



DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA CLÍNICA E DE ACONSELHAMENTO
UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

BURNOUT E ENGAGEMENT: AS BOAS RELAÇÕES PODEM EVITAR A
SÍNDROME?

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Psicologia

Autor: Isac Mendes Caixeta de Pamplona Araújo

Orientador: Professor Doutor Tito Laneiro

Número do candidato: 30004040

Junho de 2024

Lisboa

Dedicatória

Dedico este trabalho à Monique, Maitê e Iuri por me salvarem do meu perfeccionismo e me mostrarem o essencial diariamente.

Agradecimentos

Construir um trabalho não é fácil. É uma jornada que nos coloca diante de diversas questões técnicas, emocionais e contextuais. Não acredito que seja possível fazer nada sozinho e, para empreender esse caminho, faz-se necessário estar bem acompanhado. Nesse aspecto, considero ter contado com amplo apoio para a conclusão da minha pesquisa.

Acredito que o auxílio e paciência do Prof. Doutor Tito Laneiro foi fundamental para que conseguisse ter confiança para seguir. Desde as primeiras conversas e construção do questionário, mostrou bastante confiança no meu trabalho e presteza. Agradeço a inspiração e os positivos direcionamentos.

Nada disso seria possível sem a permissão do Tribunal de Contas do DF para que realizasse uma parte da coleta dos dados em suas dependências. Sinto-me honrado por fazer parte do corpo de servidores desta casa e sou grato pela generosidade e respeito com que sempre fui tratado durante toda a minha jornada profissional no órgão.

Aos Professores e Professoras da UAL, pelo acolhimento e sabedoria. Estiveram sempre disponíveis para responder as dúvidas e anseios da nossa turma, muitas vezes, eram demandados de extraordinária paciência. Minha sincera gratidão.

Um agradecimento especial para as Professoras Tânia Brandão e Ana Gomes, por terem demonstrado interesse nos meus textos. Suas correções me fizeram aprender como formatar melhor meus trabalhos subsequentes e consegui mais bagagem para concluir a dissertação.

Ao meu caro Professor, o Doutor Jorge Ponciano Ribeiro, um dos maiores nomes da psicologia no Brasil, com quem tenho o privilégio de trabalhar e aprender na docência do Instituto de Gestalt- Terapia de Brasília.

Aos meus pais, por terem partido do interior do país e mostrado aos filhos que poderiam conhecer e desbravar o mundo.

Grato por todos e todas que fizeram e fazem parte da minha vida.

RESUMO

É fundamental priorizar o aprimoramento do serviço público, não apenas em termos técnicos dos colaboradores, mas também em suas habilidades emocionais e interpessoais (Pereira & Silva, 2011). Pesquisas indicam que intervenções que visam desenvolver as competências psicológicas e comportamentais têm um impacto positivo na redução do absenteísmo e proporcionam benefícios financeiros para a instituição (Luthas, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006).

A civilidade no ambiente de trabalho abrange um conjunto de comportamentos e valores que refletem relacionamentos harmoniosos e respeitosos entre os indivíduos em nossa comunidade. Além disso, está associada à habilidade de se comunicar de maneira eficaz, demonstrar empatia, respeitar as diferenças e agir de forma ética (Alderfer, 1972; Schein, 1992). Em contraste, o comportamento incivil é identificado como uma forma de violência no local de trabalho, sendo intencional e podendo se manifestar por meio de palavras ou ações. Esses atos reativos têm um impacto negativo nos usuários e clientes das organizações (Jaarsvel, Walker, & Skarlicki, 2010).

A sobrecarga de trabalho combinada com recursos limitados pode levar ao desenvolvimento do *burnout*. Estudos têm mostrado que pessoas expostas a altas demandas de trabalho, com carga excessiva e pressão de prazos, têm maior probabilidade de experimentar exaustão emocional e despersonalização. Por outro lado, recursos organizacionais, como autonomia, apoio social e *feedback* positivo, estão relacionados a níveis mais baixos de *burnout* (Schaufeli et al., 2002). Se por um lado o esgotamento está correlacionado à perda do sentido e ao distanciamento das relações interpessoais no trabalho, o *engagement* é o oposto positivo, caracterizado pela energia, dedicação e absorção relacionados à ocupação (Shuck & Wollard, 2010).

O presente estudo buscou verificar se ambientes com relações interpessoais cíveis (com urbanidade, respeito mútuo e cooperação) promovem *engagement* dos trabalhadores e se condições incivis de trabalho (comportamentos rudes e insensíveis que violam regras e boas práticas de relacionamentos grupais) promovem *burnout* nos trabalhadores.

Para mensurar o impacto das relações pessoais nas condições de trabalho, a versão brasileira da *Workplace Civility Scale* (WCS; Osatuke et al., 2009), a escala geral de Incivilidade no Trabalho (Andrade, Matos, Lobianco & Broseguini, 2020), a *Burnout Assesment Toll* (BAT) através da versão adaptada para o Brasil (Sinval, Vazquez, Hutz, Schaufeli, & Silva, 2022) e a versão adaptada ao Brasil da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho – UWES foram aplicadas. A amostra

contou com 188 participantes do serviço público brasileiro. Além disso, junto às escalas, houve a aplicação de um questionário sociodemográfico.

Os resultados do estudo demonstram que a civilidade tem um efeito positivo sobre o *engagement* dos servidores, enquanto a incivilidade correlaciona-se de forma positiva com o *burnout*. De forma geral, o estudo não conseguiu encontrar dados suficientes que apontem para alguma influência no teletrabalho no esgotamento dos trabalhadores. Contudo, em análises exploratórias, foi possível encontrar correlações significativas entre número de filhos e *burnout*. Além de apontar maior *engagement* para servidores que ocupam cargo de chefia.

Palavras-chave: Civilidade, incivilidade, *burnout*, *engagement*, teletrabalho, servidores públicos.

ABSTRACT

It is fundamental to prioritize the improvement of the public service, not only in technical terms of the employees, but also in their emotional and interpersonal skills (Pereira & Silva, 2011). Research indicates that interventions aimed at developing psychological and behavioral skills have a positive impact on reducing absenteeism and provide financial benefits for the institution (Luthas, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006).

Civility in the workplace encompasses a set of behaviors and values that reflect harmonious and respectful relationships between individuals in our community. In addition, it is associated with the ability to communicate effectively, demonstrate empathy, respect differences and act ethically (Alderfer, 1972; Schein, 1992). In contrast, uncivil behavior is identified as a form of violence in the workplace, it is intentional and can manifest itself through words or actions. These reactive acts have a negative impact on users and customers of organizations (Jaarsvel, Walker, & Skarlicki, 2010).

Overload of work combined with limited resources can lead to the development of burnout. Studies have shown that people exposed to high work demands, with excessive workload and deadline pressure, are more likely to experience emotional exhaustion and depersonalization. On the other hand, organizational resources such as autonomy, social support and positive feedback are related to lower levels of burnout (Schaufeli et al., 2002). If, on the one hand, burnout is correlated with distancing from interpersonal relationships at work and the loss of the meaning of work, work engagement is the positive opposite, characterized by work-related energy, dedication and absorption (Shuck & Wollard, 2010).

The present study sought to verify whether environments with civil interpersonal relationships (with urbanity, mutual respect and cooperation) promote workers engagement and whether uncivil work conditions (rude and insensitive behaviors that violate rules and good practices of group relationships) promote burnout in workers.

To measure the impact of personal relationships on working conditions, the Brazilian version of the Workplace Civility Scale (WCS; Osatuke et al., 2009), the general scale of Incivility at Work (Andrade, Matos, Lobianco & Broseguini, 2020), the Burnout Assessment Toll (BAT) through the adapted version for Brazil (Sinval, Vazquez, Hutz, Schaufeli, & Silva, 2022) and the adapted version for Brazil of the Utrecht Scale of Engagement at Work – UWES were applied. The

sample included 188 participants from the Brazilian public service. In addition, along with the scales, a sociodemographic questionnaire was applied.

The results of the study show that civility has a positive effect on employee engagement, while incivility is positively correlated with burnout. In general, the study was unable to find enough data that point to some influence of telecommuting on workers burnout. However, in exploratory analyses, it was possible to find significant correlations between number of children and burnout. In addition to pointing out greater engagement for servers who occupy leadership positions.

Keywords: Civility, incivility, burnout, engagement, telework, public servants.

Índice

RESUMO	4
ABSTRACT	6
Introdução.....	14
Contexto do teletrabalho na pandemia	16
Civilidade e Incivilidade	18
Estresse no trabalho.....	23
<i>Burnout</i>	25
Exaustão	28
Distanciamento mental.....	28
Declínio no controle cognitivo.....	28
Declínio no controle emocional	28
<i>Engagement</i>	30
Civilidade, <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	32
Método	34
Objetivos	34
Delineamento e hipóteses.....	34
Participantes	36
Instrumentos	45
Civilidade	45
Incivilidade.....	45
<i>Burnout</i>	46
<i>Engagement</i>	46
Procedimento.....	46
Procedimento de Tratamento e Análise de Dados	47

Resultados	49
Análise das medidas	49
Indicador de Civilidade e Incivilidade	51
Indicador de <i>Engagement</i>	54
Indicador de <i>Burnout</i>	56
Correlações exploratórias	59
Relações entre número de filhos e os indicadores de <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	62
Relações entre a idade dos filhos e os indicadores de <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	65
Relações entre exercer cargo de chefia e os indicadores de <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	68
Teletrabalho no último ano e os indicadores de <i>Burnout</i> e <i>Engagement</i>	69
Resultado do Modelo de Medição	72
Discussão dos Resultados.....	76
Estudos exploratórios	79
Limitações do estudo	80
Inovação e Aplicabilidade prática	80
Conclusão	82
Referências	84
ANEXOS.....	95

Lista de Tabelas

	Página
Tabela 1 - <i>Frequência de Classes da Variável “Em qual órgão trabalha?”</i>	37
Tabela 2 - <i>Frequência de Variável Gênero e de Classes da Variável Idade</i>	39
Tabela 3 - <i>Frequência do Vínculo que Possui com o Órgão com o qual Trabalha</i>	39
Tabela 4 - <i>Medidas Resumo da Variável Idade dos Filhos em Anos Completos</i>	43
Tabela 5 - <i>Perguntas do Indicador de Civilidade</i>	49
Tabela 6 - <i>Perguntas do Indicador de Incivilidade</i>	49
Tabela 7 - <i>Perguntas do Indicador de Engagement</i>	50
Tabela 8 - <i>Perguntas do Indicador de Burnout</i>	50
Tabela 9 - <i>Cargas Fatoriais Separadas das Escalas de Civilidade e Incivilidade</i>	51
Tabela 10 - <i>Estatísticas dos Itens das Escalas de Civilidade e Incivilidade</i>	52
Tabela 11 - <i>Medidas Resumo para os Indicadores de Civilidade e Incivilidade (n = 188)</i>	53
Tabela 12 - <i>Cargas Fatoriais para a Escala de Engagement (n = 188)</i>	54
Tabela 13 - <i>Estatística dos Itens da Escala de Engagement</i>	55
Tabela 14 - <i>Medidas Resumo para o Indicador de Engagement (n = 188)</i>	56
Tabela 15 - <i>Cargas Fatoriais para a Escala de Burnout (n = 188)</i>	56
Tabela 16 - <i>Estatísticas dos Itens das Escalas de Burnout</i>	57
Tabela 17 - <i>Medidas Resumo para os Indicadores de Burnout (n = 188)</i>	58
Tabela 18 - <i>Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout e Engagement por Gênero</i>	62
Tabela 19 - <i>P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Gênero</i>	62
Tabela 20 - <i>Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout e Engajamento por Número de Filhos</i>	64
Tabela 21 - <i>P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engajamento por Número de Filhos</i>	64
Tabela 22 - <i>P-valor do Teste de Comparação Múltipla de Conover de Engagement por Número de Filhos</i>	64
Tabela 23 - <i>Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout pela idade dos Filhos</i>	66
Tabela 24 - <i>Medidas Resumo dos Indicadores de Engagement pela Idade dos Filhos</i>	67

Tabela 25 - <i>P-Valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement pela Idade dos Filhos</i>	67
Tabela 26 - <i>P-valor do Teste de Comparação Múltipla de Conover de Burnout pela Idade do Filho</i>	67
Tabela 27 - <i>Medidas resumo dos indicadores de Burnout e Engagement por Cargo de Chefia</i>	69
Tabela 28 - <i>P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Cargo de Chefia</i>	69
Tabela 29 - <i>Medidas Resumo do Indicadores de Burnout por Percentagem de Tempo de Teletrabalho</i>	71
Tabela 30 - <i>Medidas Resumo do Indicadores de Engagement por Percentagem de Tempo de Teletrabalho</i>	71
Tabela 31 - <i>P-valor do Teste de Comparação de grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Tempo de Teletrabalho</i>	71
Tabela 32 - <i>Coeficientes para o Modelo de Processo Condicional Civilidade x Engagement e Burnout</i>	73
Tabela 33 - <i>Coeficientes para o Modelo de Processo Condicional Incivilidade x Engagement e Burnout</i>	73
Tabela 34 - <i>Modelos para o Efeito de Tempo de Teletrabalho em Engagement e Burnout</i>	75

Lista de Figuras

	Página
<i>Figura 1.</i> Job Demand Resources model (JDR) e seus desfechos no contexto laboral (Vazquez et al., 2019).	26
<i>Figura 2.</i> Síndrome de <i>burnout</i> (Schaufeli et al, 2019, p.29).	27
<i>Figura 3.</i> Modelo de investigação.	35
<i>Figura 4.</i> Gráfico de colunas das respostas à pergunta “Em qual órgão trabalha?”.	36
<i>Figura 5.</i> Gráfico de colunas do gênero dos respondentes.	37
<i>Figura 6.</i> Gráfico de colunas da idade dos respondentes.	38
<i>Figura 7.</i> Gráfico de colunas de Escolaridade.	40
<i>Figura 8.</i> Gráfico de setores das respostas à pergunta “No último ano, ocupou cargo de chefia?”.	41
<i>Figura 9.</i> Gráfico de colunas de com quantos filhos vive.	41
<i>Figura 10.</i> <i>Boxplot</i> da idade dos filhos dos respondentes em anos.	42
<i>Figura 11.</i> Gráfico de colunas de percentagem do tempo que se dedicou ao teletrabalho no último ano.	44
<i>Figura 12.</i> Gráfico de colunas de percentagem do tempo que se dedica ao trabalho semanalmente.	44
<i>Figura 13.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de civilidade.	53
<i>Figura 14.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>engagement</i> .	55
<i>Figura 15.</i> <i>Boxplot</i> dos indicadores de <i>burnout</i> .	58
<i>Figura 16.</i> Correlações de Kendall entre os indicadores.	60
<i>Figura 17.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>burnout</i> por gênero.	61
<i>Figura 18.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>engagement</i> por gênero.	61
<i>Figura 19.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>burnout</i> por número de filhos.	63
<i>Figura 20.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>engagement</i> por número de filhos.	63
<i>Figura 21.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>burnout</i> pela idade dos filhos.	65
<i>Figura 22.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>engagement</i> pela idade dos filhos.	66
<i>Figura 23.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>burnout</i> por exercer cargo de chefia.	68
<i>Figura 24.</i> <i>Boxplot</i> do indicador de <i>engagement</i> por exercer cargo de chefia.	68

Figura 25. Boxplot do indicador de burnout por percentagem de tempo de teletrabalho anual. 70

Figura 26. Boxplot do indicador de engagement por percentagem de tempo de teletrabalho anual.

70

Figura 27. Resultado do teste do modelo de medição da civilidade na relação com engagement, da incivilidade na relação com burnout e do engagement na relação com burnout. 72

Figura 28. Inclusão da incivilidade na relação com burnout e correlações negativas entre civilidade e burnout e incivilidade e engagement. 74

Figura 29. Resultados do teste do modelo de medição completo. 75

Figura 30. Gráfico de colunas do regime preferencial de teletrabalho. 77

Introdução

Há alguns anos, o serviço público vem sofrendo com uma concepção difundida de ineficiência e incompetência. São midiaticamente vistos como pouco desenvolvidos tecnicamente, além de serem julgados pelo benefício da estabilidade no emprego. Acabam sendo representados socialmente como um peso para o erário e essa visão negativa pode se intensificar em períodos de crise econômica como a que passamos atualmente no país (C. V. S. Ribeiro & Mancebo, 2013). Souza e Moulin (2014), em um estudo que analisa os sentidos atribuídos ao trabalho por servidores de um órgão federal, pontua o clima de incerteza que permeia a vida de quem trabalha na área pública, já que esses trabalhadores têm sido cada vez mais ameaçados com o fim da estabilidade.

Outrossim, estudos apontam que ainda hoje, a perspectiva de uma cultura organizacional clientelista¹ transita em grande parte do contexto laboral público. Ingerências políticas ascendem sofrimento psíquico e fragilizam trabalhadores, pois estes perdem, imersos nessa cultura pouco comprometida com a finalidade e com o bem público, possibilidades de atribuírem sentido ao seu trabalho, o que acaba produzindo desinvestimento subjetivo desses servidores em suas atividades (Schünke & Giongo, 2018). Sabe-se que o esvaziamento de sentido no trabalho está relacionado de forma significativa ao sofrimento mental (Jackson Filho, 2015; Mandarin, Alves, & Sticca, 2016). Cabe ressaltar que fatores motivacionais intrínsecos pertinentes a como servidores percebem suas atividades como compatíveis e relevantes estão relacionados à evasão e satisfação no serviço público (Kleins & Mascarenhas, 2016).

Apesar de passar por uma visível crise que abala a forma do servidor subjetivar seu trabalho, o setor público brasileiro vem passando por um processo de modernização nos últimos anos relacionado à incorporação de concepções comportamentais e gerenciais que, anteriormente, estavam mais evidentes na área privada (Carvalho, Oliveira & Silva, 2013). Existe hoje a tentativa de modernização organizacional por meio da mudança paradigmática da desburocratização² dos

¹ Segundo Rocha (2017), “o clientelismo tem sido compreendido como uma relação de troca que envolve a entrega de benefícios, de um lado, e o retorno na forma de voto ou apoio político, do outro.” (p. 399).

² A burocracia é um sistema que prioriza a figura do burocrata como detentor de um processo pautado em um regulamento rígido e em uma hierarquia bem definida, o que muitas vezes acarreta lentidão dos serviços prestados. O Movimento de mudança desse paradigma no Brasil é evidenciado ao longo do período democrático, principalmente pelo Decreto N^o 5378, de 23 de fevereiro de 2005 que instituiu o programa Nacional de Gestão Pública (Saraiva, 2008).

processos e no investimento no capital humano³. Percebe-se, portanto, a necessidade da administração pública de desenvolver competências comportamentais e técnicas de seus colaboradores, pois a sociedade pede, de forma cada vez mais incisiva, por uma administração eficiente e qualificada (Pereira & Silva, 2011).

Para isso, é importante investir no aprimoramento não somente na dimensão técnica do colaborador, mas também em suas habilidades afetivas e interrelacionais (Pereira & Silva, 2011). Estudos apontam que intervenções que buscam desenvolver as competências psicológicas e comportamentais impactam na redução do absenteísmo e geram retorno financeiro à instituição (Luthas, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006). Além disso, Veloso (2011) revela que grupos percebem e são impactados pelos investimentos que a organização faz em direção ao crescimento pessoal e profissional dos seus colaboradores. Ainda, Del Prette (2014), pontua que competências comportamentais conexas aos relacionamentos interpessoais influenciam o desenvolvimento pessoal e o bom desempenho das equipes.

Souza e Moulin (2014), relatam a perspectiva de servidores que percebem a importância das relações interpessoais e interações humanas para que o contexto laboral seja produtivo e eivado de afeto. Portanto, pesquisar o impacto dos relacionamentos interpessoais na saúde mental dos servidores públicos torna-se uma possibilidade de contribuir para possíveis intervenções para facilitar as relações no ambiente da administração pública no processo da modernização organizacional em curso. Percebe-se a importância de contribuir para as pesquisas que buscam compreender um pouco mais comportamentos que podem promover a saúde e podem provocar adoecimento nessa população que, muitas vezes, é negligenciada como força de trabalho. Para isso, serão elucidadas brevemente, no presente texto, quatro variáveis que foram utilizadas nesta pesquisa: (I) civilidade, (II) incivilidade, (III) *burnout* e (IV) *engagement* no trabalho. Dois problemas complementares são colocados: (i) Será que a civilidade é uma promotora de *engagement* no ambiente de trabalho do serviço público? (ii) Será que a incivilidade é promotora de *burnout* no contexto laboral? (iii) Será que o teletrabalho aumentou os casos de *burnout* e diminuiu o *engagement*? Essas questões também merecem ser respondidas para que futuras

³ Aqui faz-se referência ao fator humano, variável também responsável pelo crescimento econômico e da produtividade de empresas e países, cunhado inicialmente pelo economista Theodore W. Schultz em 1950 (Viana & Lima, 2010).

intervenções sejam feitas com propósito e assertividade. Ainda, estudos nessa população incrementam a modernização necessária da Administração Pública.

