistência interna aceitável varia consoante o autor, podendo estar entre 0,70 e 0,80 (Bryman, 2012; Field, 2009). As componentes principais criadas resultam da média das variáveis iniciais que as constituem. Este procedimento foi repetido para cada construto do modelo e estas componentes foram utilizadas nas análises subsequentes.

Após a ACP, procedeu-se à análise das médias ( $\bar{x}$ ) e desvios-padrão (DP) de todas as novas variáveis para compreender o seu comportamento na amostra (Kothari, 2004). Com o

objetivo de conhecer quais as componentes que devem ser incluídas no modelo, analisou-se a natureza das correlações entre todas as novas variáveis através do valor do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, uma medida de correlação linear entre duas variáveis quantitativas e com distribuição normal assegurada (Field, 2009).

De modo a analisar possíveis diferenças significativas nos valores médios obtidos para o construto resiliência entre os dois momentos de recolha de dados, recorreu-se à análise de testes de hipóteses paramétricos para duas amostras emparelhadas (teste-*t*) (Field, 2009). Considerou-se o pressuposto da normalidade da distribuição da diferença entre as amostras como validado *à priori*, evocando o Teorema do Limite Central, uma vez que se trata de uma amostra de grande dimensão.

Por último, recorrendo à Macro PROCESS, foram realizadas Análises de Caminho pelo método de regressão dos mínimos quadrados (Hayes, 2018), verificando os efeitos diretos e indiretos das variáveis independentes nas variáveis dependentes. Na execução das análises nesta ferramenta, todas as variáveis foram automaticamente centradas pela média e utilizou-se o modelo de mediação simples (modelo nº4).

Um processo de mediação ocorre quando uma variável independente afeta uma variável dependente através dos efeitos sequenciais numa variável intermédia – a variável mediadora (Hayes, 2018). Seguindo a recomendação de Hayes & Rockwood (2017), para testar o modelo de mediação seguiu-se uma abordagem baseada na análise de um intervalo de confiança através do *bootstrapping* para verificação de efeitos indiretos entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes, por intermédio das variáveis mediadoras. Para tal, definiu-se a criação de 5000 amostras *bootstrap* e definiu-se um nível de significância de 0,05 (IC de 95%). Quando o intervalo de confiança gerado não inclui o valor zero, é possível assumir que existem evidências estatísticas para validar a hipótese mediadora (ou seja, os efeitos indiretos analisados são estatisticamente significativos; Hayes & Rockwood, 2017). Estes autores desencorajam a utilização do teste de Sobel e dos critérios de Baron e Kenny para testar a mediação e recomendam o foco da análise nos efeitos indiretos.

Para cada modelo testado, foi analisado também o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que constitui uma medida da qualidade do ajustamento do modelo. O coeficiente de determinação permite a comparação entre modelos pois não está dependente da escala das variáveis utilizadas. O  $R^2$  pode ser interpretado como a proporção da variância que a variável dependente explica sobre o conjunto de variáveis independentes introduzidas no modelo ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ), logo um valor mais próximo de 1 indica um melhor ajustamento do modelo especificado (Hayes, 2018).

## **Fiabilidade e Validade**

É essencial verificar alguns aspetos que permitam analisar a qualidade da investigação em causa, nomeadamente, critérios de fiabilidade e de validade. A fiabilidade traduz o nível de consistência das medidas de um certo construto e dos resultados obtidos a partir dos instrumentos de recolha. A fiabilidade pode ser avaliada de diversas formas: estabilidade, consistência interna e a consistência inter-observador (Bryman, 2012). Na presente investigação, a consistência interna foi avaliada através do Alfa de Cronbach das escalas utilizadas e a consistência inter-observador foi maximizada através da utilização de um questionário auto-administrado e quantitativo. A fiabilidade pode ser comprometida por enviesamentos ou erros atribuídos aos participantes ou ao observador/investigador (Saunders et al., 2007).

Dado que foi utilizado um instrumento auto-administrado para recolher dados e com garantia da confidencialidade, foi possível minimizar o enviesamento dos participantes por diminuição do risco da desejabilidade social nas respostas. Adicionalmente, sendo este questionário estruturado e quantitativo na sua natureza, espera-se que o erro e o enviesamento do investigador sejam também minimizados (Saunders et al., 2007). Por fim, não foi possível reduzir o eventual erro atribuído aos participantes pois não houve controlo sobre o momento e condições de resposta, o que poderá ter afetado alguns dados.

A validade de uma investigação remete para a veracidade das suas conclusões e pode ser avaliada de várias formas: validade externa, interna ou de medida (Bryman, 2012). Embora a validade externa não esteja verificada, pois os resultados não são generalizáveis à população devido ao processo não-aleatório de amostragem, deve ter-se em conta que o objetivo deste estudo é apresentar uma análise preliminar à problemática identificada. A validade interna está relacionada com as relações de causalidade entre as variáveis. Neste estudo, identificaram-se as variáveis independentes e as variáveis dependentes e foram analisadas as correlações entre elas. Apesar disso, a verdadeira causalidade apenas pode ser testada em estudos experimentais. Com o objetivo de salvaguardar a validade de medida (referida por vezes como validade de construto) foram utilizados instrumentos e escalas previamente desenvolvidos, validados e publicados, para medir os construtos do modelo

Adicionalmente, importa salientar que a recolha de dados em dois momentos distintos, com o objetivo de afastar temporalmente a medição de variáveis independentes e dependentes, apresenta vantagens do ponto de vista da redução do enviesamento atribuído ao método, aumentando assim a validade das conclusões, como referido anteriormente (Podsakoff et al., 2003). Contudo, este procedimento apresenta também desvantagens como por exemplo a existência dos fenómenos de maturação e mortalidade (Saunders et al., 2007), que constituem riscos importantes a ter em conta para a validade interna desta investigação.



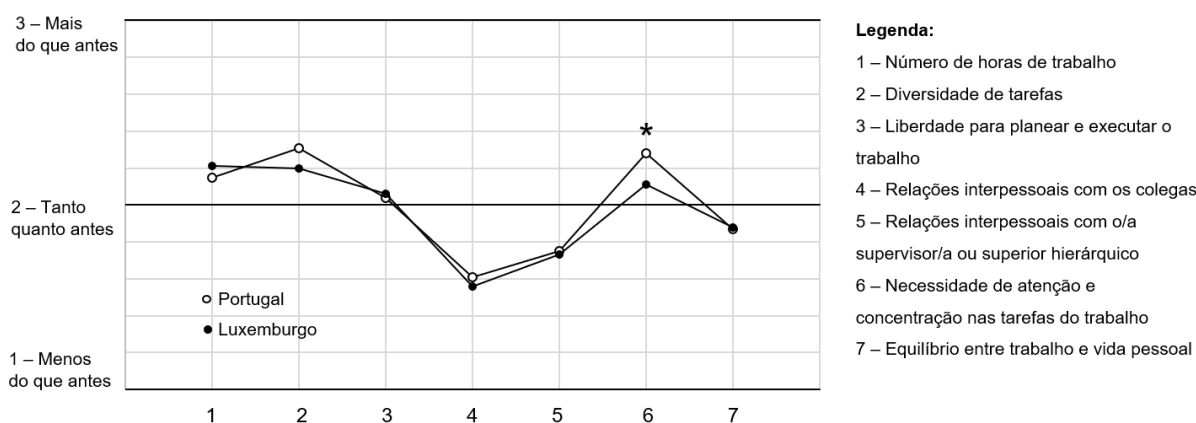
## Capítulo 3: Resultados

### Contextualização

Com o objetivo de caracterizar de modo geral as condições de trabalho no período pré-pandemia e durante a crise pandémica, os inquiridos foram questionados acerca das alterações que percecionam relativamente a diversos aspetos do seu trabalho.

Aproximadamente 30 a 60% dos respondentes (dependendo do fator em questão) identificaram alterações nos vários aspetos do trabalho. Mais de um quarto do número total de inquiridos considera que o número de horas de trabalho (31,4%), a diversidade de tarefas (37,9%) e a necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho (27,7%) aumentou durante a pandemia. Pelo contrário, uma porção dos trabalhadores considera que as relações interpessoais com os colegas (49,5%) e supervisores (35,0%) e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (32,7%) diminuíram face ao período pré-pandemia. No caso da liberdade para planear e executar o trabalho, as respostas são mais bipolarizadas, com 13,8% dos trabalhadores a percecionarem uma diminuição e 18,3% a percecionarem um aumento da sua liberdade no trabalho. Em anexo (Anexo E), encontra-se uma tabela que sintetiza estes resultados.

Através de testes de hipóteses paramétricos para a igualdade de médias de duas amostras independentes (teste- $t$ ), foi possível verificar que as perceções médias dos trabalhadores portugueses e luxemburgueses face a estas mudanças não apresentam diferenças significativas para um nível de significância de 0,01. Contudo, para um nível de significância de 0,05, a perceção média da alteração da necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho apresenta diferenças significativas ( $t(177,794) = 2,231$ ;  $p = 0,027$ ). Os dados amostrais parecem indicar que, em média, os portugueses percecionam um maior aumento da necessidade de atenção que os luxemburgueses ( $\bar{x}_{\text{Portugal}} = 2,28$ ;  $SE = 0,047$  e  $\bar{x}_{\text{Luxemburgo}} = 2,11$ ;  $SE = 0,058$ ). Estes resultados estão esquematizados na Figura 3.1 e encontram-se detalhados no Anexo F. O pressuposto da normalidade foi considerado validado, apelando ao Teorema do Limite Central.



\* $p < 0,1$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)

Figura 3.1. – Comparação e diferenças significativas entre percepções médias das alterações nas condições de trabalho, entre trabalhadores portugueses e luxemburgueses

### Análise de Componentes Principais

Foi realizada a Análise de Componentes Principais (ACP) dos itens de cada construto do modelo considerando a amostra total (Portugal e Luxemburgo em conjunto). A ACP incidiu sobre as variáveis independentes e mediadora (autonomia, apoio social, exigências *hindrance* e resiliência no trabalho) medidas no primeiro questionário (T1) e sobre as variáveis dependentes (*engagement* no trabalho e exaustão) medidas no segundo questionário (T2), para efeitos da verificação do modelo proposto.

Os recursos do trabalho (T1) foram analisados através de uma escala intercalada, em que três itens correspondiam ao apoio social (Prümper et al., 1995) e 3 itens correspondiam à autoridade de decisão, ou autonomia (Karasek et al., 1998). O item nº1 na escala da autonomia foi retirado a partir da análise das comunalidades por apresentar um valor fora do intervalo de aceitação (0,428). O Teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2(10) = 265,127$ ;  $p < 0,0001$ ) e a medida KMO (KMO = 0,690) demonstraram boa adequação da técnica da ACP.

Os resultados dos critérios de Kaiser e da percentagem de variância acumulada levaram a reter duas componentes principais, correspondentes aos dois construtos em análise segundo o método de rotação *Varimax*: apoio social (3 itens) e autonomia (2 itens), retendo um total de 70,777% da variância original. Esta solução vai ao encontro da literatura, no sentido em que a autonomia e o apoio social, embora sejam considerados recursos do trabalho, constituem construtos diferentes.

Ao realizar uma ACP em separado destes dois construtos, os resultados levam à mesma conclusão que a ACP conjunta. Tendo isto em conta, foram criadas duas componentes principais correspondentes ao apoio social e autonomia (Quadro 3.1.), mas foi também criada uma terceira componente principal que engloba os recursos do trabalho em conjunto, composta pelas variáveis iniciais retidas nas duas componentes anteriores, que apresenta um Alfa de Cronbach de 0,727.

Quadro 3.1. - Componentes principais gerada pela ACP dos Recursos do Trabalho (T1), com os respetivos *loadings* das variáveis iniciais pelo método de rotação *Varimax*

Variáveis Iniciais	Componente 1 Apoio Social (T1)	Componente 2 Autonomia (T1)
4 - Há uma boa coesão entre os membros da nossa equipa / organização.	,847	
6 - Eu posso contar com os meus colegas quando as coisas estão a ficar difíceis no trabalho.	,839	

2 - Eu posso contar com o(a) meu/minha supervisor(a) quando as coisas estão a ficar complicadas.	,729	
5 - Eu sou capaz de planejar e organizar o meu trabalho de forma independente.		,892
3 - Eu posso tomar as minhas próprias decisões sobre o trabalho que eu faço.		,808
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,749</b>	<b>,666</b>
<b>Eigenvalue da Componente Principal</b>	<b>2,416</b>	<b>1,123</b>
<b>% de Variância Inicial Retida pela Componente Principal</b>	<b>48,318%</b>	<b>22,459%</b>

Nota: a componente principal para os Recursos do Trabalho (T1) com os 5 itens apresenta um  $\alpha = 0,727$ .

A escala das exigências *hindrance* (T1) utilizada continha cinco itens (Cavanaugh et al., 2000; Rodell & Judge, 2009), em que cada um indicava uma categoria diferente de exigência: burocracia, ambiguidade de papel, conflito de papel, aborrecimentos no trabalho e insegurança no emprego. Numa primeira análise, a proporção de variância explicada do item relativo ao conflito de papel (nº1) e do item relativo à burocracia (nº3) apresentava-se inferior a 0,5 pelo que foram retirados (0,494 e 0,349, respetivamente). Na análise seguinte não foi necessário retirar mais nenhum item. O coeficiente de KMO obtido (KMO = 0,682) indica que as variáveis iniciais desta escala estão relativamente correlacionadas entre si. O teste de Bartlett ( $\chi^2(3) = 145,428$ ) leva à rejeição da hipótese de que as variáveis não estão correlacionadas na população ( $p < 0,0001$ ), pelo que estão reunidas as condições para a viabilidade da ACP.

O critério de Kaiser, da percentagem de variância acumulada e do ponto de inflexão do *Scree Plot* levaram à retenção de uma única componente. Esta componente apresenta um valor próprio de 1,989 e consegue reter 66,291% da variância original (Quadro 3.2.). Este resultado está em linha com a proposta dos autores de que as exigências *hindrance* constituem um construto unidimensional na escala utilizada. O Alfa de Cronbach desta componente das exigências *hindrance*, composta por três variáveis iniciais, foi de 0,740.

Quadro 3.2. - Componente principal gerada pela ACP das Exigências *Hindrance* (T1), com os respetivos *loadings* das variáveis iniciais pelo método de rotação *Varimax*

Variáveis Iniciais	Componente 1 Exigências <i>Hindrance</i> (T1)
4 - Tenho-me sentido inseguro(a) sobre o meu emprego.	,839
2 - Não tenho entendido totalmente o que é esperado de mim no meu trabalho.	,818
5 - Tenho tido muitos aborrecimentos para conseguir realizar o meu trabalho.	,785
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,740</b>
<b>Eigenvalue da Componente Principal</b>	<b>1,989</b>

<b>% de Variância Inicial Retida pela Componente Principal</b>	<b>66,291%</b>
--	----------------

A resiliência no trabalho (T1) constitui uma dimensão composta por seis itens (Luthans et al., 2007), em que o primeiro item é reverso e foi invertido para análise.

A ACP desta escala revelou-se uma técnica adequada dado que a medida de KMO é de ,798 e o Teste de Bartlett demonstra que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade ( $\chi^2(15) = 290,719$ ;  $p < 0,0001$ ). Contudo, a análise de comunalidades revela valores baixos para o item nº1 (0,275), nº3 (0,398) e nº5 (0,459). Após retirar estes três itens, os valores das medidas de adequabilidade dos dados mantiveram-se aceitáveis: KMO de 0,664 e Teste de Bartlett de  $\chi^2(3) = 116,625$  com  $p < 0,0001$ . Nesta análise, os critérios de extração de componentes sugerem que se devem extrair uma componente que retêm 62,585% da variância inicial.

Contudo, uma vez que esta escala contém apenas 6 itens, a eliminação de 3 itens reduz significativamente o número de itens da escala original (para metade). Assim, optou-se por seguir a proposta original dos autores e manter os seis itens num única componente (Quadro 3.3.), considerando os resultados de estudos anteriores (Antunes et al., 2017; Choisy et al., 2021). O Alfa de Cronbach desta solução é 0,756.

Uma vez que serão realizados testes de hipóteses para comparar a resiliência no trabalho em T1 e T2, foi criada uma nova componente principal da resiliência relativa aos dados de T2, recorrendo às mesmas variáveis iniciais utilizadas na criação da componente principal T1 resultante da ACP para efeitos de comparação (Quadro 3.3.).

Quadro 3.3. – Proposta original da Resiliência no Trabalho

<b>Variáveis Iniciais</b>
1 - Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente. (R)
2 - De um ou de outro modo, ultrapasso bem as dificuldades no trabalho.
3 - No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.
4 - Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho.
5 - Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.
6 - Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.

O *engagement* no trabalho (T2) foi medido pela escala UWES-9 (Schaufeli et al., 2006), constituindo um único construto, que pode incluir três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Ao realizar uma primeira ACP, verificou-se que o item nº6 apresentava uma proporção de variância explicada pela solução muito reduzida (0,369), logo, foi retirado. Procederam-se às análises seguintes, onde o valor de KMO demonstrou que as variáveis iniciais estavam



correlacionadas entre si (KMO = 0,947) e o Teste de Bartlett demonstrou que a matriz de correlação não é uma matriz de identidade ( $\chi^2(28) = 1481,838$ ;  $p < 0,0001$ ).

A extração de apenas uma componente estava em linha com os critérios de Kaiser, *Scree Plot* e da percentagem de variância acumulada. Esta componente apresenta um valor próprio de 5,801 e retém 72,511% da variância inicial (Quadro 3.4.). A extração de uma componente é suportada pelas recomendações da teoria (Schaufeli et al., 2006). A consistência interna desta solução é considerada elevada, tendo em conta o valor 0,944 para o Alfa de Cronbach.

Quadro 3.4. – Componente principal gerada pela ACP do *Engagement* no Trabalho (T2), com os respetivos *loadings* das variáveis iniciais pelo método de rotação *Varimax*

Variáveis Iniciais	Componente 1 <i>Engagement</i> no Trabalho (T2)
2 - Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho.	,923
5 - O meu trabalho inspira-me.	,893
4 - Sinto-me com força e vigor no meu trabalho.	,891
3 - Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho.	,853
7 - Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	,838
8 - Tenho orgulho no trabalho que realizo.	,817
9 - Sinto-me tão empolgado(a), que me deixo levar quando estou a trabalhar.	,799
1 - Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho.	,787
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>,944</b>
<b>Eigenvalue da Componente Principal</b>	<b>5,801</b>
<b>% de Variância Inicial Retida pela Componente Principal</b>	<b>72,511%</b>

A escala utilizada para a exaustão (T2) é composta por oito itens, incluindo quatro itens reversos, e pode ser considerada uma única dimensão (Demerouti et al., 2003).

A adequação dos dados para esta técnica foi validada pelo valor da medida de KMO (0,775) e pela rejeição da hipótese nula relativamente à matriz de identidade, sugerida pelo Teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2(28) = 668,125$ ;  $p < 0,0001$ ). Numa primeira análise às comunalidades, não foi necessário retirar nenhuma variável inicial.