Sabe-se do esforço de pesquisadores em estudarem como a qualidade dos relacionamentos interpessoais podem interferir no ambiente laboral. É o caso das pesquisas que investigam a civilidade que está associada à cordialidade e à polidez vinculadas a códigos de condutas e acordos feitos explicitamente ou não em ambientes laborais (Bybee, 2016; Clark, Sattler & Barbosa-Leiker, 2018; Pinckney, 2015). Considera-se também que, em estudos prévios como o de M. L. M. P. Ribeiro (2018), pesquisou-se a temática do *empowerment* estrutural e da civilidade como promotores de saúde mental em um contexto de profissionais da área da saúde. Já a síndrome do *burnout* é caracterizada como uma das variáveis relacionada à saúde mental no trabalho, intimamente ligada ao estresse e que, somente nos últimos anos, começou a ser estudada no Brasil (Schuster & Dias, 2018). Além disso, segundo Schaufeli (2014), o *engagement* é o estado mental positivo, de intenso prazer e vínculo com o trabalho e, da mesma forma que o *burnout*, está correlacionado à saúde do colaborador. Por fim, essas variáveis serão analisadas dentro do contexto de teletrabalho que a pandemia impôs para vários servidores públicos. De acordo com o Eurofound (2020), o teletrabalho na pandemia impactou a vida laboral de milhões de pessoas no que se refere à carga de trabalho, bem-estar, perspectiva futura, entre outras dimensões da vida.

A proposta do projeto parte dos delineamentos conceituais iniciais que estarão na dissertação. Primeiramente, um breve apanhado sobre o contexto da pandemia e os conceitos relevantes: civilidade, incivilidade, estresse, *burnout* e *engagement* no trabalho. Apresenta, em seguida, o método com as hipóteses do estudo e a escolha dos instrumentos que serão utilizados.

Contexto do teletrabalho na pandemia

O contexto de vida na pandemia tem desencadeado muitas mudanças no estilo de vida das pessoas ao redor do mundo. O teletrabalho é uma forma de relacionamento laboral que surgiu como alternativa para a continuidade das atividades das empresas e administração pública em meio à necessidade do distanciamento social. Apesar de, para algumas pessoas, ter sido de fácil adaptação e muitas delas preferirem o teletrabalho, outras tem muita dificuldade de implementar esse tipo de relação. Pais com filhos com menos de 17 anos, por exemplo, relataram um aumento significativo da carga de trabalho durante a pandemia. Além disso, alguns grupos parecem ter sido mais afetados

com a percepção de excesso de carga como é o caso das mulheres que ficaram mais ativas nos afazeres domésticos que os homens, em geral (Eurofound, 2020).

Em um trabalho com servidores públicos da Itália, foi possível observar que o teletrabalho domiciliar afetou negativamente o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores. Além disso, o teletrabalho demonstrou desencadear maior esgotamento relacionado ao trabalho e, conseqüentemente, piorou o equilíbrio entre a vida laboral e pessoal/familiar. Observou-se, portanto, indícios de que o teletrabalho pode gerar exaustão física e emocional (Palumbo, 2020).

Em outro texto, no Brasil, Kaled (2020), observou que o teletrabalho tem diversas vantagens dentro da Administração Pública como ampliar o conceito de relação de trabalho e valorizar o servidor público dando a oportunidade que ele desempenhe essa modalidade de relação laboral, além de dificultar que acidentes de trabalho aconteçam. Por outro lado, essa forma de trabalho pode gerar efeitos ainda não completamente estudados, pois há problemas como a dificuldade em se desconectar, assim, o texto traz a temática do “direito à desconexão”. Em um estudo comparativo na Índia, destacou-se que trabalhadores em teletrabalho apresentaram significativo aumento de sonolência e sintomatologia depressiva em comparação com o contexto anterior de trabalho presencial antes da pandemia (Majumbar, Biswas & Sahu, 2020).

Para entender a dinâmica da pesquisa que foi realizada, faz-se necessário fazer a conceituação dos conceitos de civilidade, incivilidade, estresse, *burnout* e *engagement*. Foi realizada a revisão bibliográfica na próxima parte do trabalho.

Civilidade e Incivilidade

No dicionário online da Língua Portuguesa, Dicio, civilidade aparece como substantivo feminino com significado relacionado à “observação das conveniências, das boas maneiras em sociedade; cortesia, urbanidade, polidez”. (Dicio, 2009-2020). Apesar da ambiguidade lexical carregada na história do termo, – antes do século XVIII, civilidade poderia significar tanto rusticidade, grosseria quanto o que concebemos hoje que é o exato oposto – qualquer possibilidade de dúvida semântica foi apaziguada pelos dicionários que vieram a seguir (Lima, 2012).

Para Bybee (2016), o conceito de civilidade está muito próximo do sentido de cortesia e polidez. Está relacionado à conformidade e apropriação das pessoas às normas para facilitar a organização de sociedades complexas. O termo relaciona-se com o processo de estruturação societária no que se concebe como um comportamento decente no trato das pessoas umas com as outras na vida pública. De acordo com Mendonça (2017), o conceito faz alusão ao respeito entre pares, além de ser vinculado a comportamentos cooperativos nas equipes.

É essencial promover a civilidade em diversos contextos da nossa sociedade, como nas relações humanas, no ambiente laboral, na educação e nas interações virtuais. Por meio de táticas educacionais e intervenções psicossociais, pode-se desenvolver habilidades e comportamentos condizentes a uma convivência civilizada (Bybee, 2016). No campo educacional, por exemplo, desenvolver a civilidade, além de propiciar a aprendizagem, também ajuda os alunos a se desenvolverem socialmente e emocionalmente. A construção de ações, que visem promover empatia, comunicação não-violenta e eficaz, pode auxiliar a edificação de um clima escolar mais harmonioso, respeitoso e inclusivo (Banner, 1999). Além disso, Davis et al. (2021), aponta a empatia e compaixão como habilidades essenciais para o desenvolvimento da civilidade. Pelo reconhecimento de perspectivas e crenças diferentes, é possível cultivar relacionamentos saudáveis.

Já no mundo do trabalho, o desenvolvimento da civilidade é muito importante para o bem-estar dos colaboradores e para o funcionamento eficiente dos grupos de trabalho. Estudos demonstram que ambientes civilizados se relacionam com maior satisfação no trabalho, maior comprometimento organizacional e menor frequência de eventos conflitantes (Campbell et al., 2021).

A civilidade é uma qualidade da cultura organizacional, identificada como um comportamento cortês e atencioso para com outras pessoas, manifestada formalmente ou informalmente no ambiente de trabalho. Refere-se ao conjunto de comportamentos e valores que

indicam relacionamentos harmoniosos e respeitosos em sujeitos na nossa comunidade. Além disso, é um conceito relacionado com a capacidade de se comunicar de forma eficaz, demonstrar empatia, respeito pelas diferenças e atuar de forma ética (Alderfer, 1972; Schein, 1992).

Na contemporaneidade, há de se considerar a importância das interações online e o seu papel central no cotidiano dos indivíduos. Frequentemente, a comunicação digital possibilita o anonimato e a distância física pode estar relacionada a comportamentos incivilizados. Contudo, da mesma forma que relacionamentos presenciais, a promoção da civilidade digital envolve a conscientização de comportamentos incivilizados, bem como a construção de diretrizes para uma comunicação mais respeitosa nas plataformas e *chats* (Plante, 2017).

Lilly (2017) destaca alguns pontos a serem observados nas organizações para o desenvolvimento da civilidade: 1: compreender o impacto emocional da ameaça, exclusão e incerteza no ambiente laboral; 2: incluir todos os funcionários relevantes para participação de reuniões informais ou conversas sobre trabalho para evitar a sensação de exclusão; 3: trabalhar a cultura de *feedbacks* para aumentar a sensação de segurança dos colaboradores; 4: dedicar parte do seu tempo para revisar os textos e e-mails, pois a linguagem rude pode ter sido usada; 5: ter a humildade de corrigir seu próprio comportamento caso ele tenha sido inadequado; 6. praticar uma linguagem que reconheça o valor de argumentos contrários; 7: identificar e reconhecer grupos que estão sendo formados no local de trabalho; 8: pensar em termos de “ganha-ganha”, ao invés da dualidade tradicional de ganhar- ou perder.

A civilidade no ambiente de trabalho desempenha um papel fundamental na promoção de relacionamentos saudáveis e produtivos entre trabalhadores. Um contexto de trabalho civilizado é caracterizado por interações respeitosas, empatia e cortesia, contribuindo para um clima organizacional positivo. Estratégias eficazes podem ser implementadas para promover essa civilidade, incluindo conscientização e educação, liderança comprometida, comunicação aberta e transparente, reconhecimento e recompensa, políticas claras e uma cultura de respeito e inclusão. Ao adotar essas abordagens, as organizações podem construir ambientes de trabalho civilizados, onde os colaboradores se sintam valorizados, motivados e capazes de contribuir de maneira significativa para o sucesso da organização (Porath & Gerbasi, 2015).

Civilidade organizacional tem sido relacionada a impactos positivos do trabalhador, envolvendo maior níveis de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança na gestão (Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2012); desempenho e comportamento de cidadania

organizacional (Porath et al., 2008); e com menor rotatividade, absenteísmo, ansiedade e estresse (Leiter et al., 2011). A civilidade estrutura os fundamentos para encorajamento positivo, bons relacionamentos interpessoais e aumento da produtividade.

A ideia de civilidade vai além da mera ausência de incivilidade e para entender plenamente esse conceito é necessário compreender como se define a incivilidade. Patterson (2016), em uma pesquisa, adotou uma abordagem qualitativa para explorar as semelhanças e diferenças entre comportamentos civis e incivis. Os resultados indicaram que comportamentos civis envolvem demonstrações ativas e positivas de respeito, enquanto comportamentos incivis envolvem demonstrações ativas e negativas de grosseria. Utilizando uma medida de norma de civilidade para investigar possíveis relações entre civilidade e incivilidade, o autor concluiu que há uma distinção clara entre civilidade, incivilidade e respeito. Essa descoberta confirmou que a civilidade não se limita apenas à ausência de incivilidade. Além disso, o estudo revelou que a civilidade é uma construção única, com maior semelhança aos construtos de apoio e respeito percebidos no contexto laboral.

Por outro lado, o termo que se opõe ao sentido de ser gentil e colaborativo no ambiente laboral, como já mencionado anteriormente, é a incivilidade. O termo, no ambiente de trabalho, é caracterizado por comportamentos rudes e insensíveis que violam as normas estabelecidas pelo grupo de trabalho. Esses comportamentos devem ser analisados considerando a perspectiva dos diferentes agentes envolvidos, como vítimas, agressores ou testemunhas, dentro do contexto de trabalho. Vale ressaltar que uma mesma pessoa pode desempenhar os papéis de vítima e agressora, e os motivos por trás desses comportamentos podem estar relacionados não apenas a uma má conduta, mas também a uma resposta a uma situação vivenciada, mesmo que essa situação aparentemente seja civil (Mendonça, 2017).

Observa-se o caráter relacional e complexo da incivilidade. Mendonça (2017) aponta que comportamentos incivis não são necessariamente fortuitos e podem passar pelas questões de gênero, classe e raça. Algumas vezes, estão estruturados culturalmente na organização, outras não, mas de qualquer forma, podem estimular o surgimento de outras formas de violências. Contudo, pode ser diferenciada da agressão, que tem maior intensidade e intenção (Hershcovis & Barling, 2010).

O comportamento incivil é caracterizado como uma forma de violência no ambiente de trabalho, é intencional, pode ser em formato de palavras ou ações, são atos reativos que impactam os usuários e clientes das organizações (Jaarsvel, Walker, & Skarlicki, 2010). Mendonça (2017)

considera que os comportamentos incivis têm potencial destrutivo tanto individualmente quanto para grupos e, portanto, é imprescindível prevenir e desenvolver programas para estimular comportamentos corteses e colaborativos. Pearson e Porath (2011) apontam que a incivilidade é um problema frequente em quase todas as empresas e tem um custo cognitivo, emocional e financeiro.

A incivilidade contempla uma série de atos de agressão de menor intensidade, até mesmo o deixar de agir, quando a ação é justificada, produzindo sofrimento físico e mental aos indivíduos envolvidos. Essas ações ou inações, ao serem ignoradas ou deixadas sem solução, podem incentivar mais esforços objetivando prejudicar outro indivíduo ou grupo, com possibilidades de progressão das ameaças. A incivilidade no trabalho se traduz, portanto, em sérios desafios para indivíduos, equipes e organizações e é uma condição que pode trazer consequências nefastas e duradouras (Clark & Kenski, 2017).

Pesquisas ligam a incivilidade a inúmeros impactos negativos para indivíduos e organizações, como estresse, ansiedade, depressão, diminuição da produtividade e até retaliação contra a organização (Skarlicki & Folger, 1997). A incivilidade mostra-se um aspecto muito perigoso, caso esteja presente na cultura organizacional, e pode minar o envolvimento dos colaboradores na missão da empresa (Campbell et al., 2021). Os colaboradores podem se distanciar por meio da rotatividade (Leiter & Maslach, 1988) ou absenteísmo (Kivimäki, Elovainio, & Vahtera, 2000), e, além disso, podem se retirar psicologicamente do seu trabalho através do cinismo (Leiter & Maslach, 2009).

É importante considerar uma das facetas da incivilidade como uma erva daninha com potencial destrutivo para o indivíduo, para o grupo de trabalho e para a organização. O conjunto das obras revela que a incivilidade está presente em todos os ambientes em que há um relacionamento de um com o outro, e esse outro, muitas vezes, é tolhido e impedido em suas potencialidades em virtude de comportamentos incivis (Mendonça, 2017).

Bowling e Beehr (2006) acharam poucas evidências de que a forma incivil de se relacionar no local de trabalho esteja relacionada estritamente a características e qualidades individuais dos colaboradores. Esses estudos apoiam a ideia de que a incivilidade surge de padrões de interações sociais legitimados pela gestão da empresa ou organização.

Não obstante, a ausência de comportamentos incivis não determina que o contexto laboral seja permeado por boas práticas relacionais. É necessário, portanto, que a organização estimule a

convivência, o respeito e a empatia entre pares (Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, & Belton, 2009). Pearson, Anderson e Porath (2000) ponderam como a prática da civilidade pode desenvolver a confiança, a empatia e relacionamentos interpessoais positivos. É importante salientar que o *engagement* no trabalho pode aumentar em ambientes relacionais mais civis (Laschinger, Finegan, & Wilk, 2009). Além do mais, pesquisas anteriormente propostas apontam que o aumento da civilidade no trabalho pode causar a diminuição do esgotamento psíquico em equipes de saúde (Maslach & Leiter, 2017).

Assim, é importante relatar o que Clark, Gorton, e Bentley (2022), quando em um estudo de análise do conceito de civilidade, afirmam que construir um conceito de civilidade autêntica, em vez de civilidade, é urgentemente necessário para construir relacionamentos significativos, criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos e promover culturas organizacionais de inclusão e pertencimento.

Estresse no trabalho

O homem vive hoje diante de muitos estímulos e situações desafiadoras que exigem adaptação. O estresse é o resultado da resposta do organismo ao meio quando, diante situações excitantes não necessariamente negativas, é possível identificar mudanças psicofisiológicas consequentes desse processo de ajustamento. É uma reação com componentes físicos, psicológicos, mentais e hormonais gerada pela necessidade de lidar com algo que, naquele momento, ameace o equilíbrio mental ou físico do organismo (Lipp, 2000).

Há como caracterizar o estresse por meio da leitura sintomatológica que se enquadra no modelo quadrifásico – fases de alerta, resistência, quase exaustão e exaustão. O construto, apesar disso, não pode ser classificado como necessariamente ruim. Na verdade, na fase de alerta, por exemplo, existe uma mobilização do organismo para responder a uma determinada situação devido a adrenalina produzida nessa fase que é caracterizada pela ansiedade e tensão corporal, ou seja, de certa forma os indivíduos precisam de um pouco de estresse. Na medida que a situação começa a persistir e o organismo continua exposto a ela, é possível que sintomas como cansaço apareçam e os critérios sejam preenchidos para a fase da resistência, contudo, ainda consegue estabelecer a homeostase interna como certa organização emocional. Então, quando o organismo começa a encontrar dificuldades de resistir e adaptar-se aos estímulos estressores, com evidente desorganização emocional, possivelmente, irá preencher critérios para as fases de quase exaustão e exaustão, caracterizadas pelas doenças psicológicas e físicas como depressão, dor de barriga, enxaqueca, entre outras (Lipp, 2000). O fenômeno é caracterizado, portanto, por ser um processo implicado na tentativa do organismo de permanecer íntegro nas interações que estabelece com o meio (Tabosa & Cordeiro, 2018).

O estresse laboral pode estar vinculado à percepção de que as demandas do trabalho excedem os recursos disponíveis percebidos pelos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017). É um fenômeno subjetivo relacionado à percepção individual das exigências laborais, das propriedades desta demanda, da resposta emocional e estratégias de enfrentamento para uma possível adaptação à situação (Paschoal & Tamayo, 2004). A tentativa de reagir a essas demandas e exigências externas e internas é denominada *coping*. Assim, quando uma situação é percebida como além da capacidade de *coping* de determinada pessoa, uma série de eventos físicos, hormonais e psicológicos acontecem e o estresse aparece (Ganster, Crain, & Brossoit, 2018). É

importante salientar, contudo, que estresse não é uma psicopatologia ou doença fisiológica, mas é uma condição que pode acarretar diversas formas de adoecimento (Tamayo, 2004).

Hassard, Teoh, Visockaite, Dewe, e Cox (2018), em um estudo de revisão sistemática, relatam que pesquisas apontam que o estresse custa para a sociedade de várias maneiras. Entre eles destacam-se os custos diretos com o uso de medicamentos, gastos com assistência médica, atendimento ambulatorial, além de custos indiretos como a morte prematura e diminuição do potencial de produtividade. Estes são alguns exemplos de como o estresse pode impactar o ambiente laboral e nossa sociedade e geral. Além disso, destaca-se a notícia de que 8% do total gasto com assistência médica nos Estados Unidos é atribuído a ambientes insalubres no local de trabalho e ao estresse o que acaba custando bilhões de dólares anuais às empresas americanas (PR Newswire, 2019, April 2). De acordo com o boletim epidemiológico dos transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil, reações ao estresse grave e transtornos de adaptação foram os diagnósticos mais reportados no levantamento epidemiológico feito pelo Sinan/Ministério da Saúde (2019): cerca de 47% dos casos. Além disso, o relatório recomenda “a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, com relações fundadas no respeito, solidariedade, gentileza” como forma de prevenir as doenças mentais no trabalho (p.5).

Burnout

É importante conceituar estresse antes de trazer a síndrome de *burnout*, pois o Ministério da Saúde (2002) considera que o esgotamento profissional – *burnout* - é um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no ambiente laboral. Além do mais, está na lista de doenças ocupacionais e é considerado um transtorno mental diretamente vinculado ao trabalho. De acordo com Kristensen et al. (2005), a síndrome ocorre em resposta ao estresse crônico, em que há um aumento dos esforços de enfrentamento em resposta às demandas externas.

O fenômeno pode ser caracterizado por três dimensões interrelacionais: exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal. A exaustão refere-se à sensação de esgotamento físico e mental, a despersonalização manifesta-se como uma atitude negativa e desapegada em relação aos outros e ao próprio trabalho, e a diminuição da realização pessoal diz respeito à perda de satisfação e eficácia no trabalho (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002).

Pode-se dizer que alguns fatores evidenciam uma maior vulnerabilidade para o surgimento da síndrome, como: sobrecarga, objetivos não claros ou muito difíceis de serem atingidos, exigências excessivas, conflitos nas relações interpessoais e o receio de perder o posto de trabalho (Zanelli, 2010). Evidencia-se aqui que uma das definições mais aceitas para o *burnout* passa pela sociopsicologia que considera o transtorno como um tipo de resposta crônica aos estressores interpessoais que podem emergir do contexto de trabalho, assim a organização é vista como possível responsável pelo adoecimento dos trabalhadores (Maslach & Jackson, 1981).

De acordo com a teoria *Job Demand Resources model* (JDR), o trabalho é desgaste da energia dos colaboradores, pois há um esforço em suprir a uma série de demandas por meio dos recursos que a organização oferece (Schaufeli & Taris, 2014). Sendo assim, demandas são exigências físicas, sociais, psicológicas e grupais que pedem um esforço emocional, psicológico ou físico e se relacionam à custos individuais. Já os recursos são as ferramentas e atributos usados para manejar e atuar nessas demandas de trabalho e podem ser materiais, informações importantes e conhecimento especializado. Podem, portanto, reduzir os custos fisiológicos e psicológicos associados ao trabalho, são fundamentais para auxiliar no alcance de metas de trabalho e desenvolver o crescimento pessoal. É importante destacar que os recursos do trabalho estão positivamente relacionados com a motivação extrínseca no contexto laboral, pois servem para lidar com as demandas do trabalho e lidar com seus escopos (Vazquez et al., 2019).

Se os recursos não são suficientes para o esforço em atender o que é pedido, as demandas consomem energia do trabalhador, e este pode entrar em esgotamento ou desenvolver outras doenças relacionadas à fadiga (Salanova, Del Líbano, Llorens, & Schaufeli, 2014). Contudo, o processo de regulação acontece quando as exigências no trabalho ascendem e, se os recursos disponíveis aplicados acompanham este aumento. Assim, há um possível desfecho positivo para essas relações que seria o *engagement*, além do desfecho negativo com o desenvolvimento do *burnout* (Vazquez et al., 2019).

Segundo o modelo, altas demandas de trabalho, combinados com baixos recursos, podem levar ao desenvolvimento de *burnout*. Pesquisas tem demonstrado que indivíduos expostos a altas demandas de trabalho, com carga excessiva, pressão de tempo, estão mais propensos a experienciar a exaustão emocional e despersonalização. Outrossim, recursos organizacionais como autonomia, apoio social e feedback positivo, têm sido associados a níveis mais baixos de *burnout* (Schaufeli et al., 2002).

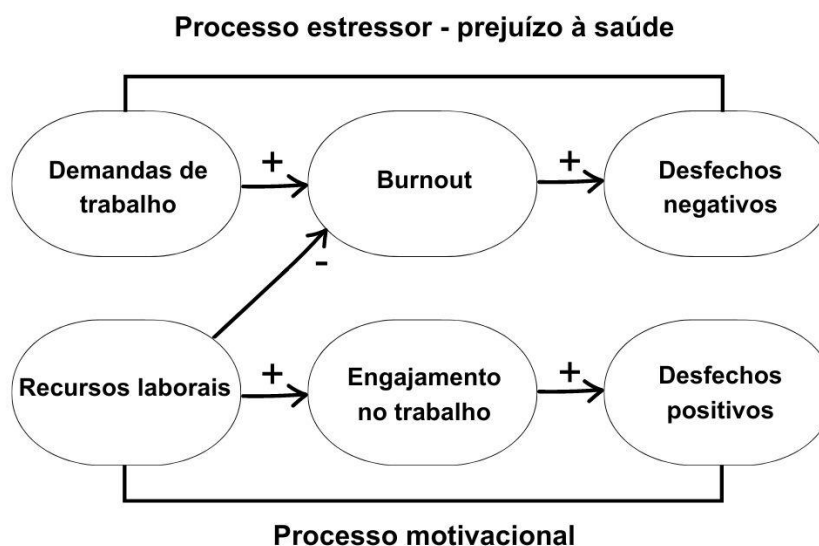


Figura 1. Job Demand Resources model (JDR) e seus desfechos no contexto laboral (Vazquez et al., 2019).

Maslach e Jackson (1981) observaram três dimensões da síndrome do esgotamento: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização no trabalho. A exaustão emocional é

caracterizada pela falta de disposição e energia em enfrentar estressores emocionais que anteriormente o trabalhador enfrentava. A despersonalização diz respeito ao distanciamento das relações, falta de afetividade, cinismo e indiferença com os pares ou clientes. O terceiro fator, a realização profissional, refere-se à visão negativa em relação ao próprio desempenho e ao sentido do trabalho, pois o trabalhador está influenciado pela exaustão e despersonalização e o ambiente laboral não é visto de forma positiva.

É possível também descrever os sintomas da síndrome fazendo a divisão em duas categorias sintomatológicas: sintomas primários e secundários. Os sintomas primários seriam compostos pela exaustão, declínio da autorregulação o do controle emocional, declínio da autorregulação ou controle cognitivo e distanciamento mental. Os sintomas secundários corresponderiam à segunda fase no *burnout* e estão relacionados ao distress psicológico, queixas psicossomáticas e ao humor depressivo (Schaufeli, Desart, & White, 2020).

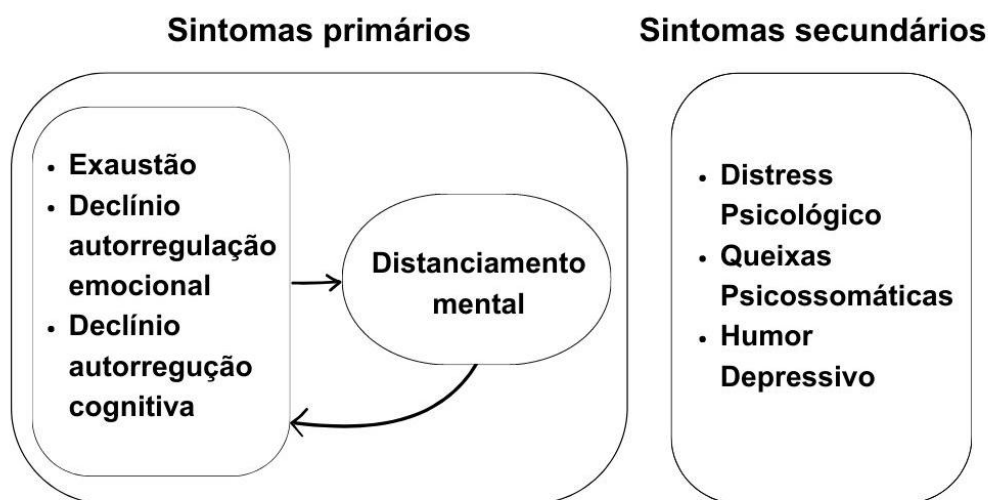


Figura 2. Síndrome de *burnout* (Schaufeli et al, 2019, p.29).

Além do mais, é importante destacar que os sintomas vivenciados no *burnout* podem ser físicos e psicológicos/comportamentais e a síndrome pode aumentar a vulnerabilidade para que outros transtornos mentais retornem à fase ativa ou, até mesmo, surja alguma psicopatologia. Consequências da síndrome na saúde psicológica e física são amplas e o declínio do funcionamento cognitivo é comum (Deligkaris et al., 2014). Ademais, é preditivo de uma série de resultados

negativos relacionados ao trabalho como absenteísmo, insatisfação, baixa produtividade e aposentadoria por invalidez (Salvagioni et al., 2017).

Para fins do nosso estudo, consideram-se as 4 dimensões dos sintomas primários: 1. Exaustão; 2. Distanciamento mental; 3. Declínio no controle cognitivo; 4. Declínio no controle emocional. A seguir, o aprofundamento em cada uma delas:

Exaustão

A dimensão da exaustão está relacionada a um estado de esgotamento físico e emocional, resultante de um prolongado desequilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos disponíveis para lidar com essas exigências. Caracteriza-se pela sensação de pouca energia psicológica e física e pode ter consequências negativas para o desempenho no trabalho, a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Schaufeli et al, 2019).

Distanciamento mental

A despersonalização ou distanciamento mental está relacionado a uma atitude negativa e cínica em relação aos processos laborais, aos colegas e ao contexto de trabalho como um todo. O trabalhador que experimenta o distanciamento mental tende a se perceber desconectado emocionalmente do seu ambiente de trabalho e pode adotar uma postura impessoal e desinteressada em relação aos outros (Schaufeli et al, 2019).

Declínio no controle cognitivo

O controle cognitivo ou autorregulação cognitiva refere-se à capacidade de regular e direcionar os processos mentais, como atenção, memória e tomada de decisão. O declínio dessa faculdade pode ter implicações significativas para o funcionamento do indivíduo no ambiente laboral (Schaufeli et al, 2019).

Declínio no controle emocional

A autorregulação ou controle emocional é fundamental para o bem-estar e o desempenho no ambiente de trabalho. Contudo, pessoas com a síndrome do *burnout* experimentam com frequência uma diminuição significativa dessa capacidade de regulação. Esse declínio tem sido associado a uma série de consequências negativas. O entendimento dos fatores que contribuem

para esse declínio é essencial para a construção de ferramentas eficazes para as intervenções que possam prevenir o adoecimento dos trabalhadores (Schaufeli et al, 2019).

Engagement

Se por um lado o esgotamento está correlacionado ao distanciamento das relações interpessoais no trabalho e à perda do sentido do trabalho, o *engagement* no trabalho é o oposto positivo, caracterizado pela energia, dedicação e absorção relacionados ao trabalho. Assim, um alto *engagement* diz respeito ao sentimento de realização e dedicação aos processos do trabalho, sejam eles técnicos ou vinculados às relações interpessoais, ou seja, atrela-se aos trabalhadores que estão física, cognitiva e emocionalmente integrados aos seus papéis laborais (Shuck & Wollard, 2010).

Assim, pode-se dizer que alguns dos termos que definem *engagement* são opostos aos que descrevem o *burnout*. O vigor e dedicação do *engagement* são opostos aos conceitos de exaustão e despersonalização/cinismo. O vigor revela-se como a energia e resiliência do trabalhador em lidar com situações do contexto laboral e a dedicação refere-se à identificação do trabalhador com suas tarefas, ou seja, implica em uma maior proximidade com seu trabalho (Bakker & Demerouti, 2008).

O *engagement* no trabalho é visto como um conceito complexo, de essência afetivo-cognitiva e pode ser dividido em três dimensões: absorção, vigor e dedicação. A absorção está diretamente relacionada à concentração e à sensação manifestada por alguns colaboradores de que o tempo não passa e que podem ficar muitas horas conectados ao trabalho. O vigor relaciona-se a níveis altos de energia, que faz com que os trabalhadores experienciem seu ofício como uma tarefa empolgante, assim dedicam-se e empregam esforços na execução das tarefas. Finalmente, a dedicação está relacionada com o envolvimento com o trabalho e com a percepção de que este é significativo e tem valor (Schaufeli et al., 2002).

O *engagement* está vinculado ao modelo tridimensional de *engagement* de Schaufeli et al., (2002) e com o Job Demands-Resources model, JDR (Modelo de Recursos e Demandas do Trabalho, RDT) (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Em relação aos achados observados em diversas pesquisas sobre *engagement*, percebe-se que os recursos do trabalho são preditores do *engagement* no trabalho, e as demandas influenciam de forma diminuta a sua manifestação (Nargang, Morgeson, & Hofmann 2011). Um estudo realizado por Bakker e Demerouti (2017) constatou que funcionários engajados experimentam níveis mais elevados de satisfação com a vida e menor incidência de sintomas de esgotamento profissional.

Crawford, LePine e Rich (2010) destacaram a importância do engajamento individual na abordagem positiva, encorajadora e motivadora diante de desafios estressantes no ambiente de

trabalho. A pesquisa empírica sobre o engajamento demonstra que ele está positivamente relacionado com as responsabilidades profissionais e as demandas cognitivas da carga de trabalho. Quando os indivíduos enfrentam questões relacionadas às regras, políticas e procedimentos organizacionais, reconhecem a honestidade, responsabilidade e confiabilidade da empresa, resultando em uma resposta positiva à organização (Agarwal, 2014) e um aumento no engajamento no trabalho. A confiança nas organizações desempenha um papel fundamental como impulsionador do engajamento no trabalho. À medida que os indivíduos contribuem com sua força, energia, tempo e talento, é crucial que tenham a segurança de que seus esforços estão sendo direcionados para o benefício da organização (Macey et al., 2009).

Engagement é estudado como mediador de satisfação e comprometimento organizacional. Saks (2006) chegou à conclusão de que funcionários engajados têm maior propensão a permanecerem na empresa a longo prazo. Isso ocorre porque o *engagement* está associado a um sentimento de pertencimento e valorização por parte dos colaboradores, o que fortalece o vínculo com a organização.

Ademais, o *engagement* tem sido correlacionado à saúde mental, pois colaboradores que apresentam níveis mais altos de *engagement* manifestam menos sintomas depressivos e ansiosos, mais disposição física (Corgan, Ford Winkel, Sugarman, & Young, 2021). Assim, *engagement* está correlacionado com alto desempenho, percepção de trabalho significativo e realização profissional (Reijseger, Schaufeli, Peeters, & Taris, 2012).

Civilidade, *Burnout* e *Engagement*

Diversos estudos colaboram com a importância acerca do impacto da civilidade e incivilidade na saúde mental dos trabalhadores e na manifestação dos fenômenos da síndrome do *burnout* e do *engagement*. Importante destacar o trabalho de Osatuke et al. (2009) na elaboração e condução de uma metodologia chamada CREW (Civility, respect, engagement in the workforce), que se consiste em um processo projetado para aumentar a civilidade entre trabalhadores. É um projeto onde colegas de trabalho se reúnem semanalmente ou quinzenalmente para trabalhar interações interpessoais no trabalho. Facilitadores treinados auxiliam esses grupos e fornecem orientações sobre comunicação assertiva e eficaz. Há pelo menos 6 etapas envolvidas nesse processo:

1. Período de introdução de conceitos de civilidade e incivilidade. Para tanto, é importante que a alta gestão embarque na ideia de que a civilidade é um valor central da administração e divulgue isso. Além do mais, é importante que se tenha disseminada a ideia de que o CREW é para todos os colaboradores, independentemente de crença, gênero, raça ou opinião.
2. Uma pesquisa inicial para identificar os níveis de civilidade e atitudes/comportamentos organizacionais. O facilitador, portanto, terá em suas mãos um perfil da unidade com a qual está trabalhando e a descrição dos níveis de civilidade e incivilidade, além de outras construções importantes.
3. A construção de uma comunidade de aprendizagem reunindo líderes de diferentes organizações e setores distintos.
4. 6 meses de reuniões semanais da CREW compreendendo 10 a 15 funcionários que trabalham na mesma unidade hospitalar (CREW foi desenvolvido dentro deste contexto). Neste momento, busca-se fazer com que os profissionais saiam da zona de conforto e que percebam como estão fixados em seus comportamentos.
5. No terceiro mês de treinamento, é importante fazer mais uma reunião com facilitadores e líderes de várias instituições para atualização e treinamento.
6. Uma reunião final de facilitadores e líderes hospitalares de várias instituições da região. É importante dar uma devolutiva de uma nova pesquisa que é feita ao final do processo. Na reunião de encerramento, eles recebem um segundo perfil indicando as mudanças que foram medidas.

Seguindo a metodologia CREW, em um estudo com intervenção com 262 profissionais de saúde, contrastando com outros 911 que não participaram do processo, Leiter et al. (2011) também avaliaram o impacto das intervenções na civilidade no comportamento, sofrimento e atitudes de trabalhadores. Os resultados demonstraram um impacto positivo da intervenção. Houve melhoria nos relatórios dos profissionais de saúde sobre a civilidade, esgotamento, atitudes no trabalho, confiança na gerência e ausências após os 6 meses. Essa evolução foi significativamente maior do que a melhoria nas unidades de contraste dentro das mesmas instalações hospitalares.

É importante salientar que bom clima no trabalho e alto engajamento são fatores importantes e que afetam os resultados da saúde dos trabalhadores. Contudo, para também justificar a importâncias desses estudos ainda, em mais uma pesquisa usando a metodologia CREW, em um hospital japonês, não conseguiram identificar diferenças nos indicadores de *engagement* entre a amostra que fez o método e a amostra controle (Sawada et al., 2021). Os resultados mostram a necessidade de estudos e aprofundamentos, até mesmo, para que as intervenções sejam aprimoradas.

Outras pesquisas evidenciam a importância do *engagement* e satisfação dos trabalhadores para o funcionamento sustentável das organizações. No estudo de Spreitzer e Porath (2012), trabalhadores que estão engajados e produtivos demonstraram desempenho 16% melhor, 125% menos esgotamento, 32% mais comprometimento com a organização e 46% mais satisfeitos no trabalho do que seus pares. Os autores ainda afirmam que 4 componentes são necessários para criar este contexto de prosperidade: deixar claro os critérios nas tomadas de decisão, compartilhar informações sobre a organização e sua estratégia, minimizar a incivilidade e oferecer feedback de desempenho.

A seguir, pretende-se delimitar as hipóteses e justificar o uso de escalas que avaliem os construtos acima elencados. É necessário que o impacto das relações na saúde mental no setor público seja estudado para dar suporte às intervenções futuras, bem como mapear as possíveis vulnerabilidades dos trabalhadores. Além disso, as condições de trabalho impostas na pandemia sugerem um contexto possível de adoecimento vinculado ao trabalho, que deve ser analisado.

Método

Objetivo

Verificar se ambientes com relações interpessoais cívicas (com urbanidade, respeito mútuo e cooperação) promovem *engagement* dos trabalhadores, se as condições incívicas de trabalho (comportamentos rudes e insensíveis que violam regras e boas práticas de relacionamentos grupais) promovem *burnout* nos trabalhadores e se o teletrabalho faz a mediação, de alguma forma, com o *engagement* e o *burnout*.

Delineamento e hipóteses

Trata-se de um estudo quantitativo, analítico-explicativo, transversal em duas ondas, que tem o objetivo de verificar o papel promotor da civilidade no *engagement* dos trabalhadores e da incivilidade na promoção do *burnout*. Além disso, é um estudo que irá colaborar para verificar o impacto do teletrabalho no bem-estar dos servidores em geral.

Procura-se com esse delineamento basear o trabalho nas conclusões de Mendonça, Siqueira e Santos (2018) a respeito de um levantamento bibliométrico de trabalhos que estudaram a civilidade e a incivilidade no ambiente de trabalho. Civilidade está relacionada a um clima agradável onde os colaboradores percebem que podem atingir seus objetivos coletivamente ou individualmente. A civilidade está vinculada com cooperação e, apesar de até 2016 a autora não ter encontrado trabalhos no Brasil a respeito do tema, o conceito está relacionado a ambientes potencialmente promotores de saúde em pesquisas feitas fora do Brasil (H1). Por outro lado, os autores pontuam ambientes incívicos acabam tolhendo os colaboradores em suas potencialidades, tornando os ambientes tóxicos (H2).

O estudo também buscou compreender como o contexto da pandemia e as condições novas de trabalho impostas aos servidores têm impactado nas relações e na saúde mental desses trabalhadores. É importante ressaltar os impactos causados por tal contexto na vida das pessoas. Mesmo que seja uma referência europeia, o *Living, working and COVID-19* é um relatório que também demonstra que a população é afetada em sua saúde mental por conta do teletrabalho e da pandemia e pode indicar que fenômenos parecidos estejam acontecendo no Brasil. No documento, é possível identificar que alguns contextos são mais propícios para o trabalhador perceber uma maior carga de trabalho, como é o caso de pais que tem filhos com menos de 17 anos. Outrossim, as mulheres perceberam maior aumento da carga de trabalho os homens (Eurofound, 2020). A

novidade do presente estudo baseia-se em trazer maior esclarecimento acerca do impacto do teletrabalho no bem-estar do servidor público (H3).

Conforme descrito anteriormente no texto, o *burnout* é caracterizado pela exaustão emocional, pela despersonalização e pela tendência de avaliar negativamente o seu trabalho (Maslach & Jackson, 1986). Dos estudos que levantam essas dimensões da síndrome do esgotamento, surge o comprometimento ou engajamento – *engagement* – com o trabalho que está associado direta e negativamente ao *burnout*. Altas taxas de síndrome do esgotamento estão relacionadas ao baixo *engagement* no trabalho (Dewa, Jacobs, Nguyen Xuan Thanh & Loong, 2014; Swensen & Kabacene, 2016). Assim, alguns autores consideram *engagement* como o oposto de *burnout* e foi apresentado como uma conexão com o trabalho sendo caracterizado por dedicação, absorção e vigor. Avalia-se bem-estar no trabalho não pelo baixo índice de *burnout*, mas prefere-se fazer essa avaliação positiva pelo grau de comprometimento e identificação que o indivíduo tem com o seu trabalho. Assim, existe a possibilidade de as organizações poderem estimular o *engagement*, além de cuidarem para que seus colaboradores não entrem em um quadro de *burnout* (Shanafelt & Noteworthy, 2017). Percebe-se, portanto, que é razoável esperar que as variáveis se correlacionem de forma negativa (H4).