Os critérios de extração considerados sugerem a extração de duas componentes com valores próprios de 3,593 e 1,550. Estas duas componentes permitem reter 64,287% da variância inicial. Foi possível verificar que, pelo método de rotação *Varimax*, os itens invertidos foram agregados numa componente e os itens não reversos foram agregados na outra componente. Esta solução pode resultar de um enviesamento devido, precisamente, à existência de itens reversos na escala original.

Além disto, esta solução não vai ao encontro da proposta dos autores, pelo que se optou por seguir a teoria e reter uma única componente de 8 itens, correspondente ao construto da

exaustão (Quadro 3.5). Esta componente apresenta um Alfa de Cronbach de 0,820, o que se traduz numa consistência interna aceitável.

Quadro 3.5. – Proposta original da Exaustão (T2)

<b>Variáveis Iniciais</b>
1 - Há dias em que me sinto cansado(a) antes mesmo de chegar ao trabalho.
2 - Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.
3 - Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho. (R)
4 - Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado(a).
5 - Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer. (R)
6 - Depois do trabalho sinto-me cansado(a) e sem energia.
7 - De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho. (R)
8 - Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia. (R)

### **Medidas Descritivas e Coeficientes de Correlação de Pearson**

A autonomia apresenta correlações significativas com as variáveis dependentes propostas: a correlação com a resiliência no trabalho é positiva e moderada ( $r = 0,413$ ;  $p < 0,05$ ) e é positiva e ligeiramente inferior com o *engagement* no trabalho ( $r = 0,302$ ;  $p < 0,05$ ). O apoio social não está significativamente correlacionado com a resiliência no trabalho ( $r = 0,109$ ;  $p = 0,107$ ), o que não vai ao encontro das hipóteses propostas neste estudo. Contudo, está positiva e moderadamente correlacionado com o *engagement* no trabalho ( $0,349$ ;  $p < 0,05$ ). Ao analisar os recursos em conjunto, nomeadamente a autonomia e o apoio social, verifica-se que apresentam uma correlação significativa com as variáveis dependentes associadas: positiva com a resiliência no trabalho ( $r = 0,277$ ;  $p < 0,05$ ) e com o *engagement* no trabalho ( $r = 0,399$ ;  $p < 0,05$ ).

As exigências *hindrance* estão significativamente correlacionadas com as respetivas variáveis dependentes: uma relação relativamente fraca e negativa com a resiliência no trabalho ( $r = -0,237$ ;  $p < 0,05$ ) e uma relação também relativamente fraca, mas positiva, com a exaustão ( $r = 0,272$ ;  $p < 0,05$ ).

Além das relações já descritas com as suas variáveis independentes, a resiliência no trabalho apresenta também uma correlação moderada e significativa com ambas as variáveis dependentes, *engagement* no trabalho ( $r = 0,284$ ;  $p < 0,05$ ) e exaustão ( $r = -0,297$ ;  $p < 0,05$ ). Como sugerido pela literatura, esta correlação tem sentidos inversos: é positiva com o *engagement* no trabalho e negativa com a exaustão. Todas as correlações de Pearson entre as variáveis de estudo, bem como a média e desvio-padrão, são apresentados no Quadro 3.6.

Quadro 3.6. – Medidas descritivas e coeficiente de correlação de *Pearson* entre as variáveis de estudo

	Média	Desvio-Padrão	Recursos do Trabalho (T1)	Autonomia (T1)	Apoio Social (T1)	Exigências Hindrance (T1)	Resiliência no Trabalho (T1)	Engagement no Trabalho (T2)	Exaustão (T2)
Recursos do Trabalho (T1)	4,6127	,84929	1						
Autonomia (T1)	4,5955	1,01360	,729***	1					
Apoio Social (T1)	4,6242	1,03231	,894***	,345***	1				
Exigências Hindrance (T1)	2,8681	,99752	-,062	-,122 <sup>+</sup>	-,004	1			
Resiliência no Trabalho (T1)	4,4538	,71443	,277***	,413***	,109	-,237***	1		
Engagement no Trabalho (T2)	4,9257	1,10509	,399***	,302***	,349***	-,101	,284***	1	
Exaustão (T2)	3,3500	,77899	-,296***	-,207**	-,270***	,272***	-,297***	-,454***	1

<sup>+</sup> $p < 0,1$ ; \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)

### Teste de Hipóteses da Resiliência no Trabalho (T2-T1)

Foi realizado um teste de hipóteses paramétrico para comparação da média de duas amostras emparelhadas (teste-*t*) com o objetivo de verificar se a resiliência no trabalho se alterou entre os tempos de recolha de dados, ao longo de 3 meses (T1 e T2). Os resultados deste teste são apresentados no Quadro 3.7.

Para um nível de significância de 0,05, a percepção média sobre a resiliência no trabalho apresenta diferenças significativas entre os momentos de recolha na amostra total ( $t(219) = 2,307$ ;  $p = 0,022$ ), validando a hipótese H3. As médias amostras levam a concluir que os trabalhadores perceberam em geral um aumento da sua capacidade de resiliência.

Quadro 3.7. – Teste paramétrico para a igualdade de médias da Resiliência no Trabalho entre T1 e T2.

T2 – T1	Média T1	Média T2	Média das diferenças	SE	Teste- <i>t</i>		
					<i>t</i>	df	Sig.
Amostra Total	4,4538	4,5530	,09924	,04303	2,307	219	,022

(Sig. 2 extremidades)

### Análises de Caminho

Como referido anteriormente, as análises de caminho foram realizadas com recurso à Macro PROCESS desenvolvida por Hayes, na versão 3.5 de 2020. Esta Macro permite estimar modelos de mediação simples através de amostras *bootstrapping* e da criação de intervalos de confiança (neste caso IC 95% com 5000 amostras) para verificação dos efeitos indiretos da variável independente na variável dependente.

Os outputs desta ferramenta incluem informação sobre os efeitos diretos relevantes entre as variáveis do modelo e os efeitos indiretos da variável independente na variável dependente, por intermédio da variável mediadora. Em específico, um modelo de mediação simples inclui o efeito direto da variável independente na variável mediadora (*a*); o efeito direto da variável mediadora na variável dependente (*b*); o efeito direto da variável independente na variável dependente (Efeito Direto ou *c'*) e o efeito total da variável independente na variável dependente (Efeito Total ou *c*) (Hayes, 2018). Na Figura 3.2 é apresentado um modelo de mediação simples, tendo em conta esta nomenclatura.

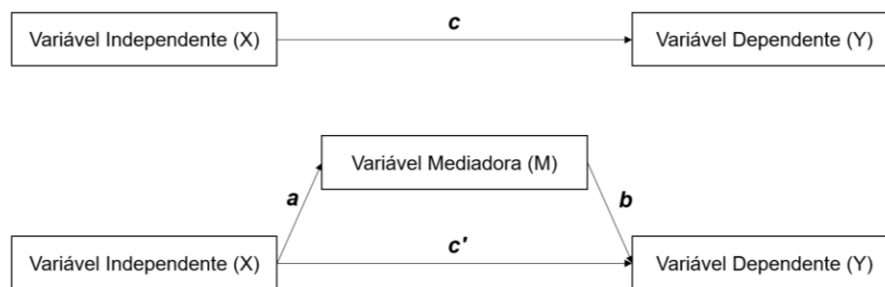


Figura 3.2. – Modelo de Mediação Simples

Adicionalmente, os outputs da Macro PROCESS v3.5 apresentam o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) dos modelos, o que fornece informação sobre o seu ajustamento, como referido no sub-capítulo das Análises Estatísticas. As análises apresentadas foram realizadas com as seguintes variáveis de controlo: sexo, idade, área profissional (saúde vs. não saúde) e modalidade de trabalho (presencial, teletrabalho ou misto). Os resultados detalhados das análises da amostra total encontram-se no Anexo G.

### **Processo Motivacional na Amostra Total**

Para testar os efeitos diretos e indiretos no processo motivacional, foram analisados três modelos, consoante a variável independente em causa (recursos do trabalho no seu conjunto, autonomia e apoio social). De um modo geral, os coeficientes de determinação variam entre 10% e 17%.

Analisando primeiramente os recursos do trabalho em conjunto, é possível verificar que estes recursos têm uma influência positiva e significativa no *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,4582$ ;  $p < 0,05$ ) e na resiliência no trabalho ( $\beta = 0,2438$ ;  $p < 0,05$ ). Neste modelo, existe também uma relação positiva e significativa entre a resiliência e o *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,2912$ ;  $p < 0,05$ ). Os efeitos indiretos entre os recursos e o *engagement*, por intermédio da resiliência no trabalho, mostraram-se significativos, tendo em conta o intervalo de confiança gerado (IC 95% = ]0,0146; 0,1513]). O Efeito Total (*c*) dos recursos no *engagement* é positivo

e significativo ( $\beta = 0,5292$ ;  $p < 0,05$ ). Este modelo inicial apresenta um coeficiente de determinação de 17% ( $R^2 = 0,1699$ ) e mostra que os recursos do trabalho como um todo podem influenciar positiva e diretamente o *engagement* no trabalho, mas também têm um efeito indireto no *engagement* através da mediação parcial da resiliência no trabalho. (Figura 3.3.).

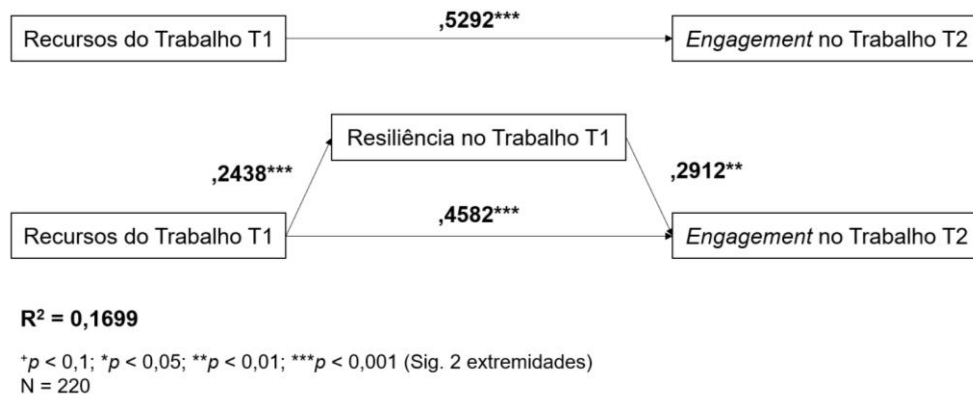


Figura 3.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho

Após análise deste modelo inicial, procedeu-se à criação de um modelo para cada recurso do trabalho em separado (autonomia e apoio social) para, assim, poder verificar as hipóteses propostas.

Considerando o modelo com a autonomia como variável independente, verificou-se que a autonomia apresenta uma relação direta, positiva e significativa com o *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,2530$ ;  $p < 0,05$ ) e com a resiliência no trabalho ( $\beta = 0,2966$ ;  $p < 0,05$ ). Estes dados permitem validar as hipóteses H1a e H4a, respetivamente. Neste caso, a relação direta entre a resiliência e o *engagement* manteve-se significativa e positiva ( $\beta = 0,2992$ ;  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese H5. Verificou-se que os efeitos indiretos da autonomia para o *engagement* no trabalho, por intermédio da resiliência, foram significativos e positivos (IC 95% = ]0,0094; 0,1778[), dando origem a um processo de mediação parcial. Estas evidências vão ao encontro da proposta H6a. O Efeito Total (c) da autonomia no *engagement* no trabalho foi também positivo e significativo ( $\beta = 0,3418$ ;  $p < 0,05$ ), conferindo ao modelo um coeficiente de determinação aceitável, embora reduzido ( $R^2 = 0,1030$ ). Neste modelo, variações no *engagement* no trabalho podem ser explicadas em 10,3% por oscilações da autonomia e resiliência no trabalho (através de efeitos diretos ou indiretos) (Figura 3.4.).

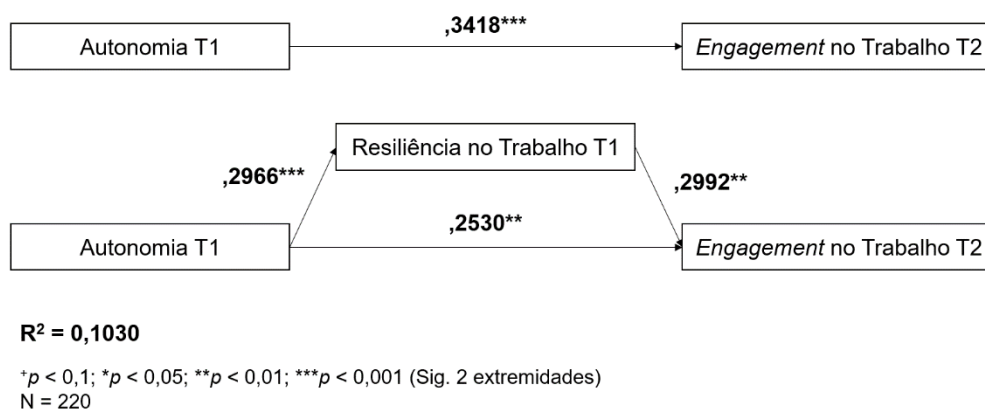


Figura 3.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia

Ao analisar o apoio social como variável independente, o modelo gerado apresenta resultados distintos. Os dados indicam que o apoio social está positiva e significativamente associado ao *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,3510$ ;  $p < 0,05$ ), o que suporta a hipótese H1b. Por outro lado, o efeito do apoio social na resiliência é positivo, mas a hipótese H4b apenas pode ser marginalmente validada, quando  $0,05 < \alpha < 0,10$  ( $\beta = 0,0871$ ;  $p < 0,1$ ). A resiliência no trabalho apresenta uma influência positiva e significativa no *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,3877$ ;  $p < 0,05$ ), o que permite validar a hipótese H5 neste modelo. Como não se encontrou uma relação significativa entre o apoio social e a resiliência no trabalho, pode-se concluir que a resiliência no trabalho não medeia a relação entre o apoio social e o *engagement* no trabalho. Deste modo, a hipótese H6b não pode ser corroborada (para  $\alpha = 0,05$ ).

Neste modelo os resultados mostram que as hipóteses H1b e H5 são confirmadas, enquanto as hipóteses H4b e H6b são rejeitadas. Isto significa que existe um efeito direto do apoio social no *engagement* do trabalho, mas a resiliência no trabalho não é um mediador significativo na relação, concluindo que não foi encontrado um efeito indireto neste estudo (Figura 3.5.).

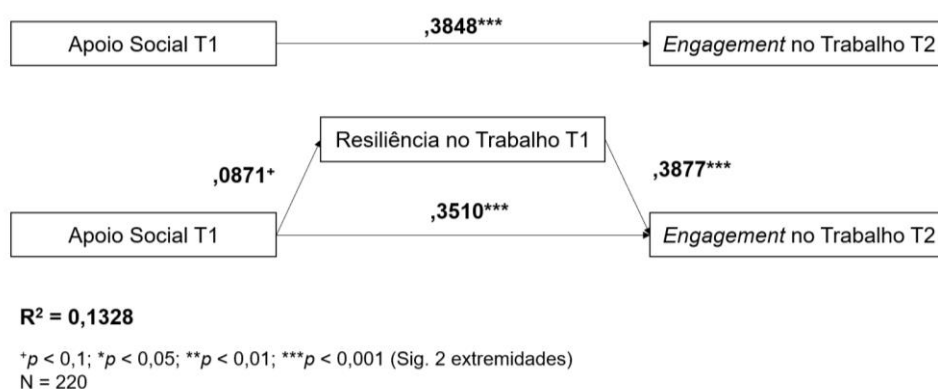


Figura 3.5. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social

**Processo Energético na Amostra Total**

Quanto ao processo energético, verificou-se que as exigências *hindrance* influenciam positivamente a exaustão ( $\beta = 0,1425$ ;  $p < 0,05$ ) e negativamente a resiliência no trabalho ( $\beta = -0,1643$ ;  $p < 0,05$ ), tal como proposto pelas hipóteses H2 e H7, respetivamente. Segundo a hipótese H8, a resiliência no trabalho teria um efeito negativo e significativo na exaustão, o que foi igualmente validado pelos resultados obtidos ( $\beta = -0,2746$ ;  $p < 0,05$ ).

Encontraram-se evidências estatísticas para poder afirmar que o efeito indireto das exigências *hindrance* na exaustão, através do efeito mediador da resiliência no trabalho, é significativo para o nível de significância de 5%, pois o intervalo de confiança não inclui o valor zero (IC 95% = ]0,0102; 0,0967[). Uma vez que o efeito direto das exigências *hindrance* na resiliência no trabalho é negativo e o efeito direto da resiliência na exaustão é também negativo, o Efeito Total (c) das exigências na exaustão foi, conforme esperado, positivo e significativo ( $\beta = 0,1876$ ;  $p < 0,05$ ). Pode afirmar-se que o ajustamento deste modelo é relativamente baixo, mas aceitável ( $R^2 = 0,1085$ ). Estes dados permitem validar a hipótese H9 pois a resiliência medeia significativamente a relação entre as exigências *hindrance* e a exaustão, sendo esta uma mediação parcial. Na Figura 3.6. está esquematizado o modelo obtido do processo energético.

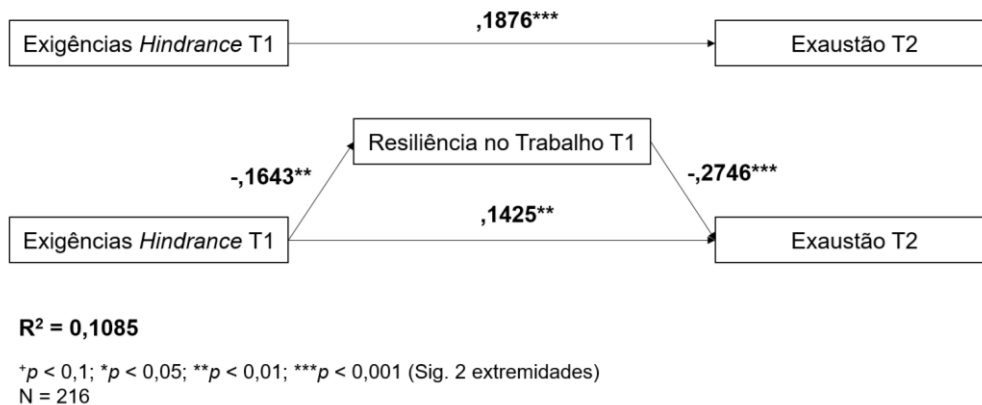


Figura 3.6. – Modelo do Processo Energético

Em suma, confirma-se que, na amostra total, certas condições de trabalho influenciam significativamente a capacidade de resiliência no trabalho e o bem-estar no trabalho, nomeadamente o *engagement* e a exaustão. Neste caso, numa conjuntura de crise, verifica-se que o *engagement* pode aumentar quando os trabalhadores têm mais recursos do trabalho

disponíveis, nomeadamente a autonomia (H1a) e o apoio social dos colegas e supervisores (H1b), ao passo que os seus níveis de exaustão aumentam na presença de mais exigências *hindrance* (H2). Por outro lado, a capacidade de resiliência no trabalho tende a aumentar quando existe maior autonomia no trabalho (H4a) e quando existem menos exigências *hindrance* (H7). O apoio social não influenciou significativamente a resiliência neste contexto de crise em particular (H4b). A resiliência no trabalho tem também um efeito significativo e positivo no *engagement* no trabalho (H5) e negativo na exaustão (H8), o que significa que trabalhadores mais resilientes tendem a apresentar maiores níveis de *engagement* e a estar menos exaustos no trabalho perante situações de crise.