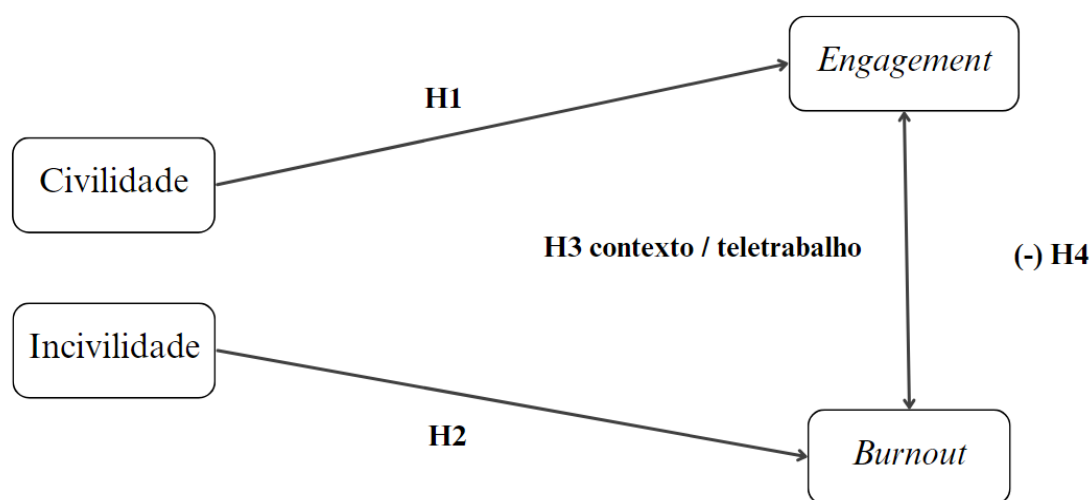


Figura 3. Modelo de investigação.

A seguir, as quatro hipóteses do modelo de investigação:

H1: A civilidade está direta e positivamente relacionada com o *engagement* no trabalho.

H2: A incivilidade está direta e positivamente relacionada com o *burnout*.

H3: Em algumas situações, o teletrabalho pode estar correlacionado ao *burnout*.

H4: O *engagement* no trabalho está direta e negativamente relacionado com o *burnout*.

Participantes

A pesquisa foi realizada em dois órgãos públicos de 2 estados do Brasil. Um deles, no Distrito Federal, é um órgão que tem como função fazer o controle externo de contas do Governo em uma das unidades da República Federativa do Brasil. O outro é um órgão do Paraná responsável pela Justiça do Trabalho deste estado. Inicialmente, contava-se com 217 questionários respondidos, mas com o tratamento de dados, optou-se por permanecer somente com os questionários dos respondentes que haviam respondido a parte das escalas psicométricas de forma integral. Foram considerados, portanto, 188 ($n = 188$) questionários. Os gráficos e tabelas das análises descritivas foram construídos de acordo com esses 188 questionários. A seguir, é apresentada a distribuição dos respondentes entre os órgãos. Para a pergunta “Em qual órgão trabalha” foram obtidas 188 respostas, o que representa que 2 pessoas não a responderam.

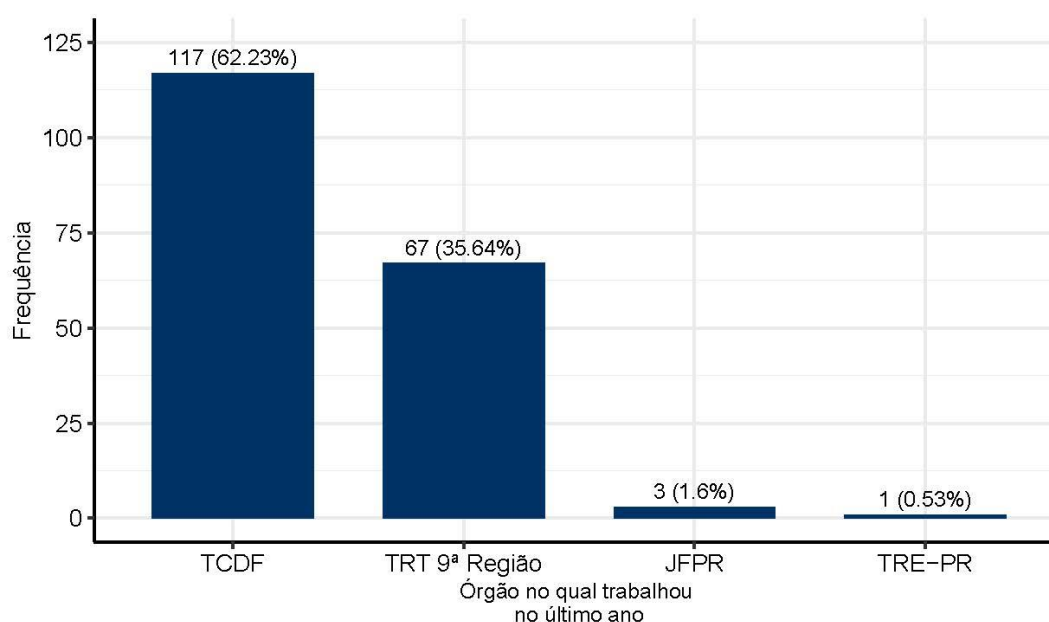


Figura 4. Gráfico de colunas das respostas à pergunta “Em qual órgão trabalha?”.

Tabela 1

Frequência de Classes da Variável “Em qual órgão trabalha?”

Variável	n	%
Órgão		
TCDF	117	62.23
TRT da 9ª Região	67	35.64
JFPR	3	1.6
TRE-PR	1	0.53
Total	188	

Ao analisar a Figura e a Tabela, é perceptível que os órgãos Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) e o Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região (TRT da 9ª Região) representam a maior parte das instituições nas quais os entrevistados trabalham/trabalharam, visto que 97.87% ($n = 184$) dos respondentes possuem vínculo com um dos dois órgãos. Além deles, 1.6% ($n = 3$) dos entrevistados responderam que trabalham na Justiça Federal do Paraná (JFPR), e 1 respondeu que trabalha no TRE-PR, correspondendo a 0.53% ($n = 1$) para este órgão. Como o questionário ficou aberto, pessoas de outros órgãos também responderam. Todos são servidores públicos.

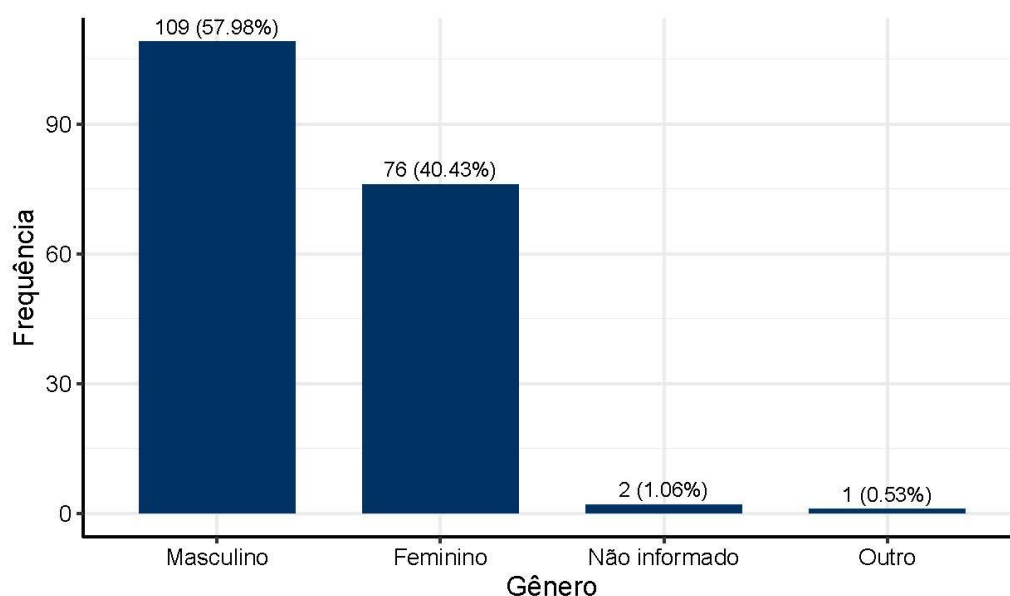


Figura 5. Gráfico de colunas do gênero dos respondentes.

Em termos de gênero, é possível analisar que 57.98% ($n = 109$) dos trabalhadores se identificam com o gênero masculino, enquanto 40.43% ($n = 76$) dos respondentes se identificam

com o gênero feminino. Além disso, é importante ressaltar que 1 respondente, que representa cerca de 0.53% da quantidade total de respondentes para esta pergunta, não se identifica com os gêneros masculino ou feminino. Por fim, 1.06% dos 188 respondentes totais nesta pesquisa não responderam esta pergunta, totalizando 2 respostas faltantes.

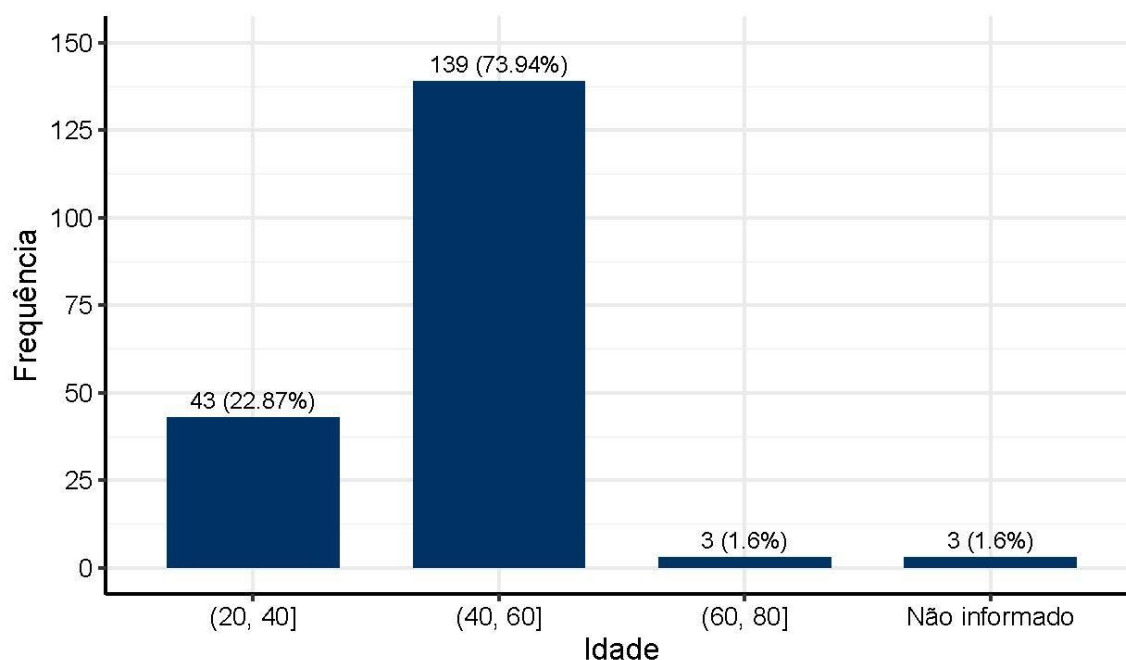


Figura 6. Gráfico de colunas da Idade dos respondentes.

Em relação à idade dos trabalhadores, foram obtidas 185 respostas, o que representa que 3 pessoas não responderam. Analisando a Figura e a Tabela, é possível traçar um perfil etário a respeito das pessoas entrevistadas. Percebe-se que a grande maioria apresenta idade entre 40 e 60 anos completos, com cerca de 72.94% ($n = 139$) dos respondentes presentes neste intervalo etário. Além destes, o segundo intervalo com mais pessoas é o de 20 a 40 anos completos, representando 22.87% ($n = 43$), indicando que apenas um quarto dos respondentes apresenta idade no intervalo (20, 40). Por outro lado, o número de pessoas que apresenta idade entre 60 e 80 anos é ainda menor, apresentando apenas 1.6% ($n = 3$) pessoas que se enquadram em tal intervalo.

Tabela 2

Frequência de Variável Gênero e de Classes da Variável Idade

Variável	n	%
Gênero		
Masculino	109	57.98
Feminino	76	40.43
Outro	1	0.53
Não Informado	2	1.06
Total	188	
Idade		
20 – 40	43	22.87
40 – 60	139	73.94
60 – 80	3	1.60
Não Informado	3	1.60
Total	188	

Outro dado coletado, refere-se ao vínculo ou cargo que possui com o órgão no qual trabalha. Apenas 1 pessoa não respondeu à essa pergunta. Além disso, considera-se como “Outro Cargo” a resposta dada como “Cargo em Comissão ou Servidores requisitados de outros órgãos”.

Tabela 3

Frequência do Vínculo que Possui com o Órgão com o qual Trabalha

Variável	n	%
Vínculo		
Auditor de Controle Externo	54	28.72
Técnico de Administração Pública	37	19.68
Analista de Administração Pública	27	14.36
Cargos em comissão ou cedidos	26	13.82
Analista Judiciário	20	10.64
Técnico Judiciário	10	5.32
Auxiliar de Administração Pública	4	2.13
Diretor(a) de Secretaria	3	1.60
Assessor	2	0.93
Assistente de Diretor	1	0.53
Auxiliar Judiciário	1	0.53
Coordenador	1	0.53
Juiz do Trabalho Titular	1	0.53
Oficial de Justiça	1	0.53
Total	188	

A partir da tabela 3, percebe-se uma heterogênea distribuição de pessoas para cada tipo de vínculo, metade deles tem apenas uma pessoa (ou pelo ou menos uma pessoa que respondeu o questionário).

Fazendo uma análise da tabela e do gráfico de colunas apresentados sobre a escolaridade, pôde-se observar que 134 trabalhadores têm uma pós-graduação. Este número representa cerca de 71.28% da quantidade total de respondentes para essa pergunta. Além disso, apenas 4 respondentes possuem apenas o ensino médio completo como maior nível de escolaridade, enquanto outros 4 trabalhadores possuem algum doutorado em suas áreas. Ademais, cerca de 1.06% dos 188 respondentes nesta pesquisa não responderam a esta pergunta, representando um total de 2 respostas faltantes.

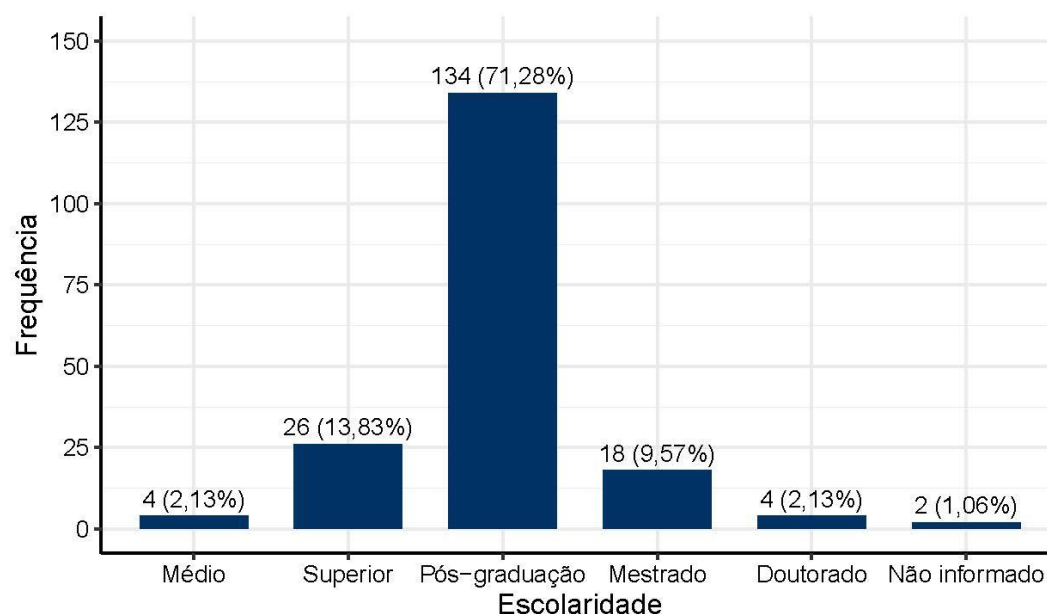


Figura 7. Gráfico de colunas de Escolaridade.

Em termos dos dados relacionados à ocupação de cargos de chefia, foram obtidas 187 respostas, o que representa que 0.53% ($n = 1$) das pessoas que tiveram os questionários aceitos não responderam essa pergunta. Pela Figura, percebe-se que a maior parte dos entrevistados, cerca de 56.38% ($n = 106$), não desempenha papel de chefia na maior parte do tempo, embora a quantidade de entrevistados que ocupou cargo de chefia não seja considerada pequena, representando mais de 43.09% ($n = 81$) dos respondentes.

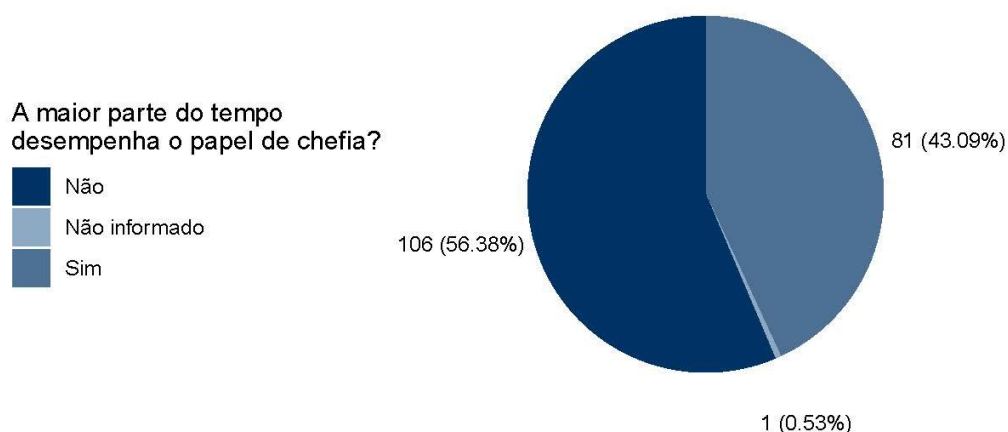


Figura 8. Gráfico de setores das respostas à pergunta “No último ano, ocupou cargo de chefia?”.

Em relação à convivência familiar, como é importante caracterizar os participantes no que diz respeito a quantidade de filhos e a idade deles. Segundo relatório da Eurofound (2020), a convivência familiar misturada com aspectos do trabalho, a quantidade de filhos e a idade deles influenciou bastante os processos de esgotamento durante o teletrabalho na pandemia. A caracterização que foi feita, no presente estudo, está relacionada à quantidade de filhos com que o trabalhador vive e a idade que eles têm.

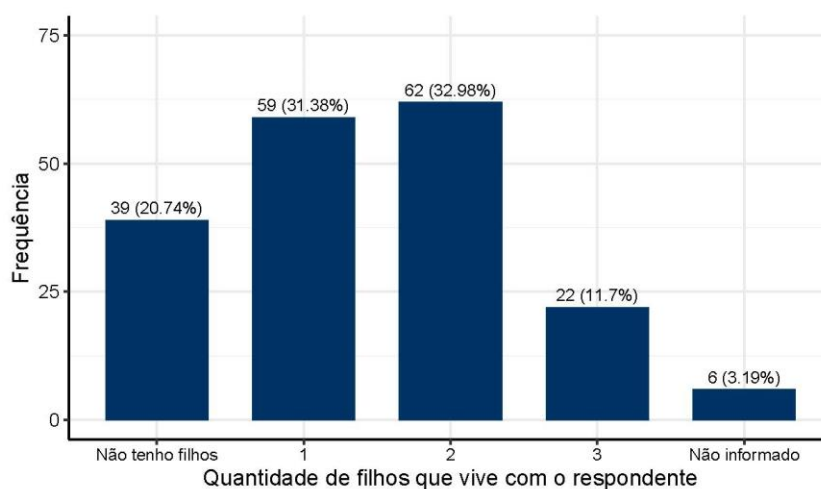


Figura 9. Gráfico de barras de com quantos filhos vive.

Observa-se que os trabalhadores que responderam à essa pergunta têm de 0 a 3 filhos. A partir do gráfico apresentado, expõe-se que aproximadamente 20.74% ($n = 39$) dos funcionários não vivem com seus filhos (ou simplesmente não tem filhos), enquanto 31.38% ($n = 59$) vivem com 1 filho 32.98% ($n = 62$) vive com 2 filhos e, por fim, a minoria vive com a maior quantidade de filhos, que é de 3, no total de 10% ($n = 22$) dos respondentes.

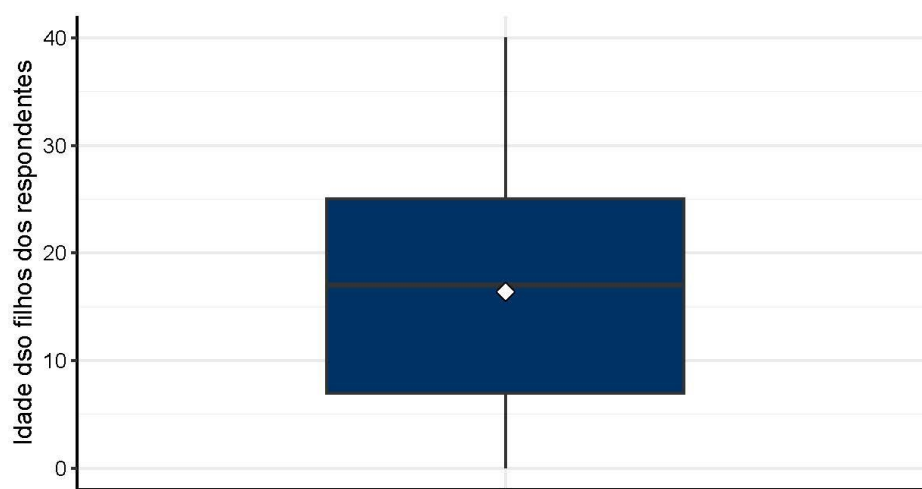


Figura 10. Boxplot da idade dos filhos dos respondentes em anos.

Para ilustrar melhor como as idades dos filhos estão distribuídas, foi utilizado o gráfico acima. O *boxplot* é uma representação gráfica na qual se pode perceber de forma mais clara como os dados estão distribuídos. Ele fornece uma representação visual das principais características de uma distribuição de dados, permitindo rápida compreensão e comparação entre diferentes conjuntos de dados. Optou-se por usar este gráfico, no decorrer deste trabalho, para identificar valores atípicos, visualizar o resumo da distribuição, comparar grupos e categorias, detectar assimetrias e visualizar as tendências centrais.

Tabela 4

Medidas Resumo da Variável Idade dos Filhos em Anos Completos

Estatística	Valor
Média	16.38
Desvio Padrão	10.03
Mínimo	0
1° Quartil	7
Mediana	17
3° Quartil	25
Máximo	40

Por meio do *boxplot* e da tabela de medidas resumo apresentados sobre a idade dos filhos dos respondentes, em anos completos, nota-se que, a média de idade dos filhos é igual a 16.38 anos, ou seja, a maior parte das idades analisadas está concentrada próxima dos 16 anos completos. Por outro lado, o desvio padrão das idades dos filhos é igual a 10.03 anos, ou seja, as idades apresentadas pela maioria dos respondentes podem variar cerca de 10 anos em relação à média, mostrando que as idades analisadas são um pouco distantes. Ademais, os pontos de máximo e mínimo encontrados são 40 e 0 anos completos, respectivamente, indicando que existem alguns filhos de trabalhadores respondentes com idades mais distantes da média, sendo que 40 anos é a idade mais alta registrada, enquanto a idade mais baixa registrada são apenas alguns meses de vida. Por fim, fazendo uma análise da mediana, observa-se que até 50% dos funcionários que participaram da pesquisa possuem filhos com idades que variam até os 16 anos completos, sendo um valor muito próximo da média apresentada.

A fim de avaliar a situação do teletrabalho, foram elaboradas duas perguntas no questionário relacionadas ao tempo no qual a pessoa se dedicava ao trabalho remoto. Uma delas é “qual a percentagem do tempo que se dedicou ao trabalho no último ano” e a “qual a percentagem do tempo que dedica ao teletrabalho, considerando uma semana de trabalho”.

Na análise em questão (*Figura 11*), tem-se a frequência de resposta dos funcionários sobre o quanto (em porcentagem) eles consideram que se dedicaram ao trabalho no último ano. Portanto, trabalha-se a seguir apenas com a variável porcentagem separada por intervalos (de 20 em 20), classificada então como quantitativa contínua. Para essa questão, obteve-se 2 respostas em branco. A partir do gráfico em questão, conclui-se que mais da metade dos funcionários consideram que, no último ano, dedicaram quase todo seu tempo (de 80% a 100%) ao trabalho. Analogamente, vê-se

que aproximadamente 70% deles consideram que passaram no mínimo 60% do seu tempo se dedicando ao trabalho enquanto aqueles que passaram até 40%, somam menos de 14% do total.

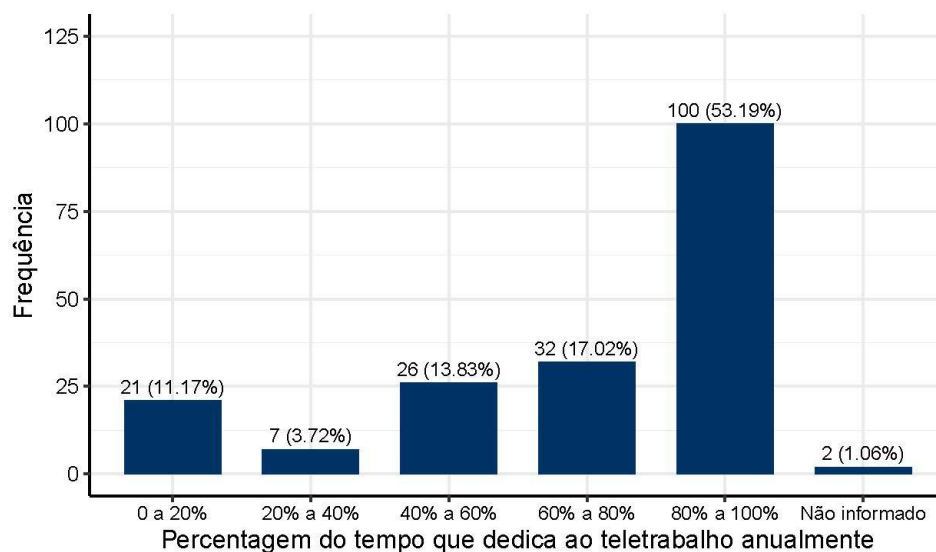


Figura 11. Gráfico de colunas de porcentagem do tempo que se dedicou ao teletrabalho no último ano.

A análise semanal busca captar o momento no qual o teste foi aplicado e reflete o quanto eles consideram que se dedicam ao teletrabalho semanalmente. Portanto, trabalha-se a seguir apenas com a variável porcentagem separada por intervalos (de 20 em 20), classificada então continua. Para essa questão, obteve-se 8 respostas em branco.

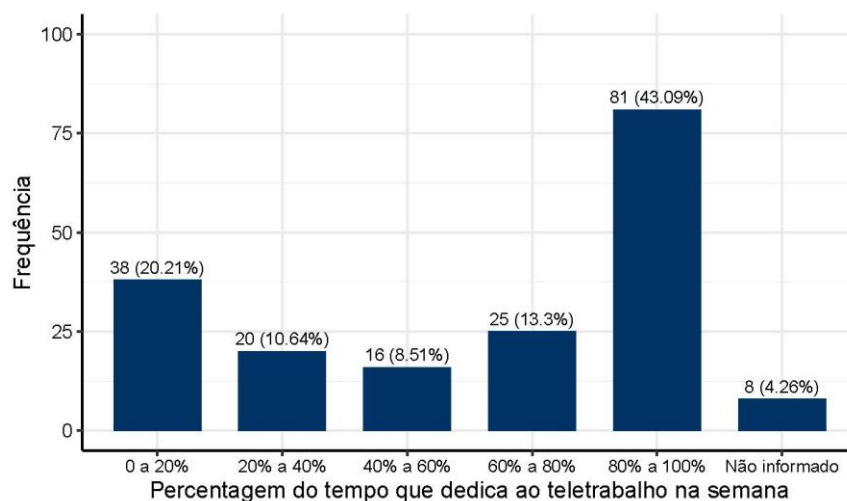


Figura 12. Gráfico de colunas de porcentagem do tempo que se dedica ao trabalho semanalmente.

A partir da *Figura 12*, percebe-se que quase metade dos funcionários consideram que dedicam quase todo seu tempo ao trabalho semanalmente (43.09%), enquanto a distribuição das outras respostas não varia tanto. Além disso, é interessante verificar também que a segunda categoria com maior concentração de respostas, ou seja, a segunda categoria, que os respondentes mais escolheram, é a de 0 a 20% ($n = 38$).

Instrumentos

O protocolo incluiu uma breve explicação a respeito dos objetivos da pesquisa e informações acerca da confidencialidade dos dados e anonimato na utilização deles. O instrumento que foi aplicado inclui uma seção de questões sociodemográficas para serem utilizadas na descrição amostral e algumas foram utilizadas para as inferências também: gênero, idade, cargo ocupado, se ocupa lugar de chefia ou não, quanto tempo trabalhou durante o ano anterior em teletrabalho, quanto tempo faz teletrabalho durante a semana, com quantos filhos convive, a idade dos filhos e formação acadêmica.

Civilidade

A civilidade foi medida pela versão brasileira da *Workplace Civility Scale* (WCS; Osatuke et al., 2009) que foi validada em 2019 no Brasil e publicada em 2020 (Andrade et al., 2020). Nessa adaptação transcultural, os pesquisadores encontraram dados satisfatórios de validade semântica, conceitual, de construto e consistência interna. A dimensão unidimensional dos oito itens da escala foi confirmada, com valores de precisão medidos pelo coeficiente ômega, portanto tem boa confiabilidade ($\omega = 0,84$). A escala é formada por respostas que utilizam a escala tipo Likert de 5 pontos (1 – discordo fortemente até 5 – concordo fortemente). A cotação é obtida a partir da somatória das pontuações de cada item, dividida pelo número de itens.

Incivilidade

A incivilidade foi medida pela Escala geral de Incivilidade no Trabalho (Andrade et al., 2020). A escala foi elaborada no Brasil pelos autores e é formada por 4 itens com conteúdo conexos ao conceito de incivilidade. Da mesma forma, para o padrão de respostas utiliza-se a escala tipo

Likert de 5 pontos (1 – discordo fortemente até 5 – concordo fortemente). A cotação é obtida a partir da somatória das pontuações de cada item, dividida pelo número de itens.

Burnout

A escala usada foi a *Burnout Assessment Toll* (BAT) através da versão adaptada para o Brasil (Sinval, Vazquez, Hutz, Schaufeli, & Silva, 2022). A BAT23 é um instrumento psicométrico desenvolvido por Schaufeli et al. (2019) e que têm sido validado em diversos países. É composto por 23 sentenças a serem respondidos por meio de escala tipo Likert de 5 ponto (1 – nunca, 2 – Raramente, 3 – Algumas vezes, 4 – Com Frequência, 5 – Sempre). Existe a opção estendida para sintomas secundários do *burnout*, mas preferiu-se a escala com 23 itens que avaliam os sintomas primários. Na escala com 23 itens, 8 deles contemplam o fator exaustão, 5 descrevem o distanciamento social, 5 estão relacionados ao declínio no controle cognitivo e 5 deles ao declínio do controle emocional.

Engagement

O *engagement* no trabalho foi medido pela versão adaptada ao Brasil da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho – UWES. A escala é composta por 17 itens e para o padrão de respostas utiliza-se uma escala tipo Likert de sete pontos (0 – nunca, 1 – algumas vezes por ano, 2 – uma vez ou menos por mês, 3 – algumas vezes por mês, 4 – uma vez por semana, 5 algumas vezes por semana e 6 – todos os dias). Todos os itens são positivos, portanto, não há itens invertidos. A escala é dividida em 3 dimensões: Vigor, Dedicação e Concentração. Vigor é mensurado por seis itens: 1, 4, 8, 12, 15 e 17; Dedicação, por cinco itens: 2, 5, 7, 10 e 13; Concentração, por seis itens: 3, 6, 9, 11, 14 e 16. É importante destacar que um trabalho de normatização da escala para a população brasileira já foi publicado (Magman, Vasquez, Pacico, & Hutz, 2016).

Procedimento

O procedimento de coleta de dados decorreu entre junho/julho de 2021 no primeiro órgão e, no segundo órgão, em agosto. Foi feita uma apresentação durante um evento em um dos órgãos acerca da pesquisa e, no outro, ao longo de um curso online que o pesquisador estava ministrando, foi pedido que as pessoas respondessem o questionário ao final das aulas. Nas duas ocasiões, houve o asseguramento de que os dados colhidos seriam usados para fim de pesquisa e que o anonimato

das respostas estava garantido. O questionário foi disponibilizado no formato online, no *Microsoft Forms* (ANEXO C).

Procedimento de Tratamento e Análise de Dados

Foram utilizados cerca de 67 itens do banco para a execução das análises. O banco de dados utilizado foi coletado através de um formulário virtual, o qual as respostas se enquadram, em sua maioria, como qualitativas nominais ou ordinais. De forma geral, o banco de dados consiste em duas partes – itens referentes ao trabalho do respondente e às suas características sociodemográficas e variáveis psicossociais em escala Likert. Em suma, o questionário apresentou 217 respostas e que foram transpostas para um ficheiro em Excel. Para a análise das variáveis descritivas, análise dos indicadores e correlações, considera-se 188 ($n = 188$) questionários que tiveram mais de 100% das respostas dadas para as escalas psicométricas escolhidas. Embora 29 questionários tenham sido desconsiderados, as frequências de valores omissos não passaram de 1.4% em cada item do questionário.

Para a melhor realização das análises, houve manipulações do banco de dados, as quais puderam facilitar a execução dos estudos de uma forma mais clara e limpa. A partir do *software* de programação nomeado RStudio, em sua versão mais recente (4.2.2), foi possível efetuar todo o manuseio necessário para a elaboração das análises presentes nesta pesquisa. O *software* mencionado é um ambiente de desenvolvimento integrado (IDE) gratuito e de código aberto projetado especificamente para a linguagem de programação R. O R é uma linguagem de programação popular para análise estatística e visualização de dados.

Embora os instrumentos sejam validados, também foram elaboradas as análises fatoriais exploratórias. Assim, foi observado um fator para civilidade, incivilidade e *engagement*. Para *burnout*, foi possível observar as correlações das subescalas (exaustão, distanciamento mental, declínio no controle cognitivo e declínio do controle emocional) segundo a literatura sobre o instrumento.

Assim, considerando a consistência dos constructos, foram elaborados indicadores a partir da média das respostas. Para a comparação de correlação entre os indicadores foi utilizada a correlação de Kendall devido à natureza ordinal dos dados. Para a comparação dos indicadores entre os subgrupos da amostra, isto é, para as variáveis relacionadas ao perfil da amostra, foi

utilizado o teste de Kruskal-Wallis e o teste de comparações múltiplas de Conover para quando as diferenças foram significativas (Hair, Anderson, Tathan & Black, 2009)

Por fim, para analisar os efeitos entre os indicadores foram feitos modelos de regressão do tipo *Ordinary Least Squares* (OLS) como proposto em Hayes (2022). Para a confirmação das hipóteses não seriam necessário modelos condicionais (mediação e moderação), porém, também foi proposto um modelo desse tipo. Para todos os testes de hipóteses foi considerado nível de 5% de confiança $\alpha = .05$. Ao construir um intervalo de confiança com um nível de 5%, aceita-se um erro de 5% de que o intervalo não contenha o valor verdadeiro do parâmetro, mas que cerca de 95% dessas amostras gerariam intervalos de confiança que incluiriam o valor verdadeiro do parâmetro.

Resultados

Análise das medidas

Nesta seção, por conta da recente adaptação à população brasileira, principalmente das escalas de civilidade (WCS) e da escala de *burnout* (BAT) e a fim de contribuir com o levantamento das evidências de validade psicométrica para o Brasil para a avaliação desses constructos, serão analisadas as medidas da pesquisa de forma a avaliar, inicialmente, a consistência das respostas dos constructos e então desenvolver os indicadores bem como as relações entre eles. Seguem abaixo os indicadores com as suas respectivas perguntas às quais se referem. Importante frisar que os questionários foram respondidos no formato online e que as perguntas foram respondidas nesta sequência.

Tabela 5

Perguntas do Indicador de Civilidade

Item	Afirmação
1	No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito.
2	No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho em equipe.
3	No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça.
4	As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras.
5	Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo.
6	A empresa em que trabalho não tolera a discriminação.
7	As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho.
8	Os meus supervisores trabalham bem com funcionários provenientes de outros setores.

Tabela 6

Perguntas do Indicador de Incivilidade

Item	Afirmação
1	Meus supervisores comportam-se rudemente comigo (ex. gestos, expressões faciais, etc.)
2	As pessoas não se tratam com respeito em meu local de trabalho.
3	Os supervisores costumam ser hostis com meus colegas de trabalho.
4	Percebo frequentemente injustiças no meu local de trabalho

Tabela 7

Perguntas do Indicador de Engagement

Item	Afirmação
1	Em meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.
2	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3	O “tempo voa” quando estou trabalhando.
4	No meu trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5	Estou entusiasmado com o meu trabalho.
6	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7	O meu trabalho me inspira.
8	Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12	Posso continuar trabalhando durante longos períodos.
13	Para mim meu trabalho é desafiador.
14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
15	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
16	É difícil desligar-me do trabalho.
17	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

Tabela 8

Perguntas do Indicador de Burnout

Item	Afirmação
1	No trabalho, sinto-me mentalmente exausto.
2	Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço.
3	Acho difícil recuperar minha energia depois de um dia de trabalho.
4	No trabalho, sinto-me fisicamente exausto.
5	Ao levantar pela manhã, me falta energia para começar um novo dia no trabalho.
6	Quero ser ativo no trabalho, mas de alguma forma não consigo.
7	Quando eu me esforço no trabalho, me canso mais rápido do que o normal.
8	No final do meu dia de trabalho, eu me sinto mentalmente exausto e esgotado.
9	Eu luto para encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho.
10	Não penso no que estou fazendo no meu trabalho, eu funciono em piloto automático.
11	Sinto forte aversão pelo meu trabalho.
12	Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho.
13	Sou pessimista sobre o que meu trabalho significa para os outros.
14	Em meu trabalho, tenho dificuldade em manter o foco.
15	No trabalho, eu me esforço para pensar claramente.
16	Sou esquecido e distraído no trabalho.
17	Tenho dificuldade em me concentrar quando estou trabalhando.
18	Cometo erros no trabalho porque minha mente está em outras coisas.
19	No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções.
20	Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho.
21	Durante o trabalho, fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero.
22	Fico insatisfeito e triste no trabalho sem saber o porquê.
23	No trabalho, eu posso ter reações exageradas sem querer.

Indicador de Civilidade e Incivilidade

Para o indicador de civilidade e incivilidade separadamente dado a natureza independente dos construtos. A seguir tem-se a análise fatorial exploratória que conta com 188 questionários respondidos completamente ($n = 188$):

Tabela 9

Cargas Fatoriais Separadas das Escalas de Civilidade e Incivilidade

Item	Carga Fatorial	h^2
Civilidade 1	.75	.56
Civilidade 2	.91	.83
Civilidade 3	.82	.68
Civilidade 4	.89	.80
Civilidade 5	.90	.80
Civilidade 6	.62	.39
Civilidade 7	.90	.80
Civilidade 8	.66	.44
Variância explicada (%)	.66	
Incivilidade 1	.93	.86
Incivilidade 2	.85	.76
Incivilidade 3	.94	.89
Incivilidade 4	.81	.65
Variância explicada (%)	.78	

h^2 = comunalidade

A partir do Tabela 9, é possível observar a Carga fatorial e a Comunalidade (h^2) de cada dimensão (item) do construto. A Carga fatorial indica o quanto a dimensão está relacionada com o Fator. As Comunalidades indicam o quanto cada pergunta está variando com as outras, ou seja, medem o quanto a variável está relacionada com as demais. Neste caso, todas as comunalidades apresentam valores aceitáveis (algo abaixo de .3 pode ser considerado baixo) e se opta por não retirar nenhuma das variáveis.

É importante observar que da mesma forma que na pesquisa de Andrade et al. (2020), as menores cargas fatoriais para a escala de civilidade foram dos itens 6 e 8. Na tabela 9, os valores encontrados foram .62 e .66 e na pesquisa supracitada os valores encontrados foram .66 e .58. Além disso, a comunalidades menores também foram a dos dois itens. Na pesquisa do autor foi de .44

e .34, e neste trabalho .39 e .44. Isso reforça que as repostas para esses dois itens variam um pouco mais em relação aos outros.