Além dos efeitos diretos encontrados, algumas condições de trabalho têm ainda um efeito indireto no bem-estar no trabalho através do efeito intermédio da resiliência no trabalho. A autonomia influencia indiretamente o *engagement* através do efeito mediador parcial da resiliência (H6a), logo, ambientes de trabalho que promovam mais autonomia dos trabalhadores contribuem para o desenvolvimento da sua resiliência, o que por sua vez aumenta os níveis de *engagement*. Já locais de trabalho com elevadas exigências *hindrance* aumentam a exaustão dos trabalhadores, em parte, através da diminuição da capacidade de resiliência, o que irá por sua vez diminuir a sua energia no trabalho (H9).

### ***Análises de Caminho na Amostra de Portugal e de Luxemburgo***

No caso de Portugal, os coeficientes de determinação dos modelos são mais reduzidos que os da amostra total, variando entre aproximadamente 5% e 13%. As representações gráficas destes modelos são apresentadas no Anexo H. No modelo que considera os recursos do trabalho em conjunto ( $R^2 = 0,1288$ ), verifica-se uma situação semelhante ao modelo obtido na amostra total, uma vez que todas as relações entre as variáveis de interesse são positivas e significativas.

Em particular, no modelo da autonomia ( $R^2 = 0,0549$ ), verificou-se que a autonomia influencia positivamente a resiliência no trabalho ( $\beta = 0,2877$ ;  $p < 0,05$ ) e a resiliência influencia significativamente o *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,3587$ ;  $p < 0,05$ ), validando as hipóteses H4a e H5. Contudo, o efeito direto entre a autonomia e o *engagement* ( $c'$ ) demonstrou ser não significativo nesta amostra ( $\beta = 0,1428$ ;  $p > 0,1$ ), levando a rejeitar a hipótese H1a. Deste modo, pode-se afirmar que o efeito indireto encontrado traduz uma mediação completa da resiliência na relação entre a autonomia e o *engagement*, o que permite validar a hipótese H6a (IC 95% = ]0,0070; 0,2289]). No modelo que considera o apoio social como variável independente, o apoio social não influencia significativamente a resiliência ( $\beta = 0,1099$ ;  $p > 0,1$ ), levando assim à rejeição da hipótese H4b. Consequentemente, não se verifica uma relação de mediação através da resiliência, embora



o efeito do apoio social e o efeito da resiliência no *engagement* (H1b e H5, respetivamente) sejam ambos significativos ( $\beta = 0,3668$  e  $\beta = 0,3610$ ;  $p < 0,05$ ).

Por fim, no modelo do processo energético ( $R^2 = 0,0805$ ), os resultados permitem validar a hipótese H9 pois o intervalo de confiança do efeito indireto é significativo (IC 95% = ]0,0085; 0,1371]). Os dados apontam também para uma situação de mediação completa, uma vez que o efeito das exigências *hindrance* na exaustão apenas é significativo através da influência destas exigências na resiliência no trabalho ( $\beta = -0,1694$ ;  $p < 0,05$ ; o que permite validar H7) e, por sua vez, do efeito da resiliência na exaustão ( $\beta = -0,3537$ ;  $p < 0,05$ ; o que permite validar H8). O efeito direto entre as exigências *hindrance* e a exaustão não é significativo nesta amostra ( $\beta = 0,0914$ ;  $p > 0,1$ ), logo, rejeita-se H2.

Já no caso do Luxemburgo, os coeficientes de determinação apresentam-se mais elevados do que em qualquer um dos modelos testados anteriormente. A representação destes modelos pode ser encontrada no Anexo I. Contrariamente aos resultados anteriores, nesta amostra nenhum dos efeitos indiretos demonstrou ser significativo, levando a rejeitar todas as hipóteses de mediação (H6a, H6b e H9).

Considerando os recursos do trabalho em conjunto, a ausência de mediação pode ser explicada pelo efeito não significativo que a resiliência apresenta no *engagement* no trabalho ( $\beta = 0,2698$ ;  $p > 0,1$ ). O mesmo acontece no modelo da autonomia, levando à rejeição da hipótese H5 neste modelo ( $\beta = 0,1033$ ;  $p > 0,1$ ), embora as restantes possam ser validadas pois existem relações positivas e significativas entre a autonomia e o *engagement* (H1a) e entre a autonomia e a resiliência (H4a). No modelo do apoio social, a relação entre o apoio social e a resiliência no trabalho não é significativa ( $\beta = 0,0404$ ;  $p > 0,1$ ), tal como se verificou na amostra portuguesa, levando à rejeição da hipótese H1b. Isto resulta na ausência de mediação da resiliência neste modelo. Apesar disto, o apoio social ( $\beta = 0,3225$ ;  $p < 0,05$ ) e a resiliência ( $\beta = 0,4503$ ;  $p < 0,05$ ) estão positiva e significativamente relacionados com o *engagement* no trabalho, o que corrobora as hipóteses H4b e H5.

No processo energético, as exigências *hindrance* apresentam um efeito direto, positivo e significativo na exaustão ( $\beta = 0,2453$ ;  $p < 0,05$ ), e influenciam marginalmente a resiliência no trabalho ( $\beta = -0,1587$ ;  $p < 0,1$ ). No entanto, a resiliência não apresenta efeitos significativos na exaustão neste modelo ( $\beta = -0,1033$ ;  $p > 0,1$ ), o que leva a validar a hipótese H2, validar marginalmente a hipótese H7 e rejeitar H8, respetivamente. Tendo isto em conta, não existe mediação no processo energético na amostra luxemburguesa (H9).

Os resultados das análises dos modelos propostos na amostra de Portugal e Luxemburgo são apresentados em detalhe nos Anexos H e I, respetivamente. Em síntese, na amostra portuguesa, a resiliência apresenta um efeito mediador total entre a autonomia e o *engagement* e entre as exigências *hindrance* e a exaustão, embora não esteja relacionada com o apoio social. No caso do Luxemburgo, nenhum dos modelos de mediação é significativo

pois, nos modelos da autonomia e das exigências *hindrance*, a resiliência não está significativamente relacionada com o bem-estar no trabalho. No Quadro 3.8. apresentam-se as decisões de validação relativamente às hipóteses formuladas nas três amostras.

Quadro 3.8. – Síntese sobre a decisão de validação das Hipóteses de Investigação

Hipótese de Investigação	Amostra Total	Portugal	Luxemburgo
<b>H1a:</b> Autonomia $\Rightarrow$ <i>Engagement</i> no Trabalho	Validada	Não Validada	Validada
<b>H1b:</b> Apoio Social $\Rightarrow$ <i>Engagement</i> no Trabalho	Validada	Validada	Validada
<b>H2:</b> Exigências <i>Hindrance</i> $\Rightarrow$ Exaustão	Validada	Não Validada	Validada
<b>H4a:</b> Autonomia $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho	Validada	Validada	Validada
<b>H4b:</b> Apoio Social $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho	Marginalmente Validada	Não Validada	Não Validada
<b>H5:</b> Resiliência no Trabalho $\Rightarrow$ <i>Engagement</i> no Trabalho	Validada	Validada	Parcialmente Validada
<b>H6a:</b> Autonomia $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho $\Rightarrow$ <i>Engagement</i> no Trabalho	Validada	Validada	Não Validada
<b>H6b:</b> Apoio Social $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho $\Rightarrow$ <i>Engagement</i> no Trabalho	Não Validada	Não Validada	Não Validada
<b>H7:</b> Exigências <i>Hindrance</i> $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho	Validada	Validada	Marginalmente Validada
<b>H8:</b> Resiliência no Trabalho $\Rightarrow$ Exaustão	Validada	Validada	Não Validada
<b>H9:</b> Exigências <i>Hindrance</i> $\Rightarrow$ Resiliência no Trabalho $\Rightarrow$ Exaustão	Validada	Validada	Não Validada

(Sig. 2 extremidades)

Hipótese Validada:  $p < 0,05$

Hipótese Marginalmente Validada:  $p < 0,1$

## Capítulo 4: Discussão

Dado o panorama atual de crise, que veio alterar as condições de trabalho em muitas organizações, este estudo teve como objetivo verificar a relação entre as condições de trabalho e o bem-estar no trabalho nesta conjuntura em dois países distintos. Além disto, devido ao apelo à clarificação do papel dos recursos pessoais no Modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014) e ao aprofundamento do conhecimento teoricamente fundamentado sobre a resiliência individual (Hartmann et al., 2020), pretendia-se ainda analisar qual a influência que a resiliência no trabalho pode ter nesta dinâmica.

De acordo com o Modelo JD-R, as condições de trabalho têm impactos distintos no bem-estar dos trabalhadores, dando origem ao processo motivacional e ao processo energético (Bakker et al., 2014; Schaufeli & Bakker, 2004). No processo motivacional, os recursos do trabalho promovem o *engagement* (H1) e, no processo energético, as exigências *hindrance* tendem a aumentar os níveis de exaustão dos trabalhadores (H2). Os resultados suportaram estas hipóteses. Relativamente à resiliência no trabalho, enquanto recurso pessoal, propõe-se que, além de ter um impacto direto no bem-estar (H5 e H8), pode desempenhar um papel mediador em ambos os processos do Modelo JD-R (H6 e H9). Nem todas estas hipóteses foram validadas, existindo diferenças quanto ao papel da resiliência entre a amostra portuguesa e a amostra luxemburguesa. Adicionalmente, considerando que a resiliência é entendida como uma capacidade que se pode desenvolver ao longo do tempo (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006), foi também verificado que esta pode aumentar quando o trabalhador necessita de enfrentar uma situação de crise (H3). Estas hipóteses foram testadas através do SPSS v27 e da Macro PROCESS v3.5. (2020) de Hayes.

### Contextualização

Antes de mais, verificou-se que uma proporção considerável dos inquiridos (na ordem dos 30% a 60%) perceciona alterações em vários domínios do seu trabalho após o início da pandemia, nomeadamente no número de horas de trabalho, diversidade de tarefas, liberdade para planear e executar o trabalho, relações interpessoais com os colegas e supervisor/a, a necessidade de atenção e concentração nas tarefas e o equilíbrio trabalho-vida pessoal. Em geral, a maior parte dos inquiridos que percecionou alterações nestes aspetos do trabalho indica que as alterações são no sentido da diminuição dos recursos (relações interpessoais e equilíbrio trabalho-vida pessoal) e aumento das exigências (número de horas de trabalho, necessidade de atenção e concentração nas tarefas), tal como sugerido por Kniffin et al. (2021). A liberdade no trabalho e diversidade de tarefas são os únicos elementos que não correspondem a esta tendência, registando um aumento desde o início da situação pandémica. À exceção da necessidade de atenção nas tarefas, as perceções médias entre trabalhadores portugueses e luxemburgueses não apresentaram diferenças significativas, o

que pode significar que os impactos da crise atual nos locais de trabalho foram sentidos de forma transversal a estes dois países.

## **Contribuições Teóricas**

### ***Processo Motivacional na Amostra Total***

Quanto ao processo motivacional, os resultados demonstraram que a autonomia e o apoio social têm uma influência direta e positiva no *engagement* no trabalho, o que corrobora os pressupostos do Modelo JD-R (Bakker et al., 2014). Estes resultados são coerentes com outros estudos sobre o impacto positivo dos recursos do trabalho no *engagement*, em específico da autonomia e apoio social (Christian et al., 2011; Mauno et al., 2007). Neste caso, trabalhadores com maior liberdade e independência na tomada de decisão sobre aspetos relativos ao seu trabalho e trabalhadores com interações sociais mais favoráveis no trabalho apresentam maiores níveis de *engagement*. Dado que a autonomia pode ser classificada como um recurso organizacional e o apoio social como um recurso grupal (Nielsen et al., 2017), é possível afirmar que, neste estudo, ambas as categorias se mostraram relevantes para a promoção do bem-estar no trabalho.

Por outro lado, a resiliência no trabalho apresentou efeitos positivos no *engagement* dos trabalhadores e estava positivamente associada à presença de autonomia no trabalho, exercendo um efeito mediador parcial significativo entre a autonomia e o *engagement*. Em concordância com as hipóteses definidas, os resultados demonstram que a autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho promove a capacidade individual de resiliência dos trabalhadores, o que por sua vez aumenta o seu *engagement* no trabalho. Estes resultados são consistentes com as descobertas de Xanthopoulos et al. (2009b; 2007) relativamente a outras capacidades do *PsyCap* (auto-eficácia e otimismo) no processo motivacional.

No modelo do apoio social, a resiliência manteve uma influência positiva no *engagement* no trabalho. Contudo, é importante notar que, não só a relação entre o apoio social e a resiliência era menos significativa do que com a autonomia, como o efeito mediador da resiliência entre o apoio social e o *engagement* não se revelou significativo. Os dados parecem apontar no sentido de uma menor relevância do apoio social para o desenvolvimento da resiliência no trabalho neste contexto. Estes resultados contrariam os diversos estudos que identificam o apoio social como um importante preditor da resiliência (Cameron & Brownie, 2010; Jensen et al., 2008; Lamb & Cogan, 2016; McDonald et al., 2016). Porém, 35% e 49,5% dos inquiridos percecionaram que as relações interpessoais, com colegas e supervisores respetivamente, diminuíram neste período de pandemia (comparativamente a apenas 13,8% dos inquiridos que assinalaram uma diminuição da sua liberdade para tomar decisões no trabalho), o que pode ter contribuído para um menor impacto deste recurso para a resiliência

no contexto atual, pois os trabalhadores não puderam recorrer a este apoio para desenvolver a sua capacidade de ultrapassar adversidades.

Apesar disto, quando analisados em conjunto, os recursos do trabalho influenciam direta e indiretamente, através da resiliência, o *engagement* no trabalho e o modelo gerado apresenta uma capacidade explicativa superior a qualquer um dos modelos em separado (cerca de 17%). Estes dados levam a ponderar a existência de sinergias entre os recursos do trabalho quando considerados em conjunto, o que pode ter uma contribuição importante para o desenvolvimento de recursos pessoais como a resiliência. Deste modo, numa conjuntura de crise, os recursos pessoais podem promover diretamente o bem-estar no trabalho e são uma importante ligação entre os recursos do trabalho e o *engagement*.

Os resultados obtidos demonstram ainda a utilidade dos mecanismos da Teoria COR para compreender as dinâmicas do processo motivacional. Um dos principais corolários desta teoria é o de que organizações ou indivíduos com mais recursos estão menos vulneráveis a perdas futuras e têm maior possibilidade de aquisição de mais recursos, levando a um processo de espiral de ganhos (Hobfoll, 2001). Ao aplicar este pressuposto num estudo longitudinal, Xanthopoulos et al. (2009a) concluem que este se adequa ao processo motivacional e que existem efeitos recíprocos entre os recursos do trabalho, recursos pessoais e o *engagement*.

### **Processo Energético na Amostra Total**

No processo energético, os resultados apoiaram as hipóteses propostas, uma vez que as exigências *hindrance* apresentaram um efeito significativo na exaustão. Isto indica que aspetos como a ambiguidade de papel, a insegurança no emprego ou os aborrecimentos diários no trabalho contribuem para a exaustão sentida pelos trabalhadores. Assim, os resultados deste estudo vão ao encontro de outras investigações sobre as repercussões negativas que as exigências *hindrance* em particular têm para a saúde dos trabalhadores, em específico para a exaustão, *strain* ou *stress* ou mesmo para o *burnout* (Cavanaugh et al., 2000; Crawford et al., 2010; LePine et al., 2005).

Além de se verificar uma influência negativa das exigências *hindrance* na resiliência no trabalho, o presente estudo encontrou ainda evidências que suportam o efeito mediador deste recurso pessoal no processo energético, também identificado em estudos anteriores (Huang et al., 2016; Li et al., 2015; Wang et al., 2012). Este recurso pessoal pode diminuir em locais de trabalho com elevadas exigências desta natureza, o que desgasta a energia dos trabalhadores e influencia assim os seus níveis de exaustão. Perante resultados semelhantes, Crane e Searle (2016) concluíram que o efeito dos *stressors* no bem-estar é, em parte, devido à sua influência em capacidades individuais, destacando assim a importância da resiliência no processo de *stress*.

De acordo com a Teoria COR, na presença de situações de perda, os indivíduos tendem a utilizar e investir os seus recursos de modo a proteger outros recursos mais valiosos e evitar perdas significativas, sendo que perdas iniciais tendem a aumentar a possibilidade de perdas futuras (Hobfoll, 1989, 2001). Neste caso, as exigências *hindrance*, por constituírem obstáculos que constroem as conquistas e recursos dos indivíduos (Cavanaugh et al., 2000), iniciam um ciclo de perdas, afetando direta e indiretamente a exaustão dos trabalhadores, em parte através do seu impacto negativo na capacidade de resiliência que é investida nestas situações.

Como referido, o papel dos recursos pessoais no processo energético não é consensual. Os resultados obtidos podem contribuir para o esclarecimento progressivo desta questão, apresentando dados que apoiam a hipótese mediadora da resiliência neste processo, em concordância com diversos estudos anteriores (Crane & Searle, 2016; Huang et al., 2016; Li et al., 2015; Y. Wang et al., 2012). Contudo, certos autores argumentam que o papel dos recursos pessoais no processo energético pode estar relacionado com a natureza do recurso em específico (Grover et al., 2018; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, et al., 2007), pelo que não se exclui a possibilidade de recursos diferentes poderem apresentar um efeito moderador neste processo.

### ***Amostras de Portugal e Luxemburgo***

Além dos modelos gerais, foram testadas as hipóteses para cada amostra consoante o país de origem dos inquiridos, de modo a verificar possíveis diferenças no modelo entre as duas nacionalidades.

Incluir considerações culturais nas investigações dos mecanismos da Teoria COR pode ser útil tendo em conta que o valor de certos recursos é definido contextualmente e, consequentemente, as dinâmicas de um mesmo recurso podem ser diferentes entre culturas distintas (Hobfoll, 2002). Hobfoll et al. (2018) assinalam a importância da dimensão cultural do individualismo (grau de interdependência que a sociedade mantém entre os seus membros), onde Portugal e Luxemburgo apresentam efetivamente diferenças (Hofstede et al., 2010). Sugere-se que países de cultura mais individualista tendem a valorizar recursos que contribuem para o bem-estar individual e países coletivistas valorizam mais recursos que contribuem para o bem-estar comum (Hobfoll et al., 2018).

À semelhança do que se verificou na amostra total, o apoio social não exerceu um efeito indireto significativo no *engagement* no trabalho através da capacidade de resiliência, tanto na amostra portuguesa como na amostra luxemburguesa. Em ambos os casos, a ausência de efeitos indiretos pode ser explicada pela relação não significativa entre o apoio social e a resiliência no trabalho. Isto pode significar que o apoio social é um recurso menos importante para desenvolver a capacidade de resiliência, ou por outro lado, estes resultados podem estar

associados à reduzida disponibilidade deste recurso na conjuntura atual, como foi apresentado anteriormente.

Uma das diferenças a assinalar face aos resultados na amostra total é, no caso de Portugal, a ausência de efeitos diretos significativos da autonomia e exigências *hindrance* para o *engagement* e exaustão, respetivamente, o que indica a presença de uma mediação total por parte da resiliência no trabalho. Isto significa que estas condições de trabalho só têm um impacto significativo no bem-estar através do efeito desta capacidade individual, salientando assim o papel crucial da resiliência nos processos motivacional e energético para o bem-estar dos trabalhadores portugueses.

No caso do Luxemburgo, uma das principais diferenças verificadas foi a rejeição de todas as hipóteses mediadoras propostas, dado que a resiliência não apresentou uma relação significativa com o bem-estar no trabalho e/ou com algumas condições de trabalho em certos modelos desta amostra. Assim, a resiliência parece ser menos relevante para a promoção do bem-estar neste país. De acordo com a Teoria COR, isto pode dever-se à diferente valorização cultural deste recurso pessoal entre os dois países (neste caso, reflete uma menor valorização da resiliência no Luxemburgo), o que determina a sua eficácia em resultados de adaptação (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2002). Porém, aconselha-se alguma precaução na análise destes resultados visto que a amostra do Luxemburgo era consideravelmente mais reduzida do que a amostra de Portugal, podendo levar a enviesamentos nos resultados.

### **Resiliência no Trabalho**

Tendo em conta os resultados apresentados, a resiliência no trabalho tem um papel de mediação relevante em ambos os processos do Modelo JD-R, embora este papel possa estar dependente do país em análise. No caso de Portugal, o papel intermédio da resiliência é crucial para o efeito das condições de trabalho no bem-estar; já no caso do Luxemburgo, em geral a resiliência não apresentou uma influência significativa no bem-estar no trabalho. Estas diferenças podem estar relacionadas com a avaliação cultural deste recurso em ambos os países (Hobfoll, 2002).

Num estudo de meta-análise, Avey et al. (2011) evidenciam o impacto positivo da resiliência no trabalho, enquanto dimensão do *PsyCap*, em vários *outcomes* desejáveis, como o bem-estar ou a satisfação, e a sua influência contra os *outcomes* indesejáveis como o *stress* ou a ansiedade. Na amostra total, a resiliência teve os efeitos esperados ao apresentar uma relação direta e positiva com o *engagement* e negativa com a exaustão, reforçando a influência desta dimensão do *PsyCap* para o bem-estar dos indivíduos (Avey et al., 2010).

Considerando a relevância desta capacidade para a promoção do bem-estar no trabalho, a análise dos seus preditores é fundamental (Avey, 2014; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Os resultados apresentados a este nível vão ao encontro das considerações de Masten

(2001), relativamente à resiliência individual, também referidas por Luthans, Volgelgesang et al. (2006) em relação à resiliência aplicada ao trabalho, sobre o desenvolvimento desta capacidade através da gestão de ativos e riscos. Os recursos do trabalho são considerados ativos ao passo que as exigências constituem riscos a que os trabalhadores estão expostos. Em geral, o desenvolvimento da resiliência pode ser potenciado pelo aumento de recursos como a autonomia, e pela diminuição tanto quanto possível das exigências *hindrance*.

Apesar de serem propostos outros mecanismos teóricos para explicar a influência do *PsyCap* nos processos psicológicos dos trabalhadores, como as avaliações cognitivas e afetivas positivas (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), o papel mediador da resiliência no Modelo JD-R neste estudo é coerente com os mecanismos da Teoria COR aplicados ao local de trabalho (Hobfoll et al., 2018), no sentido em que os indivíduos investem recursos para proteger o seu bem-estar e a existência de condições favoráveis e abundantes em recursos aumentam a possibilidade de ganhos futuros e vice-versa.

Luthans e Youssef (2007) propõem que as dimensões do *PsyCap* (auto-eficácia, otimismo, esperança e resiliência), embora sejam independentes, partilham uma variância comum, dando origem ao construto nuclear do *PsyCap*. Este é um exemplo de recursos que são frequentemente observados em conjunto e que reportam elevadas correlações entre si, ou seja, é considerado uma caravana de recursos (Holmgreen et al., 2017). Apesar disso, a resiliência, analisada individualmente neste estudo, produziu efeitos significativos nas relações propostas, o que confirma a sua importância neste contexto. Contudo, uma vez que o ajustamento dos modelos foi apenas razoável, espera-se que uma análise com as quatro dimensões em conjunto possa produzir modelos mais robustos e com maior capacidade explicativa.

Por fim, o presente estudo permitiu verificar que a resiliência apresentou um aumento, em termos médios, entre os dois tempos de recolha de dados. Estes dados apoiam o argumento sobre o carácter “*state-like*” da resiliência no trabalho, proposto por Luthans e Youssef (2007), visto que num intervalo de 3 meses esta capacidade apresentou alterações significativas. Neste estudo, o primeiro momento de recolha de dados (Jan-Fev, T1) foi realizado durante a terceira vaga da propagação da doença COVID-19, tendo sido reconhecido como um momento particularmente grave da pandemia. Já o segundo momento de recolha (Mai-Jun, T2) coincidiu com o início de um período de alívio das medidas de restrição e de uma melhoria geral do estado da pandemia COVID-19 (WHO, 2021).

Uma vez que experienciar adversidades moderadas pode contribuir para aumentar a capacidade de lidar com adversidades futuras (Seery et al., 2010), é expectável que, ao serem confrontados num momento inicial com desafios no trabalho decorrentes da situação pandémica, os trabalhadores estejam progressivamente mais preparados para gerir contrariedades futuras, aumentando assim a sua resiliência neste contexto. Contudo, outros



fatores podem promover o desenvolvimento desta capacidade. Além das condições no meio, como os recursos ou exigências do trabalho que foram analisados neste estudo, o aumento da resiliência no trabalho pode também estar associado à interação de fatores que não foram avaliados, como as emoções positivas (Fredrickson et al., 2003) ou a liderança e supervisão (por exemplo a liderança ética; Avey, 2014).

É interessante notar que este aumento se mostrou significativo tanto em Portugal como no Luxemburgo, o que pode indicar um aumento global da resiliência no trabalho em vários países com o avançar da situação de crise. Esta hipótese é coerente com a concepção de Masten (2001) de que a resiliência é um fenómeno mais comum do que raro.

### **Implicações Práticas**

Os resultados deste estudo podem ser aplicados à área da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. Com o objetivo de promover o bem-estar no trabalho, propõe-se que as organizações invistam na otimização das condições de trabalho e no desenvolvimento de recursos pessoais, como a resiliência no trabalho.

O *re-design* das condições de trabalho pode passar pelo aumento dos recursos do trabalho ou pela diminuição, tanto quanto possível, das exigências *hindrance* a que os trabalhadores têm de responder (Bakker et al., 2014). Quanto à diminuição das exigências, é importante notar que o principal alvo destas ações devem ser as exigências *hindrance*, que incluem a ambiguidade de papel, a insegurança no emprego ou os aborrecimentos diários. Na impossibilidade de reduzir estas adversidades, o aumento dos recursos disponíveis no trabalho pode contrabalançar o efeito negativo das exigências. O aumento de recursos do trabalho pode incluir a promoção de uma maior autonomia dos trabalhadores nas suas tarefas diárias e o encorajamento de relações positivas entre colegas e com supervisores. Reforça-se que os resultados indicam que o apoio social não influencia a resiliência quando não é considerado juntamente com a autonomia. Neste sentido, recomenda-se o investimento em mais que um recurso do trabalho (recursos organizacionais, grupais; Nielsen et al., 2017), uma vez que o efeito conjunto dos recursos analisados foi mais saliente que o efeito dos recursos em separado.

A resiliência no trabalho também pode ser desenvolvida através da gestão das condições de trabalho descrita anteriormente, dado que estas condições terão um impacto no desenvolvimento desta capacidade. Por outro lado, a resiliência pode ser promovida através de ações de intervenção específicas. A eficácia de programas de desenvolvimento da resiliência no trabalho é analisada numa meta-análise de Vanhove et al. (2016) e numa revisão sistemática de Robertson et al. (2015), onde se sintetizam quais os fatores que influenciam o sucesso destes programas. Uma vez que este estudo se focou na resiliência no trabalho no âmbito do POB, destaca-se a Intervenção no *PsyCap* (PCI, *Psychological Capital*

*Intervention*), com resultados comprovados no aumento do *PsyCap* e da *performance* (Luthans et al., 2008, 2010; Luthans, Avey, et al., 2006). Luthans e Youssef (2017) alertam para a reduzida sustentabilidade dos resultados das formações de *PsyCap* na presença de ambientes de trabalho pouco saudáveis, pelo que a intervenção deve ser feita tanto quanto possível de forma integrada.

Não constitui uma recomendação o investimento exclusivo na seleção e contratação de trabalhadores com maiores níveis de resiliência uma vez que, sendo a resiliência uma capacidade “*state-like*”, não só pode ser desenvolvida, como, em condições menos favoráveis, poderá diminuir.

Por fim, considerando que os dados recolhidos parecem indicar uma deterioração das condições de trabalho durante o período de pandemia, é importante que os gestores e decisores organizacionais estejam informados e monitorizem os impactos específicos da conjuntura atual na sua organização e no bem-estar dos trabalhadores, para que possam tomar decisões fundamentadas e que contribuam para resultados desejáveis. Para tal, existem diversas ferramentas disponíveis às organizações, das quais se destacam por exemplo o *JD-Monitor* (Bakker & Demerouti, 2017) ou *Energy Compass* (Schaufeli, 2017), que se baseiam no Modelo JD-R.

## **Conclusões e Recomendações**

O contexto pandémico atual introduziu novos desafios no mundo organizacional, que parecem traduzir-se num maior desequilíbrio entre exigências e recursos do trabalho, ameaçando assim a sustentabilidade do bem-estar dos trabalhadores. A criação de ambientes de trabalho saudáveis e a promoção do bem-estar no trabalho é essencial para o sucesso organizacional, considerando os diversos benefícios que apresentam (Bakker et al., 2014). A literatura sugere que a capacidade de ultrapassar adversidades e desafios no trabalho, designada por resiliência, pode ter impactos muito positivos para o bem-estar dos trabalhadores (Avey et al., 2011), especialmente em contextos de maior instabilidade.

Perante este cenário, o presente estudo teve como objetivo examinar o impacto que as atuais condições de trabalho têm no bem-estar dos trabalhadores e qual a influência da resiliência no trabalho nestes processos, partindo do enquadramento da Teoria COR e do Modelo JD-R. Tirando partido da oportunidade de estudar amostras de países diferentes, foi também possível analisar as diferenças entre os modelos de Portugal e Luxemburgo.

Os resultados obtidos permitiram confirmar o efeito previsto das exigências e recursos do trabalho no bem-estar, validando estas relações numa conjuntura de crise à escala mundial. Por outro lado, os resultados mostram que a resiliência é influenciada por certas condições de trabalho a que os trabalhadores estão expostos, o que por sua vez irá ter um impacto no seu *engagement* e na sua exaustão. É importante notar que o papel da resiliência nos modelos testados apresentou diferenças entre Portugal e Luxemburgo, o que leva a concluir que a valorização deste recurso pessoal poderá ser distinta em culturas diferentes. Contudo, de um modo geral, a presente investigação vem confirmar o contributo positivo da capacidade de resiliência para o bem-estar perante certos contextos de maior adversidade, tendo por base a Teoria COR e o Modelo JD-R.

Assim, salienta-se a necessidade de as empresas gerirem as novas exigências nos locais de trabalho e fornecerem recursos aos trabalhadores, nomeadamente promover a autonomia no trabalho e promover relações positivas entre colegas e supervisores, para contrabalançar o impacto negativo que estas exigências têm para o bem-estar. Visto que os resultados apontam para a possibilidade de desenvolvimento da resiliência no trabalho, recomenda-se que gestores interessados em promover a saúde ocupacional em contextos adversos, invistam no desenvolvimento desta capacidade, o que poderá passar por assegurar ambientes de trabalho com melhores condições ou por disponibilizar formações específicas para este efeito.

### **Limitações da Investigação**

É importante considerar as limitações deste estudo para melhor enquadrar as suas contribuições. Relativamente às ameaças à fiabilidade e validade apresentadas

anteriormente, reforça-se que a amostragem foi feita por conveniência, o que compromete a generalização dos resultados (validade externa) (Bryman, 2012). Uma grande percentagem (45,9%) dos inquiridos que responderam ao primeiro questionário, não participaram no estudo no segundo questionário (fenómeno de mortalidade, Saunders et al., 2007), possibilitando um enviesamento da amostra final. Além de a dimensão da amostra recolhida ser relativamente reduzida e não representativa tendo em conta o universo da população, a dimensão da amostra foi diferente entre os dois países, o que implica também limitações a nível da qualidade das comparações.

O instrumento de recolha de dados foi um questionário auto-administrado, sendo que os dados recolhidos foram auto-reportados, o que pode influenciar a objetividade das respostas, embora diminua o enviesamento resultante da desejabilidade social. Os dados foram recolhidos em dois momentos diferentes, de modo a separar temporalmente os construtos independentes e dependentes, para reduzir possíveis enviesamentos. Contudo, este procedimento implica alguns riscos e limitações. O estudo continua a ser de natureza transversal (e não longitudinal; Ployhart & Vandenberg, 2010), pelo que não podem ser formuladas conclusões rigorosas acerca da causalidade das relações propostas. Ao separar temporalmente a medição dos construtos, é possível que outros fatores influenciadores estejam presentes na medição; que a relação entre as variáveis independentes e dependentes não seja linear ou estável temporalmente; ou que o intervalo de tempo utilizado não seja o mais apropriado para o construto em causa, o que compromete a validade das conclusões (Podsakoff et al., 2003). Alguns autores sugerem que mais aspetos temporais sejam considerados na investigação sobre a resiliência (Britt et al., 2016; Fisher et al., 2018).

Reconhece-se que a escala utilizada para medir a autonomia no trabalho apresentou uma consistência interna abaixo do limiar de aceitação do valor de Alfa de Cronbach de 0,7 ( $\alpha = 0,666$ ). Este valor é influenciado pelo número de itens da escala, no sentido em que escalas com mais itens inflacionam o valor do Alfa de Cronbach (Cortina, 1993; citado por Field, 2009, p.675). Considerando que a autonomia foi medida através de apenas 2 itens (depois de realizada a ACP), esta pode constituir uma das razões para o reduzido valor de  $\alpha$ .

Por outro lado, com o objetivo de obter uma primeira análise geral à conjuntura atual no âmbito da problemática identificada, a amostra incluía trabalhadores das mais diversas profissões. A variabilidade das ocupações pode ter influenciado os resultados na medida em que certas profissões tendem a apresentar, à partida, diferentes níveis de autonomia, apoio social e de certas exigências. Além disto, reconhece-se que o contexto atual afetou de forma diferenciada alguns grupos profissionais, o que não foi controlado nas análises estatísticas realizadas.

## Sugestões de Pesquisa Futura

Sugere-se a realização de pesquisas que colmatem estas limitações, nomeadamente, a concretização de estudos com amostras maiores, mais representativas e aleatórias, para permitir a generalização dos dados, e se possível, a utilização de métodos longitudinais ou experimentais de modo a permitir a recolha de informação sobre a direccionalidade dos dados e a causalidade das relações, respetivamente. A reprodução deste estudo tendo em conta os ajustes metodológicos mencionados nas limitações poderão conferir maior validade às conclusões.

Este estudo teve por base uma amostra de trabalhadores de diversas ocupações e setores de atividade. De acordo com a meta-análise de Avey et al. (2011), o setor de atividade pode influenciar o impacto das capacidades positivas em certos *outcomes*. Nesse sentido, propõe-se que pesquisas futuras possam analisar esta dinâmica tendo em conta o setor profissional, em específico em ocupações na área da saúde, que foi um setor com um papel muito particular na conjuntura atual.

Por outro lado, seria interessante verificar se as conclusões se mantêm analisando diferentes recursos do trabalho de modo a englobar uma maior diversidade de condições de trabalho. Segundo a classificação de Nielsen et al. (2017), não foram analisados recursos relacionados com a liderança, que poderá também desempenhar um papel relevante para o desenvolvimento da resiliência (Harland et al., 2005; Sommer et al., 2016). Do mesmo modo, pode trazer valor acrescentado testar estas relações com diferentes recursos pessoais e/ou integrar estudos já realizados para verificar se a natureza do recurso pessoal em causa influencia o seu papel no Modelo JD-R, em especial, no processo energético. Adicionalmente, sugere-se que investigações futuras possam considerar o papel diferenciado das exigências *hindrance* e das exigências *challenge* para a promoção ou diminuição dos recursos pessoais, como foi já iniciado por alguns autores (Crane & Searle, 2016; Min et al., 2015; Ventura et al., 2015).

Em linha com as sugestões da Teoria COR (Halbesleben et al., 2014; Hobfoll, 2002) e de acordo com os resultados encontrados a partir da comparação entre dois países, propõe-se que seja analisado em maior detalhe o impacto da cultura na valorização e avaliação dos recursos pessoais no trabalho e o seu efeito para os *outcomes* de interesse, como o bem-estar no trabalho. A crise pandémica atual teve proporções mundiais, o que permite que se possam investigar quais os recursos mais úteis e eficazes em cada cultura na mesma conjuntura.

Por fim, dado que vários autores recomendam o estudo da resiliência considerando aspetos temporais e processuais (Britt et al., 2016; Fisher et al., 2018), pode constituir uma oportunidade de investigação a integração da literatura existente sobre as trajetórias de resiliência individual e psicológica (Bonanno et al., 2012; Masten, 2011), aplicando esse

conhecimento ao contexto de trabalho. Para tal, será importante adaptar a metodologia das investigações, optando por estudos longitudinais que avaliem fatores como a duração, frequência, intervalos de tempo (*lags*) (Fisher et al., 2018), a natureza das relações propostas (Ployhart & Vandenberg, 2010) e também variações da própria capacidade de resiliência. Do ponto de vista da análise estatística, considerar interseções, declives e pontos de inflexão pode fornecer informações interessantes para as organizações relativamente às condições em que a resiliência é mais ou menos eficaz na promoção do bem-estar.

Concluindo, espera-se que esta investigação possa trazer contribuições úteis aos decisores organizacionais no sentido de promover ativamente o bem-estar dos trabalhadores num ambiente socio-económico cada vez mais imprevisível e sujeito a alterações rápidas e inconstantes, como o que se vive atualmente. Neste contexto, a capacidade de os indivíduos ultrapassarem ativamente obstáculos no trabalho torna-se essencial para o seu bem-estar e para o sucesso das organizações.