A seguir tem-se a análise de fiabilidade do construto:

Tabela 10

Estatísticas dos Itens das Escalas de Civilidade e Incivilidade

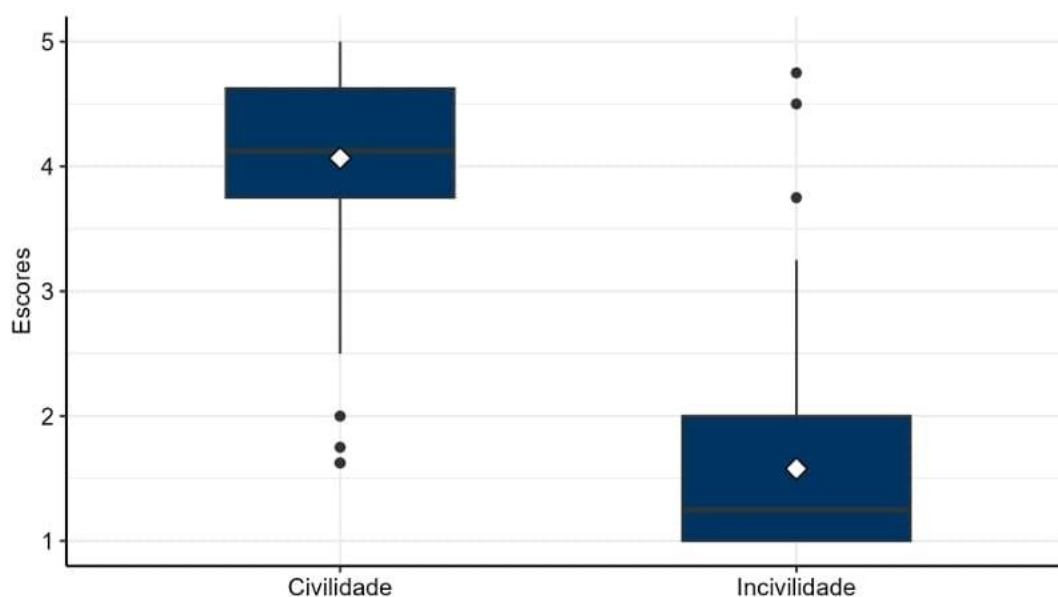
Item	N	M	DP	Correlação item-total corrigida	α se item excluído
Civilidade					
Civilidade 1	188	4.6	0.61	.71	.90
Civilidade 2	188	4.2	0.80	.84	.88
Civilidade 3	188	4.0	0.92	.78	.89
Civilidade 4	188	4.0	0.90	.84	.88
Civilidade 5	188	4.1	0.90	.84	.88
Civilidade 6	188	3.6	1.07	.67	.90
Civilidade 7	188	4.0	0.95	.86	.88
Civilidade 8	188	4.0	0.91	.68	.90
$\alpha = 0.90$					
Incivilidade					
Incivilidade 1	188	1.5	0.75	.88	.80
Incivilidade 2	188	1.5	0.67	.85	.82
Incivilidade 3	188	1.4	0.73	.89	.79
Incivilidade 4	188	1.9	1.09	.81	.87
$\alpha = 0.86$					

Nota. M = média; DP = desvio padrão

Assim, dada a tabela 10, é possível observar que as médias, no geral, são altas com exceção de civilidade 6 (3.6). Já as médias da incivilidade são baixas, todas abaixo de 2. O desvio padrão (DP) indica quanto as respostas variam e valores pequenos indicam que as respostas estão mais próximas da média. A correlação item-total indica a correlação entre os itens e um valor baixo indica que o item não tem muita relação com os outros. De forma geral, as correlações item-total foram altas, contudo, é importante destacar Civilidade 6 (.67) e a Civilidade 8 (.68).

Além disso o α de Cronbach das duas escalas é alto, indicando boa correlação entre os itens da escala (civilidade, $\alpha = 0.90$ e incivilidade, $\alpha = 0.86$). Observando o valor de α se o item for excluído, tem-se que o item Incivilidade 4 é o único candidato a ser retirado do questionário, pois é o único item em que o α aumentaria caso fosse excluído. Contudo, no geral, como as correlações entre itens já são muito significativas não há necessidade da retirada.

Por fim, o indicador civilidade é feito a partir da média das respostas dos itens para cada respondente. A seguir tem-se um gráfico que ilustra a distribuição do indicador:



45

Figura 13. Boxplot do indicador de civilidade.

Tabela 11

Medidas Resumo para os Indicadores de Civilidade e Incivilidade (n = 188)

Estatística	Civilidade	Incivilidade
Média	4.07	1.58
Desvio Padrão	0.69	0.69
Mínimo	1.62	1.00
1° Quartil	3.75	1.00
Mediana	4.12	1.25
3° Quartil	4.62	2.00
Máximo	5.00	4.75

Logo, percebe-se uma alta média para a escala de civilidade (4.07), média muito próxima ao 3° quartil, e um *DP* baixo (0.69) indicando uma certa homogeneidade nas respostas. Por outro lado, encontra-se uma baixa média de incivilidade (1.58), próxima ao mínimo e, somada ao baixo desvio padrão, pode indicar uma certa consistência em um resultado com baixo nível de incivilidade. Observa-se que a amostra respondeu, de forma geral, a confirmar alto nível de civilidade no trabalho.

Indicador de *Engagement*

As perguntas de *engagement* seguem uma escala de 1 a 7. Embora a literatura indique que o constructo se divida em três (três fatores), ao fazer a análise com 3 fatores, o resultado não foi favorável e não foi possível separar as subescalas. Dessa forma, optou-se por realizar a análise com apenas um fator, como segue:

Tabela 12

Cargas Fatoriais para a Escala de Engagement (n = 188)

Item	Carga Fatorial	h^2
Engagement 1	.86	.75
Engagement 2	.83	.68
Engagement 3	.79	.62
Engagement 4	.95	.91
Engagement 5	.95	.90
Engagement 6	.74	.55
Engagement 7	.90	.80
Engagement 8	.82	.67
Engagement 9	.82	.68
Engagement 10	.92	.85
Engagement 11	.93	.87
Engagement 12	.76	.58
Engagement 13	.73	.54
Engagement 14	.79	.63
Engagement 15	.72	.52
Engagement 16	.39	.15
Engagement 17	.73	.53
Variância explicada (%)	.66	

h^2 = comunalidade

A partir das Cargas fatoriais na tabela 12, todos os itens têm cargas altas, com exceção do item 16 que obteve uma carga e uma comunalidade muito baixas sendo possível considerar retirar o item. Esse fator explica 66% da variabilidade dos dados, indicando uma boa redução. A partir da tabela 13, é possível observar que o item 16 obteve a menor média de respostas e menor correlação item-total (.46), indicando que o item pode não estar seguindo as respostas dos outros itens. O α considerando todos os itens é igual a .96. Isso indica, de forma geral, que a escala tem itens que se correlacionam muito bem entre si. Fora o item 16, os outros se relacionam de forma coerente com o escore total da escala.

Tabela 13

Estatística dos Itens da Escala de Engagement

Item	N	M	DP	Correlação item-total corrigida	α se item excluído
Engagement 1	188	5.5	1.5	.79	.96
Engagement 2	188	5.6	1.6	.79	.96
Engagement 3	188	5.9	1.5	.77	.96
Engagement 4	188	5.4	1.6	.88	.95
Engagement 5	188	5.3	1.7	.88	.95
Engagement 6	188	5.0	1.9	.76	.96
Engagement 7	188	5.1	1.8	.87	.95
Engagement 8	188	4.9	2.0	.79	.96
Engagement 9	188	5.3	1.8	.81	.96
Engagement 10	188	5.6	1.5	.89	.95
Engagement 11	188	5.8	1.5	.90	.95
Engagement 12	188	5.3	1.7	.75	.96
Engagement 13	188	5.6	1.5	.72	.96
Engagement 14	188	5.1	1.7	.79	.96
Engagement 15	188	5.8	1.3	.72	.96
Engagement 16	188	4.6	1.9	.46	.96
Engagement 17	188	5.8	1.3	.72	.96
$\alpha = 0.96$					

Nota. M = média; DP = desvio padrão

Por fim, ilustra o alto escore da média total (5.40) para esse fator entre os respondentes da amostra, com o primeiro quartil já com o escore de 4.65. Em uma escala de 7 pontos, a resposta do meio seria 4. Configura-se, portanto, um padrão de respostas alto no indicador *engagement* para a amostra. Algumas poucas respostas que se dispersam são visualizadas no *boxplot* do indicador que segue abaixo:

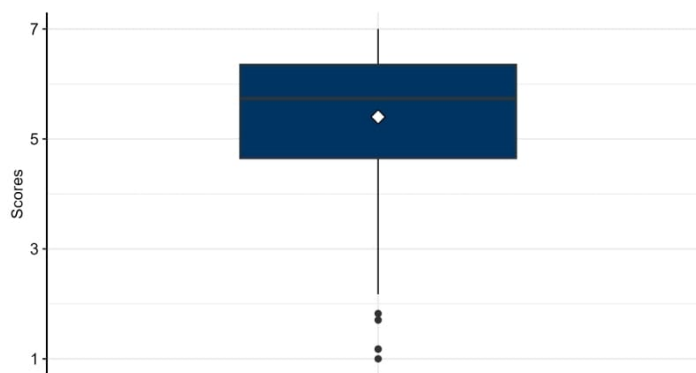


Figura 14. Boxplot do indicador de *engagement*.

Tabela 14

Medidas Resumo para o Indicador de Engagement (n = 188)

Estatística	Valor
Média	5.40
Desvio Padrão	1.27
Mínimo	1.00
1º Quartil	4.65
Mediana	5.74
3º Quartil	6.35
Máximo	7.00

Indicador de *Burnout*

Para a escala de *burnout*, a fim de contribuir para a robustez da validação para a população brasileira feita recentemente, foi possível identificar as quatro escalas (quatro fatores) e detalhar as cargas fatoriais e cargas cruzadas entre alguns fatores.

Tabela 15

Cargas Fatoriais para a Escala de Burnout (n = 188)

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	h^2
Exaustão					
Exaustão 1	.81				.75
Exaustão 2	.89	-0.40			.50
Exaustão 3	.88				.80
Exaustão 4	.92				.72
Exaustão 5	.59	0.56	0.33		.81
Exaustão 6	.40				.70
Exaustão 7	.59				.70
Exaustão 8	.85				.78
Variância explicada (%)	.22				
Distanciamento mental					
Distanciamento mental 1		.80			.64
Distanciamento mental 2		.74			.61
Distanciamento mental 3		.75			.78
Distanciamento mental 4		1.06			.82
Distanciamento mental 5		.67			.54
Variância explicada (%)	.19				
Declínio no controle cognitivo			.76		
Declínio no controle cognitivo 1			.36		.77
Declínio no controle cognitivo 2	.38		1.06		.42
Declínio no controle cognitivo 3			.95		.87
Declínio no controle cognitivo 4			.83		.90
Declínio no controle cognitivo 5					.66
Variância explicada (%)	.16				
Declínio do controle emocional				.77	
Declínio do controle emocional 1				.71	.62
Declínio do controle emocional 2				.59	.67
Declínio do controle emocional 3				.35	.51
Declínio do controle emocional 4		.47		.97	.68
Declínio do controle emocional 5					.81
Variância explicada (%)	.12				

Ao analisar a Tabela 15, é possível observar a separação entre as escalas. Alguns itens apresentaram cargas cruzadas: exaustão 2, 5 e 6, declínio cognitivo 2 e declínio do controle emocional 4 (apresentou mais correlação com o fator 2 de distanciamento mental). A decisão de retirada ou não dos itens fica a critério, porém como o questionário é validado e testado, optou-se por não alterar a estrutura. Os quatro fatores juntos explicam 69% da variabilidade total.

Tabela 16

Estatísticas dos Itens das Escalas de Burnout

Item	Nº de respostas	M	DP	Correlação Item- Total Padronizada	α se Item excluído
Exaustão					
Exaustão 1	188	3.0	0.86	.84	.90
Exaustão 2	188	3.1	0.84	.61	.92
Exaustão 3	188	2.7	1.01	.85	.90
Exaustão 4	188	2.7	0.96	.81	.90
Exaustão 5	188	2.4	0.99	.81	.90
Exaustão 6	188	2.3	1.00	.75	.91
Exaustão 7	188	2.4	1.01	.81	.90
Exaustão 8	188	2.8	1.04	.87	.90
α 0.92					
Distanciamento mental					
Distanciamento mental 1	188	2.4	1.06	.77	.. .83
Distanciamento mental 2	188	2.1	0.97	.78	.. .83
Distanciamento mental 3	188	1.6	0.82	.82	.. .82
Distanciamento mental 4	188	1.7	0.90	.85	.. .80
Distanciamento mental 5	188	2.1	1.10	.77	.. .83
α 0.85					
Declínio no controle cognitivo					
Declínio no controle cognitivo 1	188	2.6	0.89	.84	.. .81
Declínio no controle cognitivo 2	188	3.0	1.21	.68	.. .89
Declínio no controle cognitivo 3	188	2.2	0.79	.87	.. .81
Declínio no controle cognitivo 4	188	2.3	0.86	.89	.. .79
Declínio no controle cognitivo 5	188	2.1	0.69	.82	.. .83
α 0.86					
Declínio do controle emocional					
Declínio do controle emocional 1	188	1.9	0.64	.75	.. .81
Declínio do controle emocional 2	188	1.7	0.76	.79	.. .79
Declínio do controle emocional 3	188	2.2	0.81	.75	.. .80
Declínio do controle emocional 4	188	1.7	0.86	.75	.. .81
Declínio do controle emocional 5	188	1.7	0.75	.83	.. .77
α 0.83					

Nota. M = média; DP = desvio padrão

A partir da Tabela 16, nota-se, no geral, que as médias dos itens dentro de cada subescala são próximos entre si. O item “declínio do controle cognitivo 2” é o único que aumenta o valor de α caso seja retirado.

Tabela 17

Medidas Resumo para os Indicadores de Burnout (n = 188)

Estatística	Burnout	Exaustão	Distanciamento Mental	Declínio Cognitivo	Declínio Emocional
Média	2.29	2.67	1.99	2.42	1.85
Desvio Padrão	0.60	0.77	0.77	0.72	0.59
Mínimo	1.13	1.12	1.00	1.00	1.00
1° Quartil	1.83	2.12	1.40	2.00	1.40
Mediana	2.29	2.50	2.00	2.40	1.80
3° Quartil	2.74	3.25	2.40	2.80	2.20
Máximo	4.57	5.00	5.00	5.00	4.80

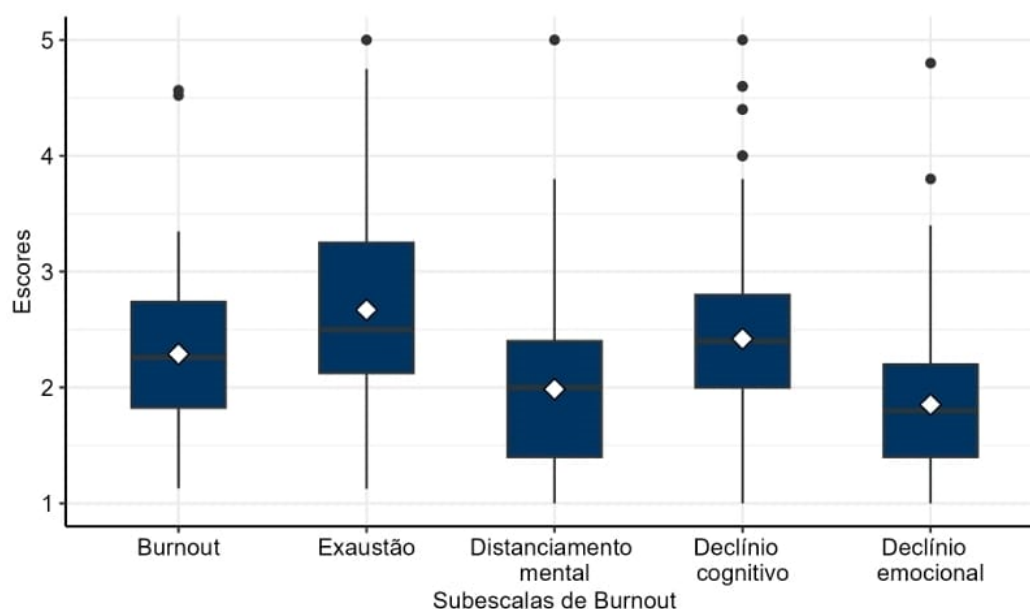


Figura 15. Boxplot dos indicadores de burnout.

Com o gráfico e tabela acima, algumas diferenças podem ser observadas entre os indicadores de cada escala. Primeiramente, o indicador geral de *burnout* é um “meio termo” entre as subescalas uma vez que é apenas a média de todas as perguntas do constructo. Sua distribuição aparenta simetria em torno de 2.28, com desvio de 0.61, ou seja, a média e mediana são próximas

e é observada uma “caixa” mais quadrada que indica pouca variabilidade. A média é levemente maior que a mediana devido à presença de *outliers*.

Exaustão foi a que obteve maior média, mediana e 3º quartil, indicando que, dentro da escala de Burnout, as perguntas sobre exaustão tiveram respostas mais altas no geral. A média é maior que a mediana devido aos valores discrepantes. Declínio do controle cognitivo tem os escores bem distribuídos em torno do 2.4, porém com mais valores discrepantes do que as demais escalas. Enquanto Declínio do controle emocional, no geral, teve escores menores com as menores medidas. O fato de não ter valor discrepante igual a 5 indica que nenhuma pessoa respondeu 5 (a maior categoria da escala) em todas as perguntas.

Correlações exploratórias

Nessa seção, busca-se analisar as correlações entre os indicadores e as relações dos indicadores com algumas variáveis do perfil dos respondentes. Procurou-se aqui, além das correlações entre civilidade, incivilidade, *engagement* e *burnout* em suas escalas totais, analisar os subfatores da escala de *burnout* para possibilitar discussões posteriores. Mais uma vez, é importante destacar que, agregando os indicadores e retirando os respondentes que não responderam alguma questão de alguma dessas escalas, a amostra ficou em 188 observações ($n = 188$).

O gráfico é a retratação de uma matriz de correlações simétrica, de modo que a correlação entre duas variáveis é o quadro que cruza a variável da linha e da coluna. A correlação de Kendall é baseada em pares concordantes e discordantes. Pares concordantes ocorrem quando a ordem relativa das duas variáveis é a mesma em ambos os casos, enquanto pares discordantes ocorrem quando a ordem relativa é diferente. A correlação de Kendall é calculada como a diferença entre a proporção de pares concordantes e a proporção de pares discordantes, normalizada pelo número total de pares. Além disso, a diagonal é a correlação entre a variável e ela mesma. A correlação é uma medida que varia entre -1 e 1, de forma que valores próximos desses extremos indicam fortes negativas ou positivas respectivamente. Importante destacar que essa é uma medida paramétrica, ou seja, não faz suposições em relação à distribuição de dados (Hair et al., 2009).

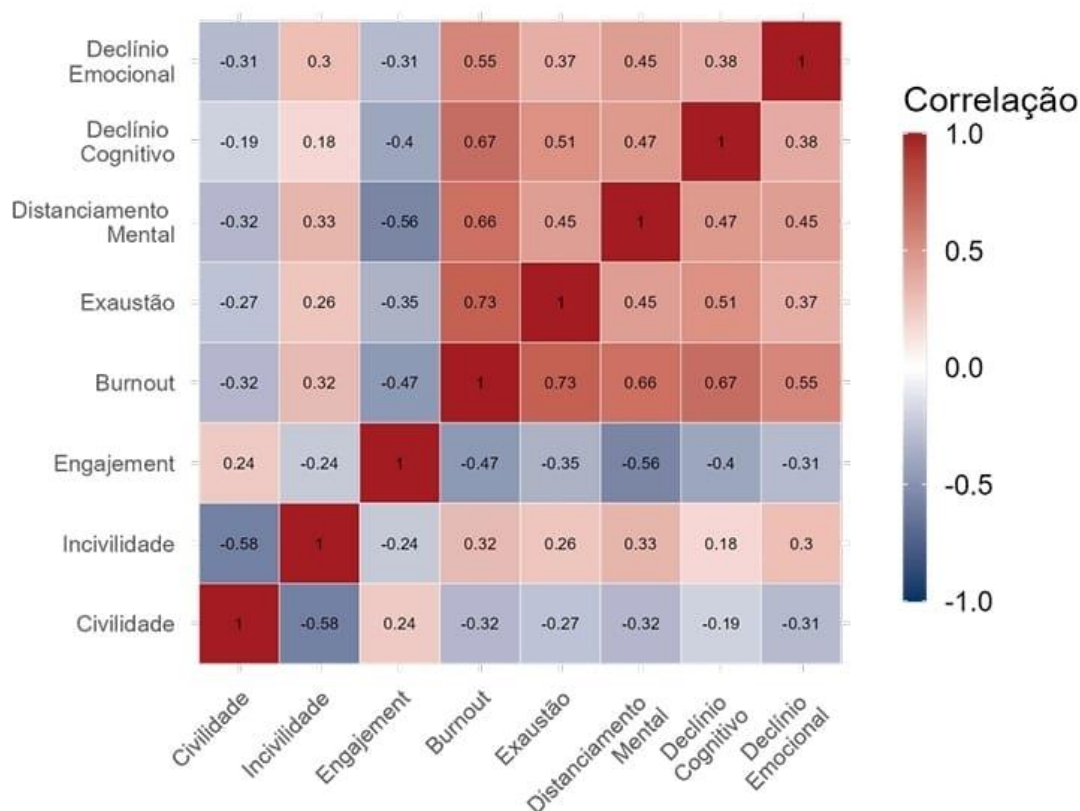


Figura 16. Correlações de Kendall entre os indicadores.