## Bibliografia

- 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>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International, 23*(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Antunes, A. C., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and Construct Validity of the Portuguese Version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological Reports, 120*(3), 520–536. <https://doi.org/10.1177/0033294116686742>
- Avey, J. B. (2014). The Left Side of Psychological Capital: New Evidence on the Antecedents of PsyCap. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21*(2), 141–149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management, 48*(5), 677–693. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(1), 17–28. <https://doi.org/10.1037/a0016998>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change?: Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science, 44*(1), 48–70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward Job Demands – Resources Theory : Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(2), 170–180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JDR Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Beltman, S., Mansfield, C., & Price, A. (2011). Thriving not just surviving: A review of research on teacher resilience. *Educational Research Review, 6*(3), 185–207. <http://researchrepository.murdoch.edu.au/5982>
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience: Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive after Extremely Aversive Events? *American Psychologist, 59*(1), 20–28. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20>
- Bonanno, G. A., Mancini, A. D., Horton, J. L., Powell, T. M., LeardMann, C. A., Boyko, E. J., Wells, T. S., Hooper, T. I., Gackstetter, G. D., & Smith, T. C. (2012). Trajectories of trauma symptoms and resilience in deployed US military service members: Prospective cohort study. *British Journal of Psychiatry, 200*(4), 317–323. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.111.096552>
- Brisson, C., Blanchette, C., Guimont, C., Dion, G., Moisan, J., Vézina, M., Dagenais, G. R., & Masse, L. (1998). Reliability and validity of the French version of the 18-item Karasek Job Content Questionnaire. *Work and Stress, 12*(4), 322–336. <https://doi.org/10.1080/02678379808256870>

- Britt, T. W., Shen, W., Sinclair, R. R., Grossman, M. R., & Klieger, D. M. (2016). How much do we really know about employee resilience? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 378–404. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.107>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.
- Cameron, F., & Brownie, S. (2010). Enhancing resilience in registered aged care nurses. *Australasian Journal on Ageing*, 29(2), 66–71. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6612.2009.00416.x>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
- Cheung, F., Tang, C. S. kum, & Tang, S. (2011). Psychological capital as a moderator between emotional labor, burnout, and job satisfaction among school teachers in China. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 348–371. <https://doi.org/10.1037/a0025787>
- Chevrier, N. (2009). *Adaptation québécoise de l'Oldenberg burnout inventory (OLBI)*. <https://archipel.uqam.ca/2481/1/D1855.pdf>
- Choisay, F., Fouquereau, E., Coillot, H., & Chevalier, S. (2021). Validation of the French Psychological Capital Questionnaire (F-PCQ-24) and its measurement invariance using bifactor exploratory structural equation modeling framework. *Military Psychology*, 33(1), 50–65. <https://doi.org/10.1080/08995605.2020.1852873>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cooke, G. P. E., Doust, J. A., & Steele, M. C. (2013). A survey of resilience, burnout, and tolerance of uncertainty in Australian general practice registrars. *BMC Medical Education*, 13, 2. <https://doi.org/10.1186/1472-6920-13-2>
- Crane, M. F., & Searle, B. J. (2016). Building Resilience Through Exposure to Stressors : The Effects of Challenges Versus Hindrances. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 468–479. <https://doi.org/10.1037/a0040064>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Cuiyan, W., Riyu, P., Xiaoyang, W., Yilin, T., Linkang, X., Cyrus, S. H., & C.H., R. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1–25. <https://doi.org/10.3390/iejrph17051729>
- Demerouti, Evangelia, Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Demerouti, Evangelina, Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dillman, D. A., Tortora, R. D., & Bowker, D. (1999). *Principles for Constructing Web Surveys*. 1–16. <http://survey.sesrc.wsu.edu/dillman/papers/1998/principlesforconstructingwebsurveys.pdf>
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Sage. [https://www.researchgate.net/profile/Abdelrahman\\_Zueter2/post/What\\_are\\_the\\_conditions\\_for\\_using\\_Ordinal\\_Logistic\\_regression\\_Can\\_anyone\\_share\\_the\\_various\\_regression\\_methods\\_and\\_their\\_application/attachment/59d637d8c49f478072ea5080/AS%3A273691429015552%401442264529487/download/DISCOVERING+STATISTICS.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Abdelrahman_Zueter2/post/What_are_the_conditions_for_using_Ordinal_Logistic_regression_Can_anyone_share_the_various_regression_methods_and_their_application/attachment/59d637d8c49f478072ea5080/AS%3A273691429015552%401442264529487/download/DISCOVERING+STATISTICS.pdf)
- Fisher, D. M., Ragsdale, J. M., & Fisher, E. C. S. (2018). The Importance of Definitional and Temporal Issues in the Study of Resilience. *Applied Psychology*, 68(4), 583–620. <https://doi.org/10.1111/apps.12162>



- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. R. (2003). What Good Are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, *84*(2), 365–376. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.365>
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and Why) Is Positive Psychology? *Review of General Psychology*, *9*(2), 103–110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- González-Sanguino, C., Ausín, B., Castellanos, M. Á., Saiz, J., López-Gómez, A., Ugidos, C., & Muñoz, M. (2020). Mental health consequences during the initial stage of the 2020 Coronavirus pandemic (COVID-19) in Spain. *Brain, Behavior, and Immunity*, *87*(May), 172–176. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2020.05.040>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Newton, C. J., Roche, M., & Pick, D. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review*, *47*(4), 968–984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, *16*(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work and Stress*, *19*(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/02678370500340728>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, *40*(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hao, S., Hong, W., Xu, H., Zhou, L., & Xie, Z. (2015). Relationship between resilience, stress and burnout among civil servants in Beijing, China: Mediating and moderating effect analysis. *Personality and Individual Differences*, *83*(February 2019), 65–71. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.03.048>
- Harker, R., Pidgeon, A. M., Klaassen, F., & King, S. (2016). Exploring resilience and mindfulness as preventative factors for psychological distress burnout and secondary traumatic stress among human service professionals. *Work*, *54*(3), 631–637. <https://doi.org/10.3233/WOR-162311>
- Harland, L., Harrison, W., Jones, J. R., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership Behaviors and Subordinate Resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(2), 2–14. <https://doi.org/10.1177/107179190501100202>
- Harms, B. P. D., Brady, L., & Wood, D. (2018). Resilience and Well-Being. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Eds.), *Handbook of well-being* (pp. 1–12). DEF Publishers. <https://doi.org/nobascholar.com>
- Hart, P. L., Brannan, J. D., & de Chesnay, M. (2014). Resilience in nurses: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, *22*(6), 720–734. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01485.x>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the Workplace: A Multilevel Review and Synthesis. *Applied Psychology*, *69*(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, *98*, 39–57. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2016.11.001>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, *50*(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General*

- Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hobfoll, S. E., Stevens, N. R., & Zalta, A. K. (2015). Expanding the Science of Resilience: Conserving Resources in the Aid of Adaptation. *Psychological Inquiry*, 26(2), 174–180. <https://doi.org/10.1080/1047840X.2015.1002377>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw Hill. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. (2017). Conservation of Resources Theory: Resource Caravans and Passageways in Health Contexts. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The Handbook of Stress and Health* (pp. 443–460). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811>
- Howe, A., Smajdor, A., & Stöckl, A. (2012). Towards an understanding of resilience and its relevance to medical training. *Medical Education*, 46(4), 349–356. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2011.04188.x>
- Huang, J., Wang, Y., & You, X. (2016). The Job Demands-Resources Model and Job Burnout: The Mediating Role of Personal Resources. *Current Psychology*, 35(4), 562–569. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9321-2>
- IASC Reference Group on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. (2020). *Interim Briefing Note: Addressing Mental Health and Psychosocial Aspects of COVID-19 Outbreak: Vol. 1.5*.
- ILO. (2020). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. 1st Edition*. <https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#/bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>. CEPR. <https://voxeu.org/content/economics-time-covid-193> See for example UNCTAD, <https://unctad.org/en/pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=548>
- ILO. (2021a). *COVID-19 Country policy responses*. [ilo.org/covid19-policies](https://ilo.org/covid19-policies)
- ILO. (2021b). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 7th Edition*. [https://doi.org/10.1787/eco\\_surveys-nzl-2017-graph8-en](https://doi.org/10.1787/eco_surveys-nzl-2017-graph8-en)
- Ética na Investigação: Melhores práticas, melhor Ciência*, (2016) (testimony of ISCTE-IUL).
- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal resilience as a strategy for surviving and thriving in the face of workplace adversity: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(1), 1–9. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04412.x>
- Jensen, P. M., Trollope-Kumar, K., Waters, H., & Everson, J. (2008). Building physician resilience. *Canadian Family Physician*, 54(5), 722–729. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2377221/>
- Johnson, S. J., Willis, S. M., & Evans, J. (2019). An examination of stressors, strain, and resilience in academic and non-academic U.K. university job roles. *International Journal of Stress Management*, 26(2), 162–172. <https://doi.org/10.1037/str0000096>
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of random sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). The Psychosocial Work Environment. In R. A. Karasek & T. Theorell (Eds.), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life* (pp. 31–82). Basic Books. <https://doi.org/10.5860/choice.28-0381>
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): an instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322–355. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.322>
- Karasek, Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285.

- <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesimal, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A Review Using a Grounded Integrated Occupational Approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 729–797. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1159878>
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2nd ed.). New Age International Publishers. <https://www.cusb.ac.in/images/cusb-files/2020/el/cbs/MCCOM2003C04> (Business Research Methods)Research\_Methodology\_C\_R\_Kothari.pdf
- Lamb, D., & Cogan, N. (2016). Coping with work-related stressors and building resilience in mental health workers: A comparative focus group study using interpretative phenomenological analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 474–492. <https://doi.org/10.1111/joop.12136>
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge Stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among Stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>
- Lesener, T., Gussy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Li, X., Kan, D., Liu, L., Shi, M., Wang, Y., Yang, X., Wang, J., Wang, L., & Wu, H. (2015). The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and job burnout among bank employees in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(3), 2984–3001. <https://doi.org/10.3390/ijerph120302984>
- Lin, W., Shao, Y., Li, G., Guo, Y., & Zhan, X. (2021). The Psychological Implications of COVID-19 on Employee Job Insecurity and its Consequences: The Mitigating Role of Organization Adaptive Practices. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 317–329. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000896> This
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning and Education*, 7(2), 209–221. <https://doi.org/10.5465/AMLE.2008.32712618>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological Capital: An Evidence-Based

- Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Machado, F. I. M. P. (2008). Capital psicológico positivo e criatividade dos colaboradores: Um estudo exploratório em organizações de I&DT. In *Dissertação de Mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial*. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10773/1608>
- Mache, S., Vitzthum, K., Wanke, E., Groneberg, D. A., Klapp, B. F., & Danzer, G. (2014). Exploring the impact of resilience, self-efficacy, optimism and organizational resources on work engagement. *Work*, 47(4), 491–500. <https://doi.org/10.3233/WOR-131617>
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Martinez-Corts, I., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Boz, M. (2015). Spillover of interpersonal conflicts from work into nonwork: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 326–337. <https://doi.org/10.1037/a0038661>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Rev. Psychol.*, 52, 397–422. [https://doi.org/0066-4308/01/0201-0397\\$14.00](https://doi.org/0066-4308/01/0201-0397$14.00)
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Masten, A. S. (2011). Resilience in children threatened by extreme adversity: Frameworks for research, practice, and translational synergy. *Development and Psychopathology*, 23(2), 493–506. <https://doi.org/10.1017/S0954579411000198>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149–171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., Chiesa, R., & Mariani, M. G. (2016). Happy employees in a resourceful workplace: just a direct relationship?: A study on the mediational role of psychological capital. *Career Development International*, 21(7), 682–696. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2016-0035>
- McDonald, G., Jackson, D., Vickers, M. H., & Wilkes, L. (2016). Surviving workplace adversity: A qualitative study of nurses and midwives and their strategies to increase personal resilience. *Journal of Nursing Management*, 24(1), 123–131. <https://doi.org/10.1111/jonm.12293>
- Min, H., Kim, H. J., & Lee, S. B. (2015). Extending the challenge-hindrance stressor framework: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.006>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and Stress*, 31(2), 101–120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Ordem dos Psicólogos. (2020). *Comentário Técnico e Contributo OPP: Estratégia de Resposta COVID-19 - Saúde Mental*. 10. [www.saudemental.covid19.min-saude.pt/](http://www.saudemental.covid19.min-saude.pt/)
- Paredes, M. R., Apaolaza, V., Fernandez-Robin, C., Hartmann, P., & Yañez-Martinez, D. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on subjective mental well-being: The interplay of perceived threat, future anxiety and resilience. *Personality and Individual Differences*, 170(October 2020), 110455. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110455>
- Paulino, M., Dumas-Diniz, R., Brissos, S., Brites, R., Alho, L., Simões, M. R., & Silva, C. F. (2021). COVID-19 in Portugal: exploring the immediate psychological impact on the general population. *Psychology, Health and Medicine*, 26(1), 44–55. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1808236>

- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0149206309352110>
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K., & Frese, M. (1995). KFZA: Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 39, 125–132. [https://www.researchgate.net/publication/254796123\\_KFZA\\_Kurz-Fragebogen\\_zur\\_Arbeitsanalyse](https://www.researchgate.net/publication/254796123_KFZA_Kurz-Fragebogen_zur_Arbeitsanalyse)
- Pu, J., Hou, H., Ma, R., & Sang, J. (2017). The effect of psychological capital between work–family conflict and job burnout in Chinese university teachers: Testing for mediation and moderation. *Journal of Health Psychology*, 22(14), 1799–1807. <https://doi.org/10.1177/1359105316636950>
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2017). Research Methodology in Business: A Starter’s Guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1. <https://doi.org/10.5430/mos.v5n1p1>
- Ran, L., Wang, W., Ai, M., Kong, Y., Chen, J., & Kuang, L. (2020). Psychological resilience, depression, anxiety, and somatization symptoms in response to COVID-19: A study of the general population in China at the peak of its epidemic. *Social Science and Medicine*, 262(July), 113261. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113261>
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533–562. <https://doi.org/10.1111/joop.12120>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). Can “Good” Stressors Spark “Bad” Behaviors? The Mediating Role of Emotions in Links of Challenge and Hindrance Stressors With Citizenship and Counterproductive Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1438–1451. <https://doi.org/10.1037/a0016752>
- Rossi, R., Socci, V., Talevi, D., Mensi, S., Niolu, C., Pacitti, F., Di Marco, A., Rossi, A., Siracusano, A., & Di Lorenzo, G. (2020). COVID-19 Pandemic and Lockdown Measures Impact on Mental Health Among the General Population in Italy. *Frontiers in Psychiatry*, 11(August), 7–12. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2020.00790>
- Sameer, Y. M., Mohamed, A. A., & Mohamad, M. S. (2019). Antecedents of psychological capital: the role of work design. *Journal of Economics and Management*, 35(1), 124–149. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.35.07>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4th ed.). Prentice Hall. [https://researchmethodology.jimdo.com/app/download/10058477483/Research\\_Methods\\_for\\_Business\\_Students.pdf?t=1436278548](https://researchmethodology.jimdo.com/app/download/10058477483/Research_Methods_for_Business_Students.pdf?t=1436278548)
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004a). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004b). Utrecht work engagement scale: Preliminary Manual Version 1.1. In *Preliminary Manual* (Issue Version 1.1., pp. 1–60). Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68). <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3>
- Schaufeli, Wilmar 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Seery, M. D., Holman, E. A., & Silver, R. C. (2010). Whatever Does Not Kill Us: Cumulative Lifetime Adversity, Vulnerability, and Resilience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(6), 1025–1041. <https://doi.org/10.1037/a0021344>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Shoss, M. K., Jiang, L., & Probst, T. M. (2018). Bending without breaking: A two-study examination of employee resilience in the face of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 112–126. <https://doi.org/10.1037/ocp0000060>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort / Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.1.1.27>
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality, and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9(MAR), 1–18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10(MAR). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00338>
- Sommer, S. A., Howell, J. M., & Hadley, C. N. (2016). Keeping Positive and Building Strength: The Role of Affect and Team Leadership in Developing Resilience During an Organizational Crisis. *Group and Organization Management*, 41(2), 172–202. <https://doi.org/10.1177/1059601115578027>
- Song, S., Yang, X., Yang, H., Zhou, P., Ma, H., Teng, C., Chen, H., Ou, H., Li, J., Mathews, C. A., Nutley, S., Liu, N., Zhang, X., & Zhang, N. (2021). Psychological Resilience as a Protective Factor for Depression and Anxiety Among the Public During the Outbreak of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 11(January), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.618509>
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience: From the Editors. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>
- Van Selm, M., & Jankowski, N. W. (2006). Conducting online surveys. *Quality and Quantity*, 40(3), 435–456. <https://doi.org/10.1007/s11135-005-8081-8>
- Vanhove, A. J., Herian, M. N., Perez, A. L. U., Harms, P. D., & Lester, P. B. (2016). Can resilience be developed at work? A meta-analytic review of resilience-building programme effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 278–307. <https://doi.org/10.1111/joop.12123>
- Ventura, M., Salanova, M., & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 149(3), 277–302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Vilas-Boas, M., & Cerqueira, A. (2017). Assessing stress at work: The Portuguese version of the Job Content Questionnaire. *Avaliacao Psicologica*, 16(1), 70–77. <https://doi.org/10.15689/ap.2017.1601.08>
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and Pshycometric evaluation of a Recilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165–178.

- Wang, X., Liu, L., Zou, F., Hao, J., & Wu, H. (2017). Associations of Occupational Stressors, Perceived Organizational Support, and Psychological Capital with Work Engagement among Chinese Female Nurses. *BioMed Research International*, 2017. <https://doi.org/10.1155/2017/5284628>
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, 12, 8. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-915>
- WHO. (2020). Mental Health and Psychosocial Considerations During COVID-19 Outbreak. In *World Health Organization* (Issue January). file:///C:/Users/muled/Downloads/COVID referances/Mental health and psychosocial considerations during the.pdf
- WHO. (2021). *WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard*. <https://covid19.who.int/>
- WHO Director General. (2020). *WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020*. <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>
- 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>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of Managerial Psychology*, 22(8), 766–786. <https://doi.org/10.1108/02683940710837714>
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Zecca, G., Györkös, C., Becker, J., Massoudi, K., De Bruin, G. P., & Rossier, J. (2015). Validation of the French utrecht work engagement scale and its relationship with personality traits and impulsivity. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 65(1), 19–28. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.10.003>





## Anexos

### Anexo A – Definições de Resiliência na Literatura

Quadro A.1. - Definições de resiliência de acordo com a abordagem teórica que seguem

Abordagem	Definição	Autor(es)
Trajetória / Processo	“a dynamic process encompassing positive adaptation within the context of significant adversity.”	(Luthar et al., 2000, p. 543)
	“[Resilient individuals] may experience transient perturbations in normal functioning (...) but generally exhibit a stable trajectory of healthy functioning across time, as well as the capacity for generative experiences and positive emotions.”	(Bonanno, 2004, p. 21)
Capacidade	“the developable capacity to rebound or bounce back from adversity, conflict, failure or even positive events, progress, and increased responsibility” and “sustaining and bouncing back and even beyond to attain success.”	(Luthans, 2002b, p. 12) (Luthans, Vogelgesang, et al., 2006, p. 28)
	“the capacity of a dynamic system to withstand or recover from significant threats to its stability, viability or development.”	(Masten, 2011, p. 494)
	“the ability of people or their social systems (e.g., community, organization, society) to withstand the impact of major or traumatic stress, meaning that they remain functional or unharmed on some deep lasting level.”	(Hobfoll et al., 2015, p. 174)
Traço	“a positive personality characteristic that enhances individual adaptation.”	(Wagnild & Young, 1993, p. 167)
	“a relatively stable personality trait characterized by the ability to bounce back from negative experience and by flexible adaptation to the ever-changing demands of life”	(Fredrickson et al., 2003, p. 4)



## **Anexo B – 1º Questionário (T1: Jan-Fev)**

### ***B.1. Versão Portuguesa***

Caro(a) participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado, convido-o(a) a participar no estudo que estou a desenvolver sobre o modo como as exigências no trabalho poderão influenciar o bem-estar, na atual situação pandémica causada pela COVID-19.

A sua participação é fundamental. O estudo será realizado em duas fases. A primeira fase consiste no preenchimento do presente questionário. Dentro de dois meses, na segunda fase, voltarei a contactá-lo(a) para completar a sua participação com um questionário mais curto.

A confidencialidade das respostas é assegurada na sua totalidade, sendo esta informação apenas utilizada para a investigação em questão. Note que não existem respostas certas ou erradas, o importante é indicar a sua opinião sincera. O preenchimento deste questionário requer sensivelmente 15 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração neste estudo.

Para qualquer questão ou esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do endereço eletrónico: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt)

Atenciosamente,

Marta Camoesas Silva

## Bloco 1 de 3

**1. Somos muitas vezes colocados perante desafios e exigências no local de trabalho. Diga em que medida cada uma das seguintes situações tem sido uma fonte de stress para si nas últimas quatro semanas.**

\* Nota: Caso alguma das situações abaixo não tenha ocorrido nas últimas quatro semanas ou não seja aplicável ao seu trabalho, peço-lhe que indique a sua resposta de forma mais realista possível, ao imaginar-se nessa situação no momento atual de crise pandémica causada pela COVID-19.

	1 - Não produz stress	2 - Produz muito pouco stress	3 - Produz algum stress	4 - Produz muito stress	5 - Produz um stress extremo
Tenho recebido pedidos incompatíveis provenientes de duas ou mais pessoas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não tenho entendido totalmente o que é esperado de mim no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho que lidar com muita burocracia para conseguir realizar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho-me sentido inseguro(a) sobre o meu emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho tido muitos aborrecimentos para conseguir realizar o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Assinale o seu grau de concordância face às seguintes afirmações, relativamente ao seu trabalho nas últimas quatro semanas.**

	1 - Discordo totalment e	2 - Discordo	3 - Discordo ligeiramen te	4 - Concordo ligeiramen te	5 - Concordo	6 - Concordo totalment e
Eu tenho uma palavra a dizer sobre o que acontece no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso contar com o/a meu/minha supervisor/a quando as coisas estão a ficar complicadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso tomar as minhas próprias decisões sobre o trabalho que eu faço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Há uma boa coesão entre os membros da nossa equipa / organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu sou capaz de planear e organizar o meu trabalho de forma independente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu posso contar com os meus colegas quando as coisas estão a ficar difíceis no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloco 2 de 3

**3. A forma como encaramos as situações de trabalho vai variando ao longo do tempo. Tendo em conta estas variações, como se vê habitualmente a si próprio(a)?**

	1 - Discordo totalment e	2 - Discordo	3 - Discordo ligeiramen te	4 - Concordo ligeiramen te	5 - Concordo	6 - Concordo totalment e
Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um ou de outro modo, ultrapasso bem as dificuldades no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar "por minha conta e risco"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloco 3 de 3

### 1. Idade (em anos)

---

### 2. Sexo

- Feminino
- Masculino
- Outro / Prefiro não dizer

### 3. País de residência

---

### 4. Nível de escolaridade completo

- Ensino Básico ou inferior
- Ensino Secundário ou equivalente
- Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento)

### 5. Situação atual de emprego

\* Nota: caso seja estudante e trabalhador simultaneamente, selecione a opção relativamente à sua situação enquanto trabalhador.

- Desempregado/a, estudante não-trabalhador/a, ou inativo/a
- Trabalhador/a por conta de outrem
- Trabalhador/a por conta própria com trabalhadores dependentes
- Trabalhador/a por conta própria sem trabalhadores dependentes

### 6. Experiência de trabalho total (a tempo inteiro)

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Mais de 30 anos

## 7. Área profissional atual

---

### 8. Dimensão da empresa em que trabalha atualmente

- Menos de 10 trabalhadores
- De 10 a 49 trabalhadores
- De 50 a 249 trabalhadores
- 250 trabalhadores ou mais

### 9. Horário de trabalho

#### ...Atual:

- Tempo inteiro / Full-time
- Tempo parcial / Part-time
- Não sei / Não aplicável

#### ...Antes da pandemia:

- Tempo inteiro / Full-time
- Tempo parcial / Part-time
- Não sei / Não aplicável

### 10. Modalidade de trabalho

#### ...Atual:

- Teletrabalho / trabalho remoto
- Trabalho presencial
- Misto (teletrabalho e presencial)
- Não sei / Não aplicável

#### ...Antes da pandemia:

- Teletrabalho / trabalho remoto
- Trabalho presencial
- Misto (teletrabalho e presencial)
- Não sei / Não aplicável



**11. Em que medida experienciou mudanças no seu trabalho devidas à crise pandémica?**

	Menos do que antes	Tanto quanto antes	Mais do que antes
Número de horas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversidade de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberdade em planejar e executar o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações interpessoais com os colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relações interpessoais com o supervisor / superior hierárquico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por fim, com vista a poder contactá-lo(a) na segunda fase deste estudo, poderá opcionalmente inserir o seu email em baixo. O seu e-mail nunca será associado às respostas e serve apenas para voltar a contactá-lo(a) para completar este estudo.

**Email (opcional):**

---

Para associar as suas respostas nas duas fases do estudo, peço que introduza de seguida um código, composto por:

**1ª letra** do seu primeiro nome, **1ª letra** do seu apelido, **o dia** (2 caracteres) e **o mês** (2 caracteres) da sua data de nascimento.

Exemplo: AB0102

**Código:**

---

**Muito obrigado!**

## **B.2. Versão Francesa**

Cher participant, Chère participante,

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, je vous invite à participer à l'étude que je développe sur la façon dont les exigences au travail peuvent influencer le bien-être, dans la situation actuelle de pandémie causée par la COVID-19.

Votre participation est essentielle. L'étude se déroulera en deux phases. La première phase consiste à remplir ce questionnaire. Dans deux mois, lors de la deuxième phase, je vous recontacterai pour compléter votre participation avec un questionnaire plus court.

La confidentialité des réponses est assurée dans son intégralité et ces informations ne sont utilisées que pour l'enquête en question. Notez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce qui compte c'est d'indiquer votre opinion sincère. Le présent questionnaire vous prendra environ 15 minutes à remplir.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration dans cette étude.

Pour toute question complémentaire ou clarification, n'hésitez pas à me contacter par courriel: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt).

Cordialement,

Marta Camoesas Silva

## Bloc 1 de 3

**1. Nous sommes souvent confrontés à des défis et à des exigences sur le lieu de travail. Indiquez dans quelle mesure chacune des situations suivantes a été une source de stress pour vous au cours des quatre dernières semaines.**

\* Remarque: Si l'une des situations ci-dessous ne s'est pas produite au cours des quatre dernières semaines ou n'est pas applicable à votre travail, je vous demande d'indiquer votre réponse de la manière la plus réaliste possible, en vous imaginant dans cette situation au moment actuel de crise sanitaire causée par la COVID-19.

	1 - Ne produit pas de stress	2 - Produit très peu de stress	3 - Produit un peu de stress	4 - Produit beaucoup de stress	5 - Produit un stress extrême
J'ai reçu des demandes contradictoires de deux personnes ou plus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai pas bien compris ce que l'on attend de moi au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai dû passer par beaucoup de formalités administratives pour faire mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me suis senti(e) incertain(e) quant à l'avenir de ma position dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai eu beaucoup de tracas à surmonter pour réaliser des projets/missions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Veuillez noter le degré de concordance avec les affirmations suivantes concernant votre travail au cours des quatre dernières semaines.**

	1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Plutôt d'accord	5 - D'accord	6 - Tout à fait d'accord
J'ai beaucoup à dire sur ce qui se passe dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux compter sur mon superviseur lorsque les choses se compliquent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux prendre mes propres décisions sur le travail que je fais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a une bonne cohésion entre les membres de notre équipe/organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis capable de planifier et d'organiser mon travail de façon autonome	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux compter sur mes collègues lorsque les choses deviennent difficiles au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloc 2 de 3

**3. La façon dont nous envisageons les situations de travail varie au fil du temps. Compte tenu de ces variations, comment le voyez-vous habituellement?**

	1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Plutôt d'accord	5 - D'accord	6 - Tout à fait d'accord
Quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à m'en remettre, à avancer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'une façon ou d'une autre, je peux en général gérer le travail et ses difficultés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si je le dois, je peux être «seul(e)» au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Généralement au travail, je prends les choses stressantes dans la foulée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux surmonter les moments difficiles au travail, parce que j'ai déjà traversé des difficultés dans le passé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que je peux gérer beaucoup de choses à la fois au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloc 3 de 3

### 1. Age (en années)

---

### 2. Sexe

- Féminin
- Masculin
- Autre / Je préfère ne pas le dire

### 3. Pays de résidence

---

### 4. Niveau d'éducation complet

- Enseignement fondamental ou inférieur
- Enseignement postprimaire ou équivalent
- Études supérieures (Bachelor, Master, PhD)

### 5. Situation professionnelle actuelle

\* Remarque: si vous êtes simultanément étudiant et travailleur, sélectionnez l'option correspondant à votre situation de travailleur

- Sans emploi, Étudiant sans emploi, ou inactif
- Salarié
- Travailleur indépendant avec travailleurs dépendants
- Travailleur indépendant sans travailleurs dépendants

### 6. Expérience professionnelle totale à temps plein

- Inférieur à 1 an
- De 1 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- De 11 à 20 ans
- De 21 à 30 ans
- Supérieure à 30 ans

## 7. Domaine professionnel actuel

---

### 8. Taille de l'entreprise

- Inférieure à 10 travailleurs
- De 10 à 49 travailleurs
- De 50 à 249 travailleurs
- Supérieure ou égale à 250 travailleurs

### 9. Horaires de travail

#### ...Actuel:

- Temps plein
- Temps partiel
- Je ne sais pas / Non applicable

#### ...Avants la pandémie:

- Temps plein
- Temps partiel
- Je ne sais pas / Non applicable

### 10. Modalité de travail

#### ...Actuel:

- Télétravail / Travail à distance
- Travail en face à face
- Mixte (télétravail et travail en face à face)
- Je ne sais pas / Non applicable

#### ...Avant la pandémie:

- Télétravail / Travail à distance
- Travail en face à face
- Mixte (télétravail et travail en face à face)
- Je ne sais pas / Non applicable

**11. Dans quelle mesure avez-vous vécu des changements dans votre travail en raison de la crise pandémique?**

	Moins qu'avant	Autant qu'avant	Plus qu'avant
Nombre d'heures travaillées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversité des tâches	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liberté dans la planification et l'exécution des travaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations interpersonnelles avec des collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations interpersonnelles avec le superviseur / supérieur hiérarchique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besoin d'attention et de concentration sur les tâches de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'équilibre travail-vie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dans le but de pouvoir vous contacter dans la seconde phase de cette étude, vous pouvez facultativement insérer votre adresse électronique dans l'espace ci-dessous. Votre adresse courriel ne sera jamais associé aux réponses et ne servira qu'à vous recontacter pour compléter cette étude.  
**Adresse électronique (facultatif):**

---

Afin de pouvoir associer vos réponses aux deux phases de l'étude, je vous demande d'introduire ensuite un code composé de:

**1ère lettre** de votre prénom, **1ère lettre** de votre nom de famille, **le jour** (2 caractères) et **le mois** (2 caractères) de votre anniversaire.

Exemple: AB0102

**Code:**

---

**Mercy beaucoup!**



### **B.3. Versão Inglesa**

Dear participant,

As part of my master's dissertation, I invite you to participate in the research that I am developing about how job demands can influence the well-being, in the current pandemic situation caused by COVID-19.

Your participation is essential. The study will be carried out in two phases. The first phase consists of completing this questionnaire. Two months from now, for the second phase, I will contact you again in order to complete your participation with a shorter questionnaire.

The confidentiality of the responses is ensured, and all information contained therein is intended for this research only. Note that there are no right or wrong answers, what matters is your sincere opinion. This questionnaire requires approximately 15 minutes to complete.

Thank you in advance for your collaboration in this study.

For any further questions or clarifications, do not hesitate to contact me by email: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt).

Greetings,

Marta Camoesas Silva

## Block 1 of 3

**1. We are often faced with challenges and demands in the workplace. State to what extent each of the following situations has been a source of stress for you in the last four weeks.**

\* Note: If any of the following situations did not happen to you in the last four weeks or if it is not applicable to your job, please select your answer in the most realistic way possible by imagining yourself in that situation during the present moment of the COVID-19 pandemic crisis.

	1 – Produces no stress	2 – Produces very little stress	3 – Produces some stress	4 – Produces a lot of stress	5 – Produces a great deal of stress
I have received conflicting requests from two or more people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have not fully understood what is expected of me on the job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have had to go through a lot of red tape to get my job done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have felt insecure on the job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have had many hassles to go through to get projects/assignments done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Please indicate your level of agreement with the following statements regarding your work in the past four weeks.**

	1 – Strongly disagree	2 - Disagree	3 – Somewha t disagree	4 – Somewha t agree	5 - Agree	6 – Strongly agree
I have a lot to say about what happens on my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can rely on my supervisor when things are getting complicated	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can make my own decisions about the work I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There is good cohesion between the members of our team/organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am able to plan and arrange my work independently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can rely on my colleagues when things are getting difficult at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Block 2 of 3

**3. The way we look at work situations varies over time. Given these variations, how do you usually perceive yourself?**

	1 – Strongly disagree	2 - Disagree	3 – Somewha t disagree	4 – Somewha t agree	5 - Agree	6 – Strongly agree
When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I usually manage difficulties one way or another at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can be "on my own", so to speak, at work if I have to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I usually take stressful things at work with stride	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I can handle many things at a time at this job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Block 3 of 3

### 1. Age (years)

---

### 2. Gender

- Female
- Male
- Other / I prefer not to say

### 3. Country of residence

---

### 4. Highest educational attainment

- 0 – 9 years
- 10 -12 years
- More than 12 years

### 5. Current employment situation

\* Note: if you are currently a student and a worker at the same time, select the option that corresponds to your work situation.

- Unemployed, unemployed student, or inactive
- Employee
- Self-employed with dependent workers
- Self-employed without dependent workers

### 6. Full-time work experience

- Less than 1 year
- From 1 to 5 years
- From 6 to 10 years
- From 11 to 20 years
- From 21 to 30 years
- Over 30 years

## 7. Current professional field

---

### 8. Company size

- Less than 10 workers
- 10 to 49 workers
- 50 to 249 workers
- More than or equal to 250 workers

### 9. Work schedule

#### ...Current:

- Full-time
- Part-time
- Don't know / Not applicable

#### ...Before the pandemic:

- Full-time
- Part-time
- Don't know / Not applicable

### 10. Work arrangement

#### ...Current:

- Telework / remote work
- Presential
- Mixed (telework and presential)
- Don't know / Not applicable

#### ...Before the pandemic:

- Telework / remote work
- Presential
- Mixed (telework and presential)
- Don't know / Not applicable

**11. To what extent do you experience changes in your job due to the pandemic crisis?**

	Less than before	As much as before	Greater than before
Number of working hours	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Task diversity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freedom to plan and carry out work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationships with colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interpersonal relationships with supervisor / hierarchical superior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Require to focus on work-related tasks	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work-life balance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In order to contact you for the second phase of this stage, you may optionally enter your email address below. Your email address will never be associated with your responses and will only be used to contact you to complete this study.

**Email address (optional):**

---

In order to match your responses in the two phases of the study, I now ask you to enter a code consisting of:

**1st letter** of your first name, **1st letter** of your surname, **the day** (2 characters) and **the month** (2 characters) of your birthday date.

Example: AB0102

**Code:**

---

**Thank you for your time!**





## **Anexo C – 2º Questionário (T2: Mai-Jun)**

### ***C.1. Versão Portuguesa***

Caro(a) participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional, estou a desenvolver um estudo sobre o modo como as exigências no trabalho poderão influenciar o bem-estar, na atual situação pandémica causada pela COVID-19.

Nesse sentido, convido-o(a) a participar na segunda e última fase deste estudo através do preenchimento do presente questionário. A sua colaboração nesta fase continua a ser fundamental.

A confidencialidade das respostas é assegurada na sua totalidade, sendo esta informação apenas utilizada para a investigação em questão. Note que não existem respostas certas ou erradas, o importante é indicar a sua opinião sincera. O preenchimento deste questionário requer sensivelmente 12 minutos.

Para qualquer questão ou esclarecimento adicional, não hesite em contactar-me através do endereço eletrónico: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt).

Agradeço desde já a sua colaboração.

Atenciosamente,

Marta Camoesas Silva

## Bloco 1 de 4

Tendo em conta os objetivos desta investigação, é essencial associar as suas respostas nas duas fases do estudo. Para tal, peço que introduza de seguida o **mesmo código** que inseriu no 1º questionário, que é composto por:

**1ª letra** do seu primeiro nome, **1ª letra** do seu apelido, **o dia** (2 caracteres) e **o mês** (2 caracteres) da sua data de nascimento.

Exemplo: AB0102

**Código:**

---

Poderá introduzir o seu email (opcional) para facilitar o processo de correspondência.

O seu e-mail nunca será associado às respostas, nem será usado para outros fins que não os objetivos apresentados desta investigação.

**Email (opcional):**

---

**Idade (em anos)**

---

**Sexo**

- Feminino  
 Masculino  
 Outro

**País de residência**

---

## Bloco 2 de 4

1. A forma como encaramos as situações de trabalho vai variando ao longo do tempo. Tendo em conta estas variações, como se vê habitualmente a si próprio(a)?