Assim, como era esperado, há uma correlação negativa entre civilidade e incivilidade. Entre civilidade e *engajement* a correlação é positiva (0.24), porém fraca, indicando que, à medida que o indicador de civilidade cresce, o indicador de *engagement* cresce de forma a não acompanhar totalmente o crescimento do outro. Isso pode ser relacionado, talvez, ao fato de as escalas serem diferentes (civilidade tem 5 pontos enquanto *engagement* tem 7). Outro fator importante a ser observado na tabela é a correlação positiva entre incivilidade e *burnout* (0.32). Além disso, é possível observar a correlação negativa entre *burnout* e *engagement* (-0.47), o que, nesse momento exploratório aumenta as evidências de algumas hipóteses deste estudo. Por fim, há correlação negativa entre Distanciamento mental e *engagement* (0.56) para pessoas com escores baixos de *engagement*, o distanciamento mental é maior. Este dado chamou atenção, pois foi a maior correlação dentro das correlações de Kendall.

Nas seções seguintes será utilizado o teste de Kruskal-Wallis que consta com as seguintes hipóteses:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{Não existe diferença entre os grupos} \\ H_1: \text{Pelo menos um grupo difere dos demais.} \end{array} \right.$$

Relações entre Gênero e os indicadores de *Burnout* e *Engagement*

A seguir são apresentados gráficos e tabelas que explicam como os indicadores se comportam em cada categoria de Gênero.

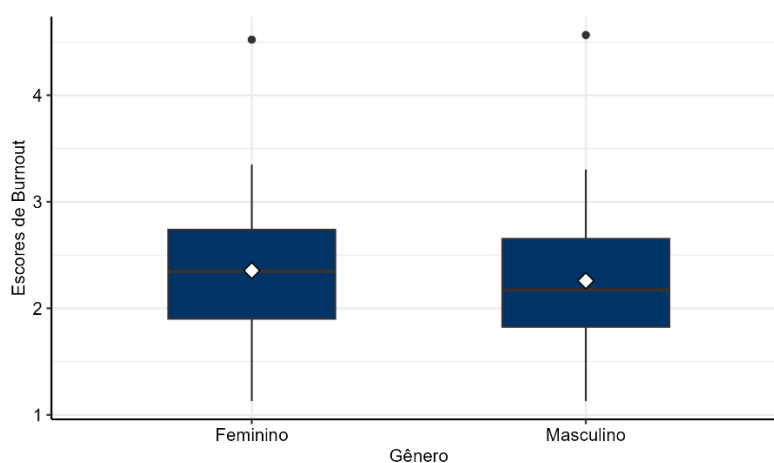


Figura 17. Boxplot do indicador de *burnout* por gênero.

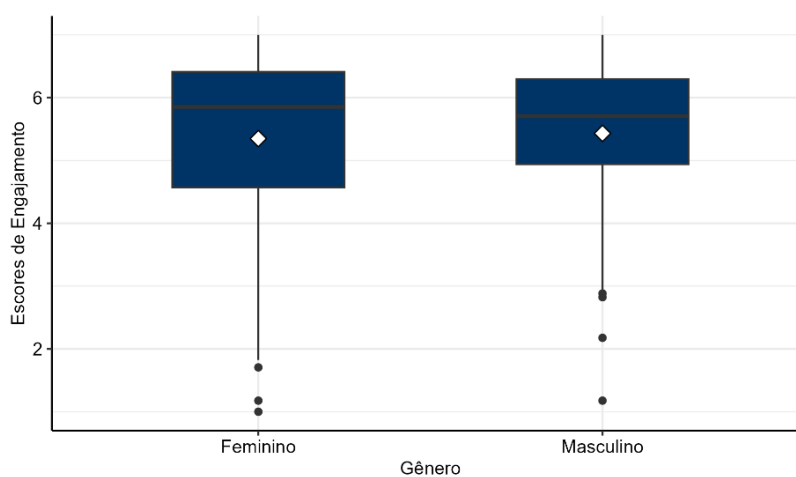


Figura 18. Boxplot do indicador de *engagement* por gênero.

Tabela 18

Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout e Engagement por Gênero

Estatística	Burnout		Engagement	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Média	2.35	2.26	5.35	5.43
Desvio Padrão	0.61	0.60	1.41	1.16
Mínimo	1.13	1.13	1.00	1.18
1° Quartil	1.90	1.83	4.57	4.94
Mediana	2.35	2.17	5.85	5.71
3° Quartil	2.74	2.65	6.41	6.29
Máximo	4.52	4.57	7.00	7.00

Assim, analisando os gráficos e tabelas, não é perceptível no primeiro momento, diferenças entre grupos. Ademais, não há evidências de que os indicadores estejam relacionados com gênero. As medidas são muito próximas e o teste de comparação confirmou a hipótese inicial de que não há diferença significativa para os grupos nessa amostra. Para confirmar tal percepção, tem-se a seguir os testes de comparação:

Tabela 19

P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Gênero

Variáveis	P-valor	Decisão do Teste
<i>Burnout</i>	0.31	Não rejeita H_0
<i>Engagement</i>	0.73	Não rejeita H_0

Relações entre número de filhos e os indicadores de *Burnout* e *Engagement*

A seguir, são apresentados gráficos e tabelas que tentam explicar a relação entre indicadores e número de filhos. As respostas dadas foram divididas em 4 categorias, pois foram as únicas respostas dadas. O respondente não convive com nenhum filho, ou seja, a resposta é 0, pode também conviver com 1 filho, 2 ou 3.

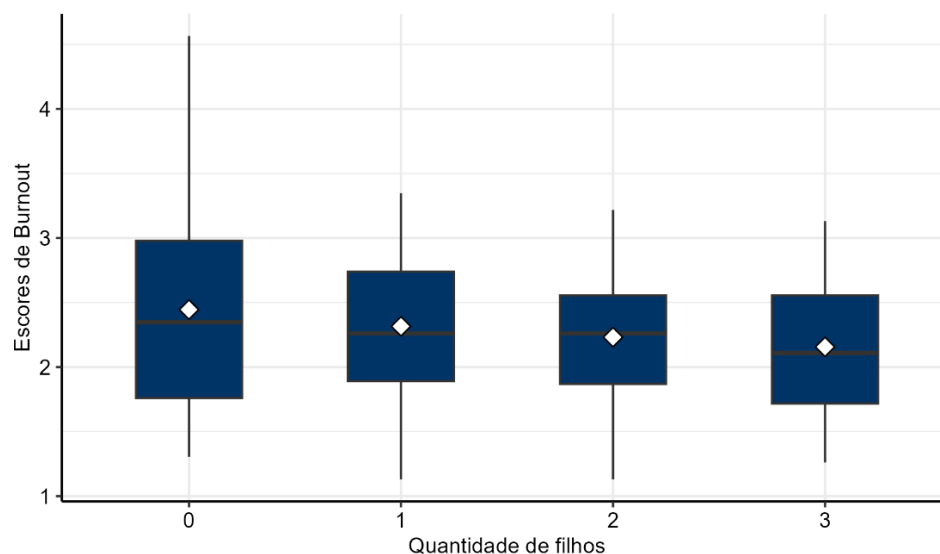


Figura 19. Boxplot do indicador de *burnout* por número de filhos.

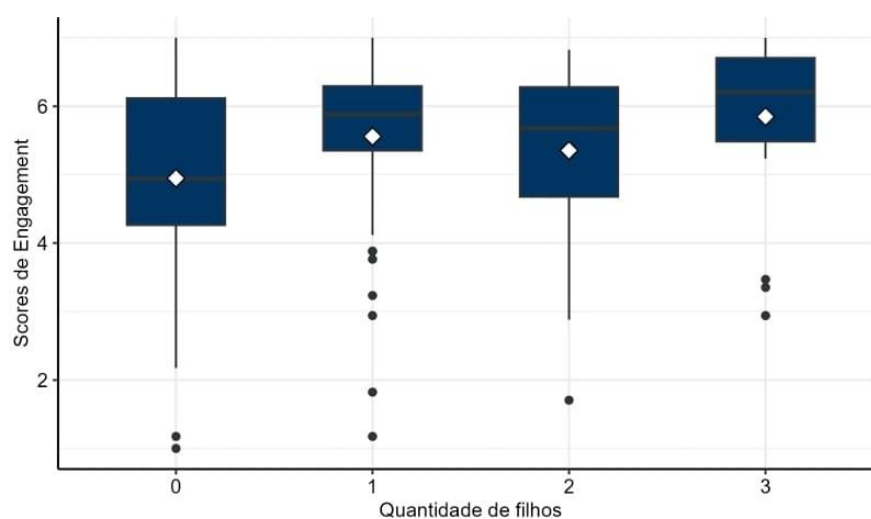


Figura 20. Boxplot do indicador de *engagement* por número de filhos.

Ao analisar os gráficos e tabelas, é possível observar que os escores de *engagement* aumentam conforme a quantidade de filhos aumenta. Não é possível encontrar relação com o número de filhos e *burnout* para essa análise. A seguir, as medidas resumo vêm tentar ajudar a visualização dessas possíveis correlações.

Tabela 20

Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout e Engajamento por Número de Filhos

Estatística	Burnout				Engagement			
	0	1	2	3	0	1	2	3
Média	2.44	2.32	2.23	2.16	4.95	5.56	5.35	5.85
Desvio Padrão	0.77	0.59	0.52	0.54	1.50	1.18	1.16	1.18
Mínimo	1.30	1.13	1.13	1.26	1.00	1.18	1.71	2.94
1º Quartil	1.76	1.89	1.87	1.72	4.26	5.35	4.68	5.49
Mediana	2.35	2.26	2.26	2.11	4.94	5.88	5.68	6.21
3º Quartil	2.98	2.74	2.55	2.55	6.12	6.29	6.28	6.71
Máximo	4.57	3.35	3.22	3.13	7.00	7.00	6.82	7.00

Tabela 21

P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engajamento por número de filhos

Variáveis	P-valor	Decisão do Teste
Burnout	0.46	Não rejeita H_0
Engagement	0.03	Rejeita H_0

Com o teste a seguir pode-se observar as diferenças. Como houve a rejeição de H_0 (não existe diferença entre grupos) para a relação entre número de filhos e *engagement*, procurou-se investigar um pouco mais como seria essa diferença e em qual quantidade de filhos isso continuaria a se sustentar.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{A categoria } i \text{ é igual da categoria } j \\ H_1: \text{A categoria } i \text{ é diferente da categoria } j \end{array} \right.$$

Tabela 22

P-valor do Teste de Comparação Múltipla de Conover de Engagement por Número de Filhos

Comparações	P-valor	Decisão do teste
0-1	0.13	Não rejeita H_0
0-2	0.77	Não rejeita H_0
1-2	0.89	Não rejeita H_0
0-3	0.01	Rejeita H_0
1-3	0.47	Não rejeita H_0
2-3	0.09	Não rejeita H_0

Na Tabela 22, estão listados os valores p para todas as comparações do indicador de *engagement* entre os grupos de respondentes de acordo com o número de filhos. Logo, pode-se

notar que a única comparação que tem diferença significativa é entre 0 e 3 filhos, ou seja, os respondentes que não têm filhos possuem a média do indicador de *engagement* diferente dos respondentes com 3 filhos e, com a *Figura 21*, pode-se observar que a média do grupo com 3 filhos é significativamente maior para o indicador *engagement*.

Relações entre a idade dos filhos e os indicadores de *Burnout* e *Engagement*

A seguir, são apresentadas as análises para observar o efeito da idade dos filhos nos escores de *burnout* e *engagement*. As pessoas com mais de um filho tiveram seus escores repetidos e podem aparecer em mais uma classe. O objetivo das análises que seguem são identificar, para a amostra estudada, se há influência em ter um filho em determinada faixa-etária nos indicadores de *burnout* e *engagement*.

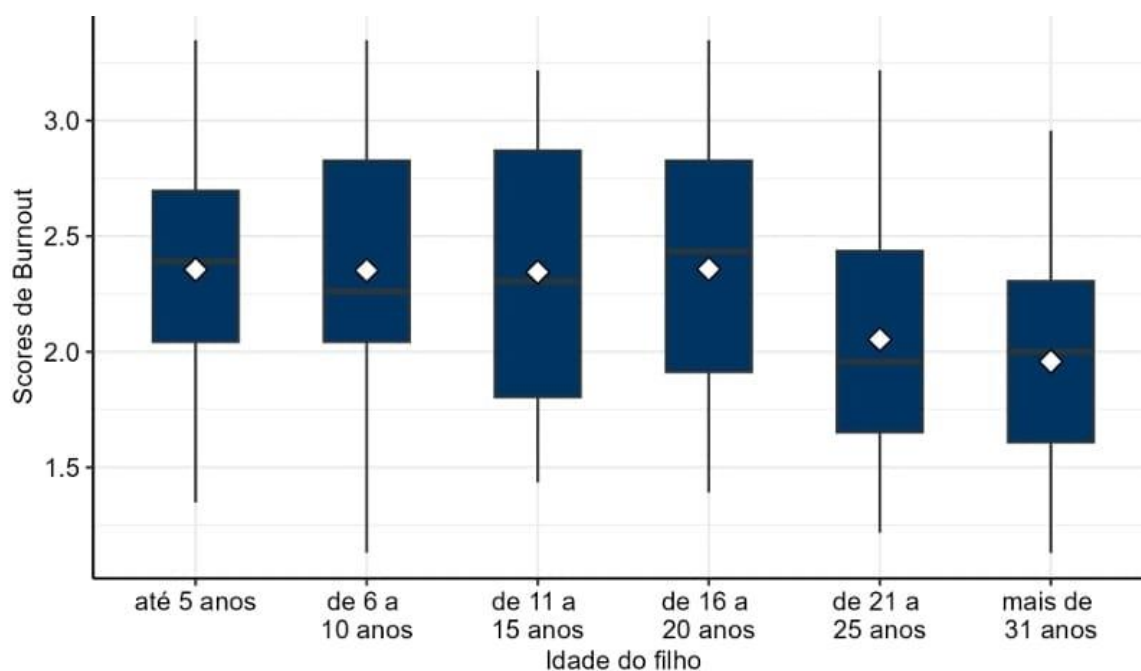


Figura 21. Boxplot do indicador de burnout pela idade dos filhos.

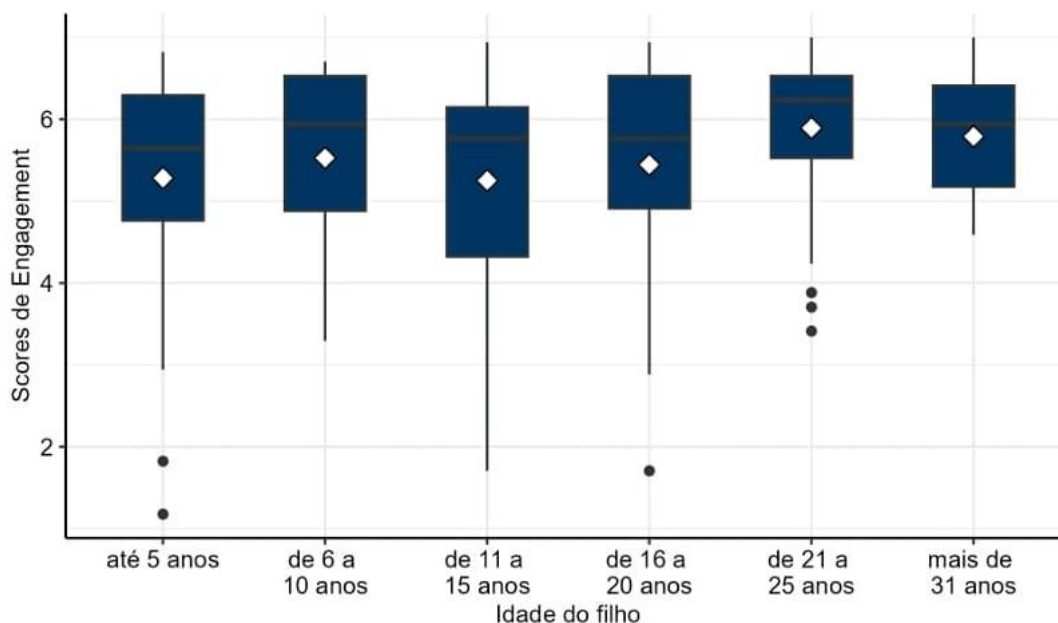


Figura 22. Boxplot do indicador de *engagement* pela idade dos filhos.

Ao analisar os gráficos (21 e 22) acima e as tabelas abaixo (23 e 24), para o indicador de *burnout* nota-se que a medida que a idade dos filhos aumentam os respondentes tendem a indicar menos *burnout*. É importante frisar que as categorias apresentaram quantidade significantes de frequências, e não foram observadas pessoas com filhos entre 26 e 30 anos na amostra. Para o indicador de *engagement* não é possível notar alguma tendência.

Tabela 23

Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout pela Idade dos Filhos

Estatística (Idade em Anos)	Burnout					
	0 a 05	06 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mais de 31
Média	2.36	2.35	2.34	2.36	2.05	1.96
Desvio Padrão	0.50	0.58	0.54	0.56	0.49	0.53
Mínimo	1.35	1.13	1.43	1.39	1.22	1.13
1º Quartil	2.04	2.04	1.80	1.91	1.65	1.61
Mediana	2.39	2.26	2.30	2.43	2.96	2.00
3º Quartil	2.70	2.83	2.87	2.83	2.43	2.30
Máximo	3.35	3.35	3.22	3.35	3.22	2.96

Tabela 24

Medidas Resumo dos Indicadores de Engagement pela Idade dos Filhos

Estatística (Idade em Anos)	Burnout					
	0 a 05	06 a 10	11 a 15	16 a 20	21 a 25	Mais de 31
Média	5.28	5.53	5.25	5.45	5.89	5.79
Desvio Padrão	1.31	1.14	1.29	1.30	0.90	0.77
Mínimo	1.18	3.29	1.71	1.71	3.41	4.59
1° Quartil	4.76	4.88	4.32	4.91	5.53	5.18
Mediana	5.65	5.94	5.76	5.76	6.24	5.94
3° Quartil	6.29	6.53	6.15	6.63	6.53	6.41
Máximo	6.82	6.71	6.94	6.94	7.00	7.00

Para observar melhor a diferença entre grupos, foi aplicado o teste de Kruskal-wallis:

Tabela 25

P-Valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement pela Idade dos Filhos

Variáveis	P-valor	Decisão do Teste
<i>Burnout</i>	0.002	Rejeita H_0
<i>Engagement</i>	0.120	Não rejeita H_0

O teste indica que pelo menos um par de categorias tem diferença no indicador de *burnout*, confirmando a análise gráfica. Para melhor observar as diferenças, tem-se o teste de comparação múltiplas de Conover:

Tabela 26

P-valor do Teste de Comparação Múltipla de Conover de Burnout pela Idade do Filho

Comparações (anos)	P-valor	Decisão do Teste
0 a 5 – de 11 a 15	1.000	Não rejeita H_0
0 a 5 – 16 a 20	1.000	Não rejeita H_0
11 a 15 – 16 a 20	1.000	Não rejeita H_0
0 a 5 – 21 a 25	0.028	Rejeita H_0
11 a 15 – 21 a 25	0.094	Não rejeita H_0
16 a 20 – 21 a 25	0.057	Não rejeita H_0
0 a 5 – 6 a 10	1.000	Não rejeita H_0
11 a 15 – 6 a 10	1.000	Não rejeita H_0
16 a 20 – 6 a 10	1.000	Não rejeita H_0
21 a 25 – 6 a 10	0.091	Não rejeita H_0
0 a 5 – mais de 31	0.027	Rejeita H_0
11 a 15 – mais de 31	0.070	Não rejeita H_0
16 a 20 – mais de 31	0.046	Rejeita H_0
21 a 25 – mais de 31	1.000	Não rejeita H_0
6 a 10 – mais de 31	0.066	Não rejeita H_0

Assim, com os resultados do teste pode-se concluir que as pessoas em que o filho tem mais de 21 anos tendem a ter menor escore de *burnout*. Apesar de nem todas as comparações com as categorias “de 21 a 25 anos” e “mais de 31 anos” serem significantes, alguma são próximas do nível de significância.