	1 - Discordo totalment e	2 - Discordo	3 - Discordo ligeiramen te	4 - Concordo ligeiramen te	5 - Concordo	6 - Concordo totalment e
Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um ou de outro modo, ultrapasso bem as dificuldades no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar "por minha conta e risco"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Normalmente, encaro com naturalidade as coisas mais stressantes no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo lidar bem com momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloco 3 de 4

2. De seguida encontrará algumas afirmações com as quais pode concordar ou discordar. Usando a escala, por favor indique o seu grau de concordância com cada uma.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo	3 - Discordo ligeiramente	4 - Concordo ligeiramente	5 - Concordo	6 - Concordo totalmente
Há dias em que me sinto cansado(a) antes mesmo de chegar ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado(a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Depois do trabalho sinto-me cansado(a) e sem energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. As nove afirmações seguintes são sobre a forma como se sente no seu trabalho. Leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência sente dessa forma numa escala de 0 a 6.**

	0 – Nunca	1 – Quase nunca	2 – Rarame nte	3 – Alguma s vezes	4 – Frequen temente	5 – Quase sempre	6 – Sempre
Sinto-me cheio(a) de energia no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido(a) no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me com força e vigor no meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fico absorvido(a) com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho orgulho no trabalho que realizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me tão empolgado(a), que me deixo levar quando estou a trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloco 4 de 4

**4. Durante o período de pandemia (desde março 2020 até ao presente), a sua situação laboral alterou-se?**

- Sim, perdi o emprego
- Sim, mudei de emprego
- Sim, comecei a trabalhar
- Não, mantenho o mesmo emprego que tinha antes
- Não sei / Não respondo

**4.1. (se sim) Assinale quando se deu essa alteração:**

- Entre março e dezembro 2020
- Desde janeiro 2021 até ao presente

**O questionário terminou.**

**Muito obrigada pela sua colaboração!**

## **C.2. Versão Francesa**

Cher participant, Chère participante,

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise en gestion des ressources humaines et conseil en organisation, je développe une étude sur la façon dont les exigences au travail peuvent influencer le bien-être, dans la situation actuelle de pandémie causée par la COVID-19.

En ce sens, je vous invite à répondre au présent questionnaire consistant en la deuxième et dernière phase de l'étude. Votre collaboration à ce stade reste essentielle.

La confidentialité des réponses est assurée, et toutes les informations y contenues sont destinées uniquement à cette recherche. Notez qu'il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, ce qui compte, c'est d'indiquer votre opinion sincère. Le présent questionnaire vous prendra environ 12 minutes à remplir.

Pour toute question complémentaire ou clarification, n'hésitez pas à me contacter par courriel: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt).

Cordialement,

Marta Camoesas Silva

## Bloc 1 de 4

Compte tenu des objectifs de cette recherche, il est essentiel de faire correspondre vos réponses des deux phases de l'étude. Pour cela, je vous demande maintenant de saisir **le même code** que vous avez utilisé lors du premier suivi, composé de:

**1ère lettre** de votre prénom, **1ère lettre** de votre nom, **le jour** (2 caractères) et **le mois** (2 caractères) de votre date d'anniversaire.

Exemple: AB0102

**Code:**

---

Vous pouvez saisir votre adresse électronique ci-dessous (facultatif) pour faciliter le processus de correspondance.

Votre adresse courriel ne sera jamais associée à vos réponses et ne sera pas utilisée à des fins non liées à cette enquête.

**Adresse électronique (facultatif):**

---

**Age (en années)**

---

**Sexe**

- Féminin  
 Masculin  
 Autre / Je préfère ne pas le dire

**Pays de résidence**

---



## Bloc 2 de 4

**1. La façon dont nous envisageons les situations de travail varie au fil du temps. Compte tenu de ces variations, comment le voyez-vous habituellement?**

	1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Plutôt d'accord	5 - D'accord	6 - Tout à fait d'accord
Quand j'ai un revers au travail, j'ai du mal à m'en remettre, à avancer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
D'une façon ou d'une autre, je peux en général gérer le travail et ses difficultés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si je le dois, je peux être «seul(e)» au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Généralement au travail, je prends les choses stressantes dans la foulée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux surmonter les moments difficiles au travail, parce que j'ai déjà traversé des difficultés dans le passé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que je peux gérer beaucoup de choses à la fois au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bloc 3 de 4

2. Vous trouverez ci-dessous quelques affirmations avec lesquelles vous pouvez être d'accord ou pas. À l'aide de l'échelle, veuillez indiquer votre degré d'accord pour chacune.

	1 - Pas du tout d'accord	2 - Pas d'accord	3 - Plutôt pas d'accord	4 - Plutôt d'accord	5 - D'accord	6 - Tout à fait d'accord
Certains jours, je me sens fatigué(e) avant même d'arriver au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il me faut plus de temps qu'avant pour me relaxer et me sentir bien après le travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je supporte très bien les pressions de mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je travaille, je me sens souvent épuisé(e) émotionnellement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après le boulot, j'ai suffisamment d'énergie pour mes activités de loisirs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Après le boulot, je me sens fatigué(e) et las(se)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En général, je suis capable de gérer efficacement ma charge de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand je travaille, je me sens généralement plein(e) d'énergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Les neuf affirmations suivantes concernent ce que vous ressentez au travail. Lisez attentivement chaque affirmation et indiquez à quelle fréquence vous vous sentez ainsi dans votre travail, sur une échelle de 0 à 6.**

	0 – Jamais	1 – Presque jamais	2 – Rarement	3 – Quelque fois	4 – Souvent	5 – Très souvent	6 – Toujours
Je déborde d'énergie pour mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis passionné(e) par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire ce métier est stimulant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lorsque je me lève le matin, j'ai envie d'aller travailler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis fier(e) du travail que je fais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## **Bloc 4 de 4**

**4. Pendant l'actuelle pandémie (depuis mars 2020 jusqu'à maintenant), votre situation d'emploi a-t-elle changé?**

- Oui, j'ai perdu mon emploi
- Oui, j'ai commencé ma vie professionnelle
- Oui, j'ai changé d'emploi
- Non, j'ai le même emploi que j'avais avant
- Je ne sais pas / Je ne réponds pas

**4.1. (si oui) Indiquez la période pendant laquelle ce changement s'est produit:**

- Entre mars et décembre 2020
- Depuis janvier 2021 jusqu'à maintenant

**Le questionnaire est terminé.**

**Merci beaucoup de votre collaboration!**

### **C.3. Versão Inglesa**

Dear participant,

As part of my Master's dissertation in Human Resources Management and Organizational Consulting, I am developing a research about how job demands can influence the well-being, in the current pandemic situation caused by COVID-19.

In that regard, I invite you to participate in the second and last phase of the study, by completing the following questionnaire. Your collaboration in this phase remains essential.

The confidentiality of the responses is ensured, and all information contained therein is intended for this research only. Note that there are no right or wrong answers, what matters is your sincere opinion. This questionnaire requires approximately 12 minutes to complete.

For any further questions or clarifications, do not hesitate to contact me by email: [mmcsa1@iscte-iul.pt](mailto:mmcsa1@iscte-iul.pt).

Thank you in advance for your collaboration.

Greetings,

Marta Camoesas Silva

## Block 1 of 4

Taking into consideration the objectives of this research, it is essential to match your responses from both phases of the study. For that purpose, I now ask you to enter the **same code** that you used in the first survey, consisting of:

**1st letter** of your first name, **1st letter** of your surname, **the day** (2 characters) and **the month** (2 characters) of your birthday date.

Example: AB0102

**Code:**

---

You may also enter your email address below (optional) to facilitate the matching process.

Your email address will never be associated with your responses, nor will it be used for purposes unrelated to this research.

**Email address (optional):**

---

**Age (years)**

---

**Gender**

- Feminine
- Masculine
- Other / Prefer not to say

**Country of residency**

---

## Block 2 of 4

**1. The way we look at work situations varies over time. Given these variations, how do you usually perceive yourself?**

	1 – Strongly disagree	2 - Disagree	3 – Somewha t disagree	4 – Somewha t agree	5 - Agree	6 – Strongly agree
When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I usually manage difficulties one way or another at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can be "on my own", so to speak, at work if I have to	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I usually take stressful things at work with stride	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can get through difficult times at work because I've experienced difficulty before	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel I can handle many things at a time at this job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Block 3 of 4

**2. Below you find a series of statements with which you may agree or disagree. Using the scale, please indicate the degree of your agreement by selecting the number that corresponds with each statement.**

	1 – Strongly disagree	2 - Disagree	3 – Somewhat disagree	4 – Somewhat agree	5 - Agree	6 – Strongly agree
There are days when I feel tired before I arrive at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
After work, I tend to need more time than in the past in order to relax and feel better	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can tolerate the pressure of my work very well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
During my work, I often feel emotionally drained	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
After working, I have enough energy for my leisure activities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
After my work, I usually feel worn out and weary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usually, I can manage the amount of my work well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I work, I usually feel energized	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**3. The following nine statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and indicate how often you feel that way on a scale of 0 to 6.**

	0 - Never	1 - Almost never	2 - Rarely	3 - Someti mes	4 - Often	5 - Very often	6 - Always
At my work, I feel bursting with energy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am enthusiastic about my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel happy when I am working intensely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At my job, I feel strong and vigorous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My job inspires me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am immersed in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get up in the morning, I feel like going to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud on the work that I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get carried away when I'm working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Block 4 of 4

**4. Has your employment situation changed during the current pandemic (since march 2020 until now)?**

- Yes, I lost my job
- Yes, I changed to another job
- Yes, I started working
- No, I have the same job I had before
- Don't know / Don't answer

**4.1. (if yes) Mark the time period when that changed occurred:**

- Between March and December 2020
- Since January 2021 until now

**The questionnaire is completed.**

**Thank you for your collaboration!**

## Anexo D – Dados Sociodemográficos e de Caracterização da Amostra do Estudo

Quadro D.1. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Sexo” nas amostras

Sexo	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Feminino	97	70,3%	21	25,6%	118	53,6%
Masculino	41	29,7%	61	74,4%	102	46,4%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.2. – Medidas de tendência central e de distribuição da variável “Idade” nas amostras

Idade (anos)	Portugal	Luxemburgo	Total
Média	40,40	30,72	36,79
Desvio-padrão	12,72	6,26	11,74
Mediana	40	30	31
Mínimo	21	20	20
Máximo	63	60	63

Quadro D.3. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Nível de Habilitações” nas amostras

Nível de Habilitações	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Ensino Básico ou inferior	8	5,8%	8	9,8%	16	7,3%
Ensino Secundário ou equivalente	47	34,1%	31	37,8%	78	35,5%
Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado ou Doutoramento)	83	60,1%	43	52,4%	126	57,3%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.4. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Situação Laboral” nas amostras

Situação Laboral	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Por conta de outrem	121	87,7%	78	95,1%	199	90,5%
Por conta própria c/ trabalhadores dependentes	4	2,9%	3	3,7%	7	3,2%
Por conta própria s/ trabalhadores dependentes	13	9,4%	1	1,2%	14	6,4%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.5 – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Área Profissional” nas amostras

Área Profissional	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Administração	7	5,1%	6	7,3%	13	5,9%
Banca e Finanças	10	7,2%	10	12,2%	20	9,1%
Comercial e Vendas	9	6,5%	2	2,4%	11	5,0%
Contabilidade e Seguros	10	7,2%	5	6,1%	15	6,8%
Consultoria e Gestão	18	13,0%	4	4,9%	22	10,0%
Educação e Serviço Social	22	15,9%	6	7,3%	28	12,7%
Indústria	3	2,2%	2	2,4%	5	2,3%
Restauração e Hotelaria	2	1,4%	2	2,4%	4	1,8%
Saúde	19	13,8%	2	2,4%	21	9,5%
Tecnologias de Informação	5	3,6%	5	6,1%	10	4,5%
Outros	33	23,9%	38	46,3%	71	32,3%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.6. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Experiência Profissional” nas amostras

Experiência Profissional (anos)	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Menos de 1	13	9,4%	6	7,3%	19	8,6%
De 1 a 5	28	20,3%	31	37,8%	59	26,8%
De 6 a 10	15	10,9%	31	37,8%	46	20,9%
De 11 a 20	27	19,6%	11	13,4%	38	17,3%
De 21 a 30	29	21,0%	2	2,4%	31	14,1%
Mais de 30	26	18,8%	1	1,2%	27	12,3%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.7. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Dimensão da Empresa” nas amostras

Dimensão da Empresa (nº trabalhadores)	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Micro (<10)	23	16,7%	8	9,8%	31	14,1%
Pequena (10 a 49)	43	31,2%	14	17,1%	57	25,9%
Média (49 a 249)	16	11,6%	19	23,2%	35	15,9%
Grande (>=250)	54	39,1%	36	43,9%	90	40,9%
Inválido	2	1,4%	5	6,1%	7	3,2%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.8. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Horário de Trabalho Atual” nas amostras

Horário de Trabalho Atual	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Full-Time	117	84,8%	71	86,6%	188	85,5%
Part-Time	13	9,4%	7	8,5%	20	9,1%
NS / NA	8	5,8%	4	4,9%	12	5,5%
Total	138	100%	82	100%	220	100%

Quadro D.9. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Horário de Trabalho Pré-Pandemia” nas amostras

Horário de Trabalho Pré-Pandemia	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Full-Time	117	84,8%	71	86,6%	188	85,5%
Part-Time	11	8,0%	5	6,1%	16	7,3%
NS / NA	10	5,8%	6	7,3%	16	7,3%
Total	138	7,2%	82	100%	220	100%

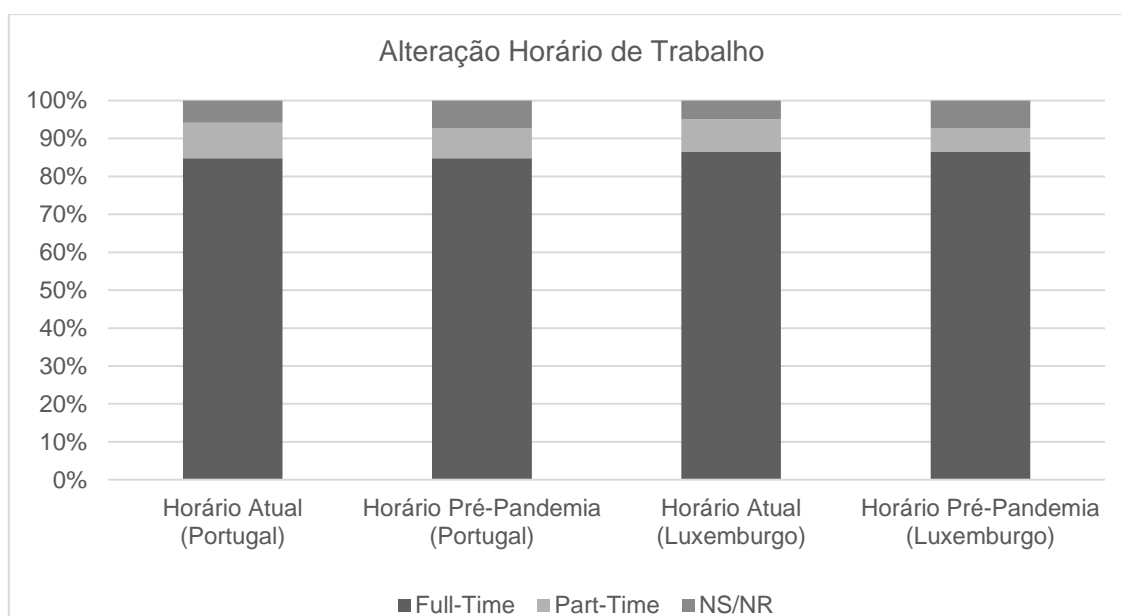


Figura D.1. – Gráfico da Distribuição dos Horários de Trabalho Atuais e Pré-Pandemia em Portugal e Luxemburgo

Quadro D.10. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Modalidade de Trabalho Atual” nas amostras

Modalidade de Trabalho Atual	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Teletrabalho	37	27,0%	10	12,2%	47	21,5%
Presencial	65	47,4%	46	56,1%	111	50,7%
Misto	29	21,2%	19	23,2%	48	21,9%
NS / NA	6	4,4%	7	8,5%	13	5,9%
Total	137	100%	82	100%	219	100%

Quadro D.11. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) da variável “Modalidade de Trabalho Pré-Pandemia” nas amostras

Modalidade de Trabalho Pré-Pandemia	Portugal		Luxemburgo		Total	
	F	f	F	f	F	f
Teletrabalho	2	1,4%	0	0,0%	2	0,9%
Presencial	120	87,0%	66	81,5%	186	84,9%
Misto	8	5,8%	5	6,2%	13	5,9%
NS / NA	8	5,8%	10	12,3%	18	8,2%
Total	138	100%	81	100%	219	100%

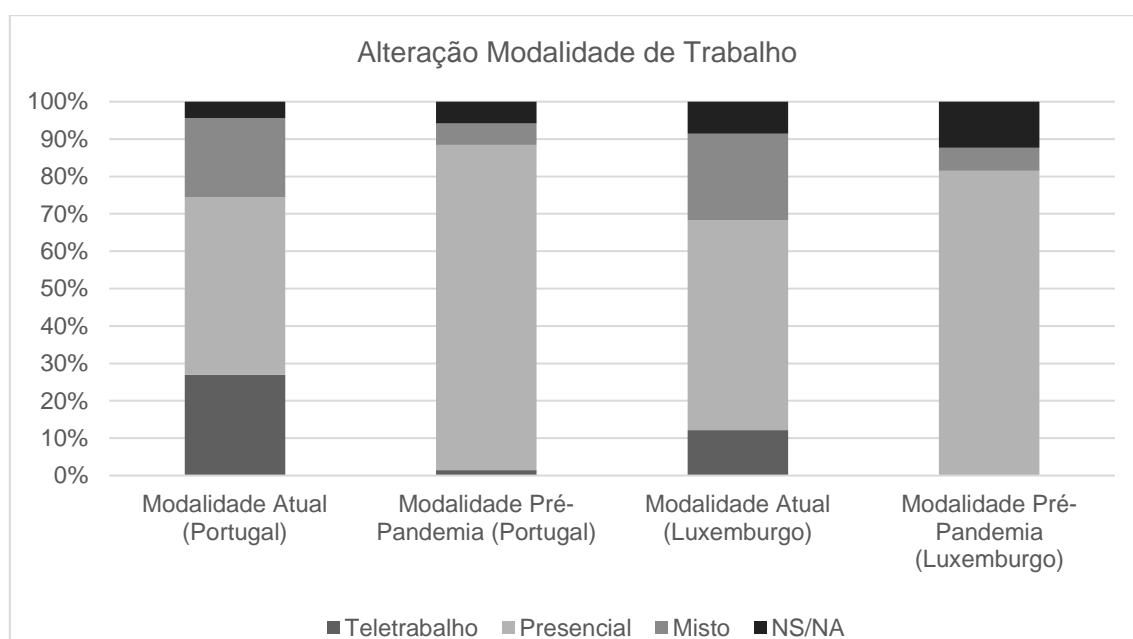


Figura D.2. – Gráfico da Distribuição das Modalidades de Trabalho Atuais e Pré-Pandemia em Portugal e Luxemburgo

## Anexo E – Questões de Contextualização

Quadro E.1. – Frequências absolutas (F) e relativas (f) das respostas à questão “Alterações no Trabalho devido à Crise Pandémica”

Alterações no Trabalho devido à Crise Pandémica	Amostra Total					
	Menos do que antes		Tanto quanto antes		Mais do que antes	
	F	f	F	f	F	f
Número de horas de trabalho	31	14,1%	120	54,5%	69	31,4%
Diversidade de tarefas	24	11,0%	112	51,1%	83	37,9%
Liberdade para planear e executar o trabalho	30	13,8%	148	67,9%	40	18,3%
Relações interpessoais com os colegas	109	49,5%	92	41,8%	19	8,6%
Relações interpessoais com o/a supervisor/a ou superior hierárquico	77	35,0%	123	55,9%	20	9,1%
Necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho	14	6,4%	145	65,9%	61	27,7%
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	72	32,7%	104	47,3%	44	20,0%

## Anexo F – Teste de Hipóteses (Contextualização)

Quadro F.1. – Teste paramétrico (teste-t) para a igualdade de médias das perceções de alterações nas condições de trabalho, entre o grupo de inquiridos portugueses e luxemburgueses

Item	Média Portugal	Média Luxemburgo	Diferença de Médias	SE	Teste-t		
					t	df	Sig.
Número de horas de trabalho	2,15	2,21	-,055	,091	-,649	205,825	,546
Diversidade de tarefas	2,31	2,20	,119	,090	1,318	217	,189
Liberdade para planear e executar o trabalho	2,04	2,06	-,024	,079	-,305	216	,760
Relações interpessoais com os colegas	1,61	1,56	,048	,090	,530	218	,597
Relações interpessoais com o/a supervisor/a ou superior hierárquico	1,75	1,73	,015	,086	,171	218	,864
Necessidade de atenção e concentração nas tarefas do trabalho	2,28	2,11	,166	,074	2,231	177,794	,027
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	1,87	1,88	-,008	,096	-,089	194,512	,929

(Sig. 2 extremidades)



## Anexo G – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra Total

Quadro G.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra total

Variável Dependente = <i>Engagement</i> no Trabalho (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Recursos (T1)</b>	,2438***	,0547	,2912**	,1008	,4582***	,0841	,0710	,0357	,0146	,1513	,5292***	,0818	,1699	7,2650	6; 213
<b>Autonomia (T1)</b>	,2966***	,0436	,2992**	,1109	,2530**	,0778	,0888	,0424	,0094	,1778	,3418***	,0716	,1030	4,0769	6; 213
<b>Apoio Social (T1)</b>	,0871 <sup>+</sup>	,0470	,3877***	,0977	,3510***	,0676	,0338	,0255	-,0089	,0923	,3848***	,0694	,1323	5,4117	6; 213

N = 220; <sup>+</sup>p < 0,1; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001 (Sig. 2 extremidades)  
Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS 27.

Quadro G.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra total

Variável Dependente = <i>Exaustão</i> (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Exigências Hindrance (T1)</b>	-,1643**	,0492	-,2746***	,0721	,1425**	,0526	,0451	,0220	,0102	,0967	,1876***	,0529	,1085	4,2380	6; 209

N = 216; <sup>+</sup>p < 0,1; \*p < 0,05; \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001 (Sig. 2 extremidades)  
Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS 27.



## Anexo H – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra de Portugal

Quadro H.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra portuguesa

Variável Dependente = <i>Engagement</i> no Trabalho (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Recursos (T1)</b>	,2637**	,0793	,3033*	,1288	,4159***	,1217	,0800	,0538	,0051	,2105	,4958***	,1189	,1288	3,2293	6; 131
<b>Autonomia (T1)</b>	,2877***	,0634	,3587*	,1380	,1428	,1077	,1032	,0565	,0070	,2289	,2460*	,1023	,0549	1,2688	6; 131
<b>Apoio Social (T1)</b>	,1099	,0681	,3610**	,1238	,3668***	,0975	,0397	,0370	-,0158	,1273	,4065***	,0992	,1253	3,1269	6; 131

N = 138; \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)  
 Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
 Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
 Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS v27.

Quadro H.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra portuguesa

Variável Dependente = <i>Exaustão</i> (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Exigências Hindrance (T1)</b>	-,1694**	,0629	-,3537***	,0852	,0914	,0626	,0599	,0332	,0085	,1371	,1513*	,0646	,0805	1,8832	6; 129

N = 136; \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)  
 Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
 Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
 Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS v27.

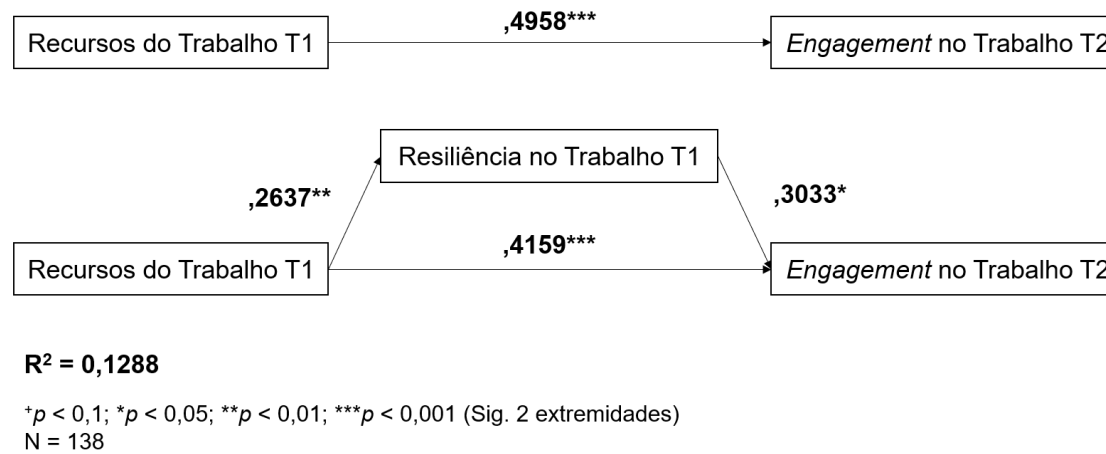


Figura H.1. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho, na Amostra Portuguesa

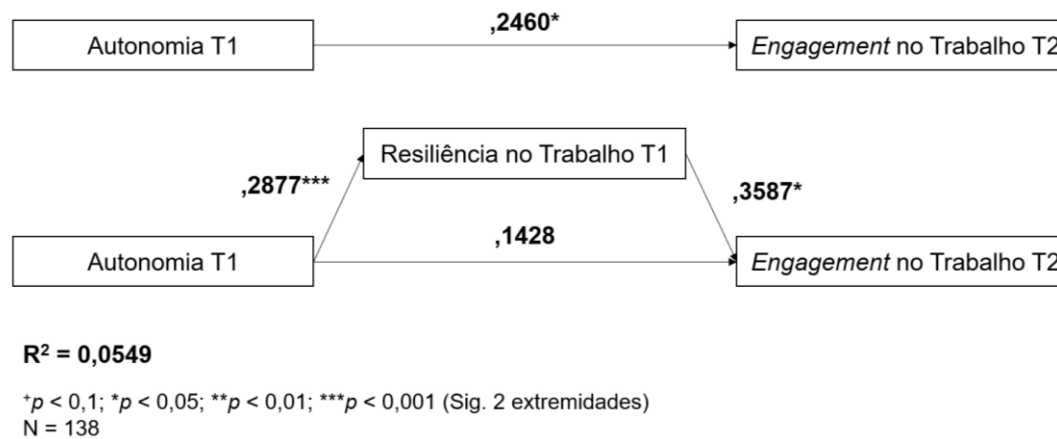


Figura H.2. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia, na Amostra Portuguesa

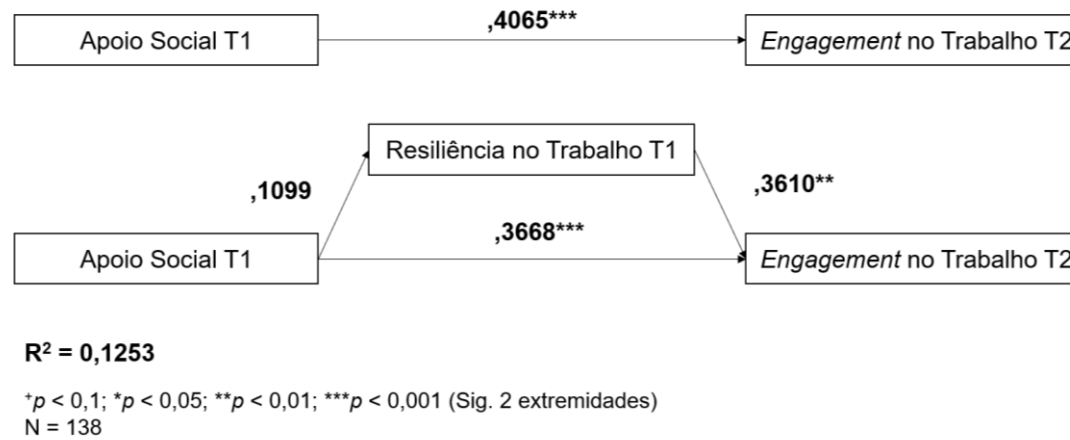


Figura H.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social, na Amostra Portuguesa

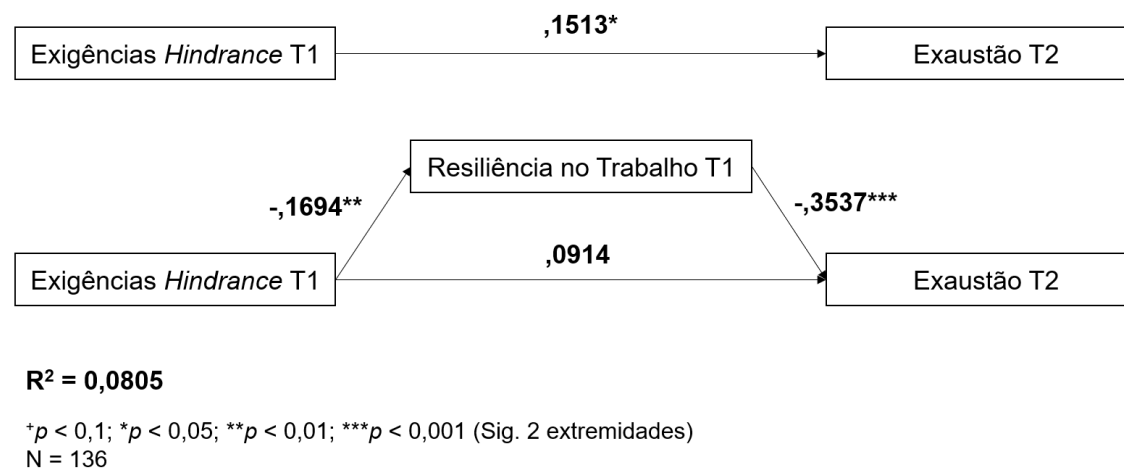


Figura H.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Exigências *Hindrance*, na Amostra Portuguesa



## Anexo I – Resultados dos Modelos Analisados na Amostra de Luxemburgo

Quadro I.1. – Resultados das Análises de Caminho no processo motivacional na amostra luxemburguesa

Variável Dependente = <i>Engagement</i> no Trabalho (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Recursos (T1)</b>	,2066**	,0773	,2698	,1685	,5276***	,1180	,0557	,0504	-,0237	,1761	,5834***	,1140	,3055	5,4996	6; 75
<b>Autonomia (T1)</b>	,3107***	,0595	,1033	,1930	,4526***	,1161	,0321	,0752	-,1188	,1808	,4846***	,0989	,2901	5,1081	6; 75
<b>Apoio Social (T1)</b>	,0404	,0644	,4503**	,1691	,3225**	,0946	,0179	,0381	-,0471	,1051	,3407***	,0981	,1926	2,9816	6; 75

N = 82; \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)  
 Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
 Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
 Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS v27.

Quadro I.2. – Resultados das Análises de Caminho no processo energético na amostra luxemburguesa

Variável Dependente = Exaustão (T2) Variável Mediadora = Resiliência no Trabalho (T1)															
Variáveis Independentes	a		b		c'		Efeito Indireto				Efeito Total (c)		R <sup>2</sup>	F	df
	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Coef.	SE	Boot LLCI	Boot ULCI	Coef.	SE			
<b>Exigências Hindrance (T1)</b>	-,1587*	,0821	-,1033	,1378	,2453*	,0992	,0164	,0320	-,0337	,0970	,2617**	,0964	,1828	2,7221	6; 73

N = 80; \* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,05$ ; \*\*\* $p < 0,01$ ; \*\*\*\* $p < 0,001$  (Sig. 2 extremidades)  
 Coef. equivale ao coeficiente não estandardizado  
 Variáveis de controlo: Sexo (Masculino = 1), Idade, Área Profissional (Saúde = 1), Modalidade de Trabalho\_T (Teletrabalho = 1), Modalidade de Trabalho\_M (Misto = 1).  
 Análise realizada com IC de 95% com 5000 amostras *bootstrap* através da Macro PROCESS no SPSS v27.

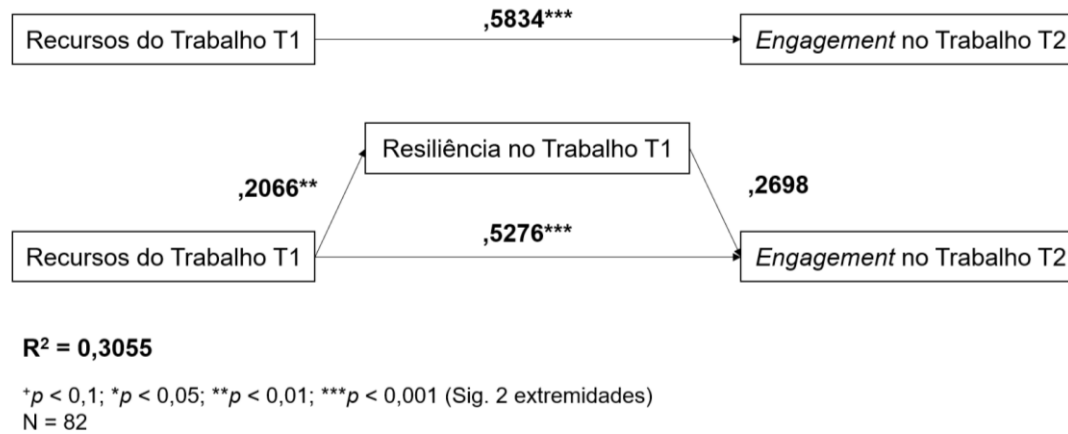


Figura I.1. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Recursos do Trabalho, na Amostra Luxemburguesa

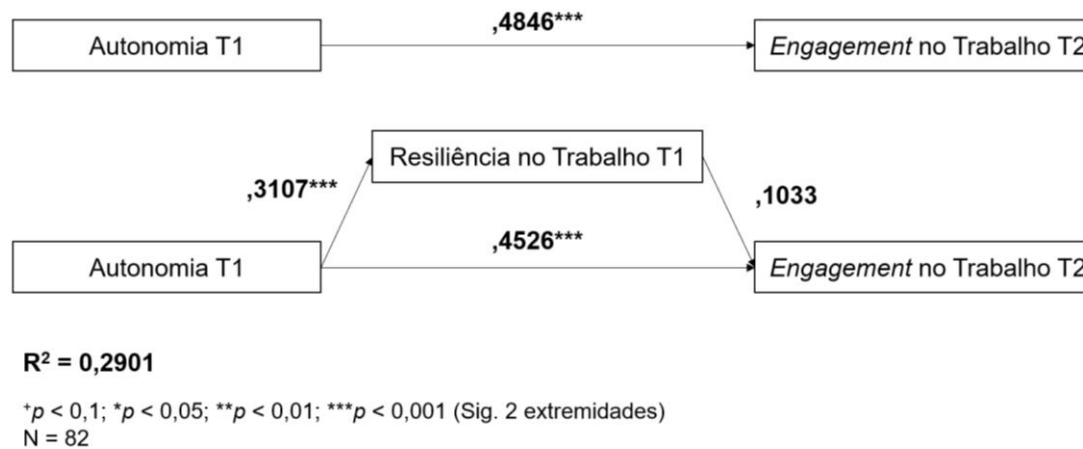


Figura I.2. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Autonomia, na Amostra Luxemburguesa



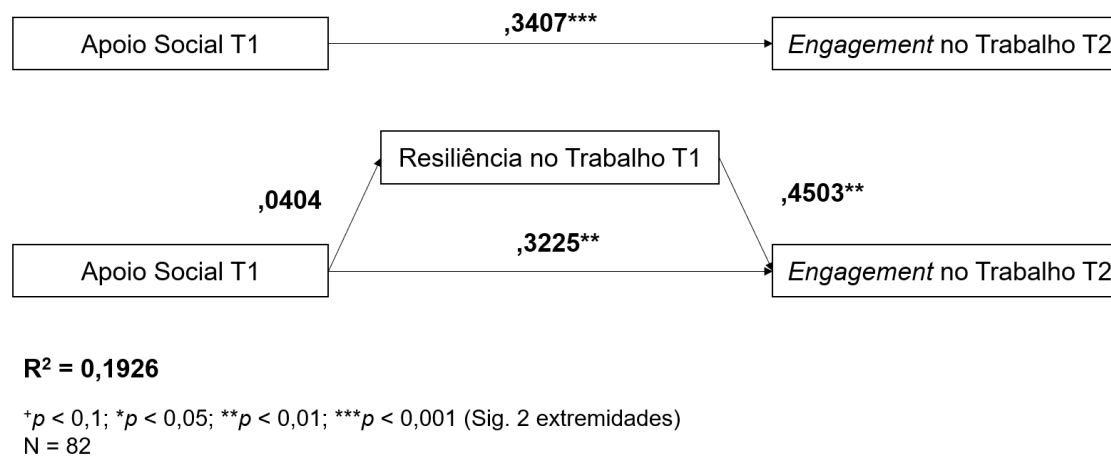


Figura I.3. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Apoio Social, na Amostra Luxemburguesa

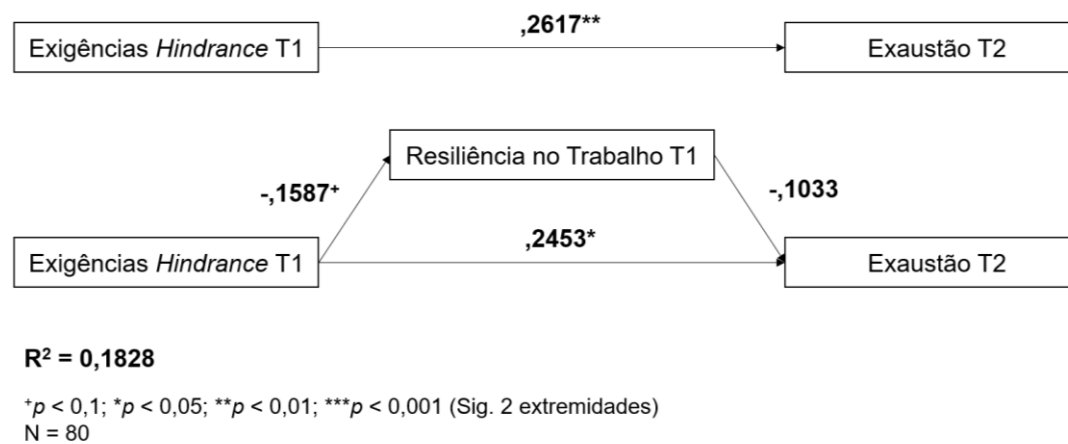


Figura I.4. – Modelo do Processo Motivacional com Variável Independente Exigências *Hindrance*, na Amostra Luxemburguesa