Relações entre exercer cargo de chefia e os indicadores de *Burnout* e *Engagement*

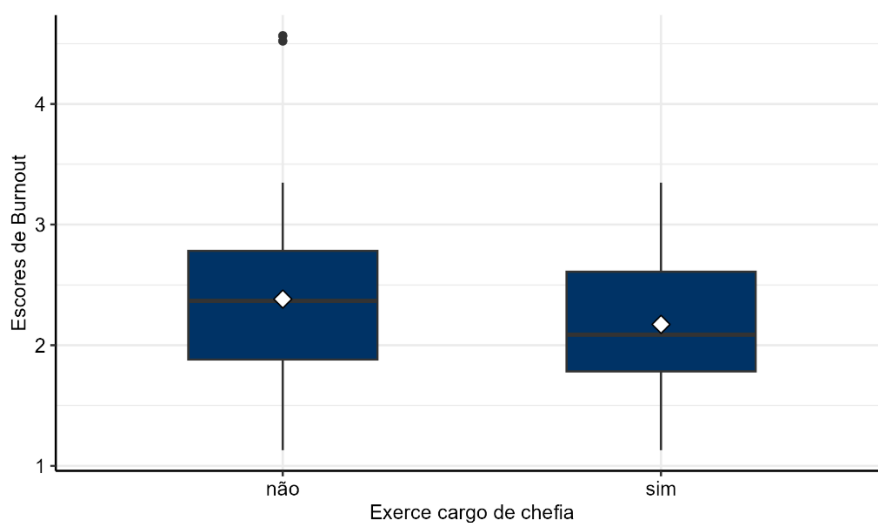


Figura 23. Boxplot do indicador de *burnout* por exercer cargo de chefia.

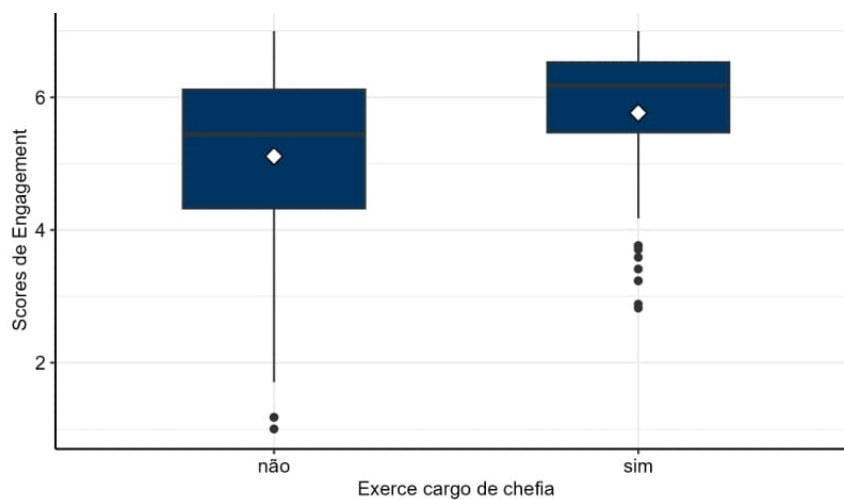


Figura 24. Boxplot do indicador de *engagement* por exercer cargo de chefia.

Tabela 27

Medidas Resumo dos Indicadores de Burnout e Engagement por Cargo de Chefia

Estatística	Burnout		Engagement	
	Sim	Não	Sim	Não
Média	2.17	2.38	5.77	5.11
Desvio Padrão	0.57	0.62	1.07	1.33
Mínimo	1.13	1.13	2.82	1.00
1° Quartil	1.78	1.88	5.47	4.32
Mediana	2.09	2.37	6.18	5.44
3° Quartil	2.61	2.78	6.53	6.12
Máximo	3.35	4.57	7.00	7.00

Tabela 28

P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Cargo de Chefia

Variáveis	P-valor	Decisão do teste
Burnout	0,03	Rejeita H_0
Engajamento	<0,001	Rejeita H_0

Ao observar os resultados das tabelas e dos gráficos, conclui-se que os respondentes que exercem cargo de chefia têm média menor de *burnout* e média maior nos escores de *engagement*. A diferença no indicador de *burnout* não é muito percebida apenas pelo gráfico, mas é significativa ao nível de 5%. Já o indicador de *engagement* tem uma diferença explícita, de forma que quem exerce o cargo de chefia tende a ser mais engajado.

Teletrabalho no último ano e os indicadores de *Burnout* e *Engagement*

Nessa parte do trabalho serão analisadas as relações entre os indicadores e o tempo de teletrabalho, que também será analisado no modelo de regressão na seção seguinte. É importante destacar que, para essa comparação, não encontramos resultados significativos que possam apontar alguma correlação.

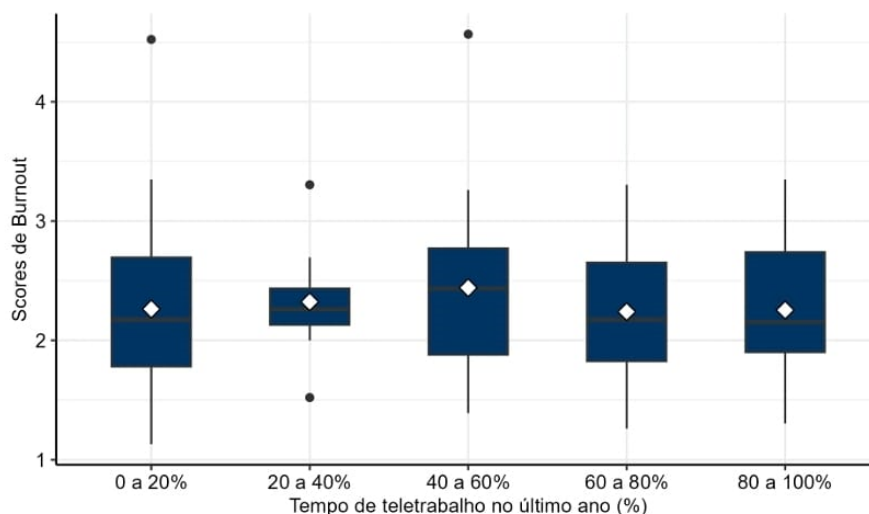


Figura 25. Boxplot do indicador de *burnout* por percentagem de tempo de teletrabalho anual.

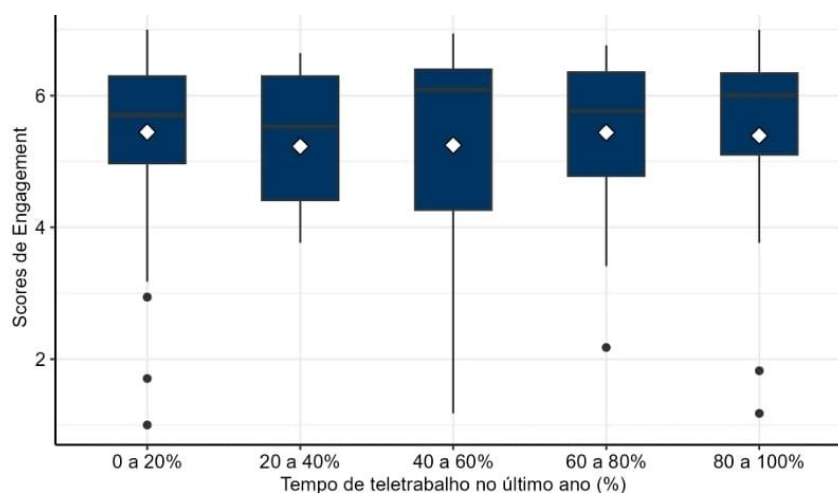


Figura 26. Boxplot do indicador de *engagement* por percentagem de tempo de teletrabalho anual.

Primeiramente, observando os gráficos acima não é possível avaliar se há diferença entre grupos. Para o indicador de *burnout*, vê-se que as medidas de posição (média e mediana) são próximas entre cada categoria. Em todos os grupos a maior parte dos respondentes têm escore abaixo de 3. Já para o indicador de *engagement* é observado que as médias são bem próximas entre os grupos. A seguir, as tabelas com as medidas resumo de acordo com o percentual de tempo em que o respondente trabalhou em teletrabalho ao longo do último ano.

Tabela 29

Medidas Resumo do Indicadores de Burnout por Percentagem de Tempo de Teletrabalho

Estatística	Burnout				
	0 a 20%	20 a 40%	40 a 60%	60 a 80%	80 a 100%
Média	2.26	2.32	2.44	2.24	2.25
Desvio Padrão	0.61	0.49	0.67	0.57	0.60
Mínimo	1.13	1.52	1.39	1.26	1.30
1º Quartil	1.78	2.13	1.88	1.83	1.89
Mediana	2.17	2.26	2.43	2.17	2.15
3º Quartil	2.70	2.43	2.77	2.65	2.74
Máximo	4.52	3.30	4.57	3.30	3.35

Tabela 30

Medidas Resumo do Indicadores de Engagement por Percentagem de Tempo de Teletrabalho

Estatística	Engagement				
	0 a 20%	20 a 40%	40 a 60%	60 a 80%	80 a 100%
Média	5.45	5.23	5.25	5.44	5.39
Desvio Padrão	1.17	1.12	1.57	1.13	1.63
Mínimo	1.00	3.76	1.18	2.18	1.18
1º Quartil	4.97	4.41	4.26	4.78	5.10
Mediana	5.71	5.53	6.09	5.76	6.00
3º Quartil	6.29	6.29	6.40	6.35	6.34
Máximo	7.00	6.65	6.94	6.76	7.00

Tabela 31

P-valor do Teste de Comparação de Grupos de Kruskal-Wallis de Burnout e Engagement por Tempo de Teletrabalho

Variáveis	P-valor	Decisão do teste
Burnout	0.83	Não rejeita H ₀
Engajamento	0.95	Não rejeita H ₀

Com os resultados do teste, mostrado na tabela acima, conclui-se que não há diferença significativa entre indicadores e o tempo de teletrabalho. Com isso, espera-se que a análise de medição também não indique relação entre as variáveis.

Resultado do Modelo de Medição

Após a avaliação das medidas, descrição dos valores das variáveis do nosso estudo (civildade, incivildade, *burnout* e *engagement*) apuradas para essa amostra e a análise correlações exploratórias usando o teste de *Kruskal-Wallis*, apresenta-se os resultados para o modelo de investigação, representando a medição da civildade e incivildade (variáveis antecedentes) e *burnout* e *engagement* (variáveis consequentes) da amostra estudada ($n = 188$). Valores com asteriscos indicam se o valor é significativo.

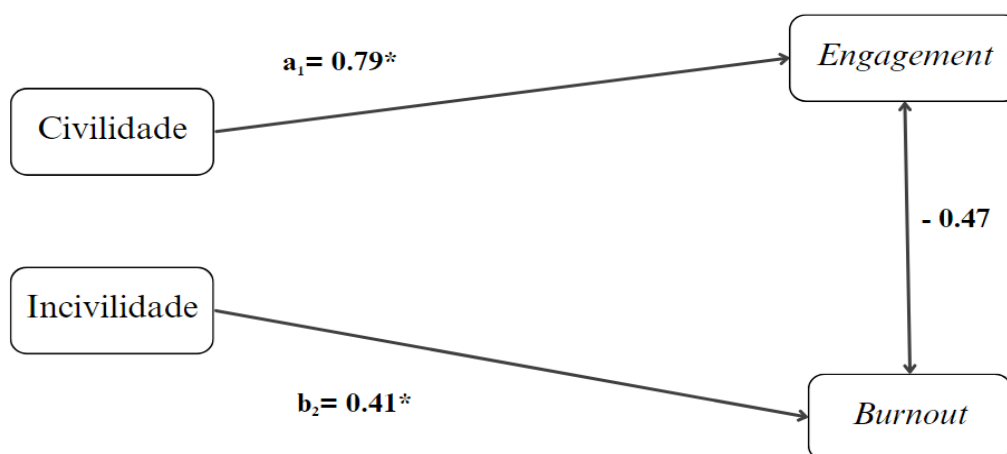


Figura 27. Resultado do teste do modelo de medição da civildade na relação com *engagement*, da incivildade na relação com *burnout* e do *engagement* na relação com *burnout*.

Conforme citado na metodologia, as hipóteses são listadas abaixo:

H1: A civildade está direta e positivamente relacionada com o *engagement* no trabalho.

H2: A incivildade está direta e positivamente relacionada com o *burnout*.

H3: Em algumas situações, o teletrabalho pode estar correlacionado ao *burnout*.

H4: O *engagement* no trabalho está direta e negativamente relacionado com o *burnout*.

As Tabelas 32 e 33 resumem os resultados das variáveis independentes civildade e incivildade e sua relação com *burnout* e *engagement*. A coluna “Coef.” (coeficiente) mostra a estimativa do efeito da variável antecedente na variável consequente. Já a coluna “DP” indica o desvio padrão do coeficiente. Um desvio alto significa que a estimativa não é muito precisa. Por

fim, a coluna “*p*” indica o valor *p* do teste que avalia se o coeficiente é, estatisticamente, significativo.

Tabela 32

Coefficientes para o Modelo de Processo Condicional Civilidade x Engagement e Burnout

Antecedente	Consequente							
	Y (Engagement)				Y(Burnout)			
		Coef	DP	p		Coef	DP	p
	X	a ₁	0.79	0.12	<.001	a ₂	-0.44	0.056
(Civilidade)	i ₁	2.10	0.50	.000	i ₂	4.07	0.229	.000
	R ²	= 0.182			R ²	= 0.245		
		F(1, 186) = 42.67, p < .000				F(1, 186) = 61.69, p < .001		

Tabela 33

Coefficientes para o Modelo de Processo Condicional Incivilidade x Engagement e Burnout

Antecedente	Consequente							
	Y (Engagement)				Y (Burnout)			
	Coef.	DP	p		Coef.	DP	p	
X	b ₁	- 0.76	0.12	.001	b ₂	0.41	0.056	.001
(Incivilidade)	i ₁	6.60	0.21	.001	i ₂	1.64	0.10	.001
	R ²	= 0.170			R ²	= 0.219		
		F(1, 186) = 39.43, p < .001				F(1, 186) = 53.32, p < .001		

Pode-se observar que há um efeito positivo entre civilidade e *engagement*, ou seja, para níveis altos de *engagement*, melhores são escores de civilidade, apresentando um efeito estatisticamente significativo de $a_1 = 0.79$, $p < .001$., confirmando H1. Também é observado que esse efeito é significativo e a variação de *engagement* pode ser explicada em 18% ($R^2 = 0.182$) pela influência de civilidade. Esse modelo é estatisticamente significativo e é descrito por $F(1, 186) = 39.43$, $p < .001$.

Em relação ao efeito de *engagement* sobre *burnout*, conclui-se que existe uma relação negativa. Assim, à medida que o nível de *engagement* aumenta, o nível de *burnout* diminui, confirmando H4 (- 0.47). Essa oposição fortalece ainda mais as características antagônicas dos construtos.

Da mesma forma, a Tabela 33 demonstra que para níveis altos de incivilidade, os níveis de *burnout* aumentam, ou seja, um efeito positivo entre as variáveis, $b_2 = 0.41$, $p < .001$, confirmando H2. Também é observado que esse efeito é significativo e a variação de *burnout* pode ser explicada em 22% ($R^2 = 0.219$) pela influência de civilidade. Este modelo é estatisticamente significativo e pode ser representado por $F(1, 186) = 53.32$, $p < .001$.

Outrossim, é importante explicar a correlação negativa existente entre civilidade e *burnout*. Apesar de não constar no escopo das hipóteses, essa análise fortalece o estudo da dinâmica desses construtos e tem muita relação com o objetivo do trabalho que é avaliar se a civilidade pode ajudar a evitar a síndrome do *burnout*. Destaca-se o $a_2 = -0.44$, indicando evidente correlação negativa entre as variáveis, ou seja, há fortes indícios que com escores mais altos em civilidade, tenham escores mais baixos de *burnout*. Também é observado que esse efeito é significativo e a variação negativa de *burnout* pode ser explicada em 24% ($R^2 = 0.245$) pela influência de civilidade. Este modelo é estatisticamente significativo e pode ser representado por $F(1, 186) = 61.69$, $p < .001$.

Além disso, outro destaque do trabalho é a forte correlação negativa entre incivilidade e *engagement*. Com a leitura dos dados, é possível afirmar, que para essa amostra, pessoas com pontuações maiores de *engagement* tendem a ter pontuações menores de incivilidade. Destaca-se o $b_1 = -0.76$, que indica a forte correlação apontada pela literatura em que ambientes incivis há diminuição do *engagement*. Este modelo é estatisticamente significativo e pode ser representado por $F(1, 186) = 39.43$, $p < .001$.

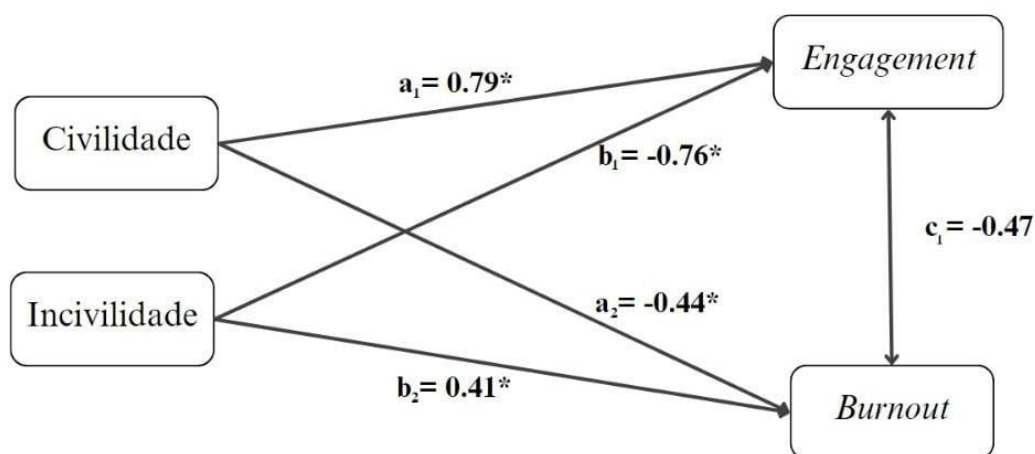


Figura 28. Inclusão da incivilidade na relação com *burnout* e correlações negativas entre civilidade e *burnout* e incivilidade e *engagement*.

Entretanto, não é observado resultados positivos em relação ao efeito do tempo de teletrabalho. Nota-se que o coeficiente é muito baixo e, por isso, não é significativo. Da mesma forma, é observado para o efeito da interação entre tempo de teletrabalho e *engagement*. Assim, H3 não se confirma.

Tabela 34

Modelos para o Efeito de Tempo de Teletrabalho em Engagement e Burnout.

Antecedente	Consequente							
	Y (<i>Engagement</i>)				Y(<i>Burnout</i>)			
		Coef.	DP	<i>p</i>		Coef.	DP	<i>p</i>
X	<i>c</i> ₁	- 0.004	0.003	.145	<i>c</i> ₂	0.001	0.0001	0.204
(Tempo	<i>i</i> ₁	5.73	0.247	0.000	<i>i</i> ₂	1.60	0.118	0.000
Teletrabalho	R ²	= 0.003			R ²	= 0.006		
constante)		<i>F</i> (1, 184) = 1.623, <i>p</i> = 0.204				<i>F</i> (1, 184) = 2.14, <i>p</i> = 0.145		

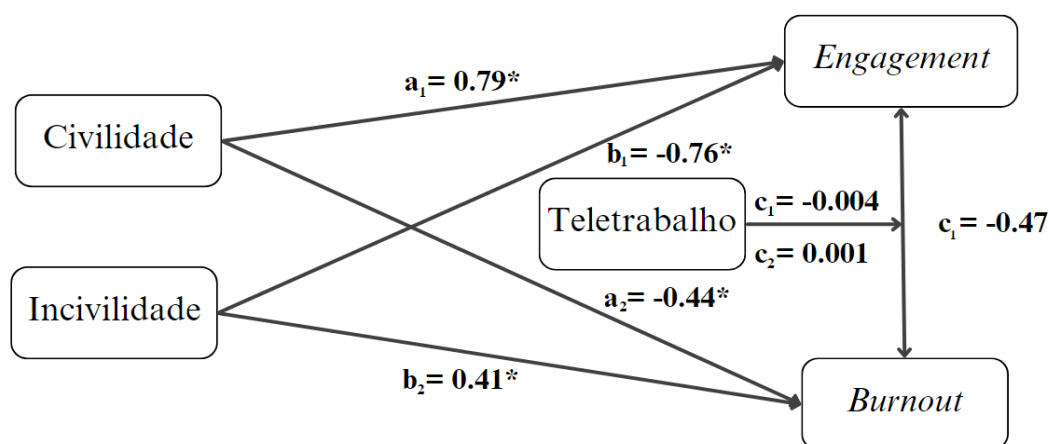


Figura 29. Resultados do teste do modelo de medição completo.

Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como objetivos verificar se ambientes com relações interpessoais cívicas (com urbanidade, respeito mútuo e cooperação) promovem *engagement* dos trabalhadores (O1), verificar se condições incívis de trabalho promovem *burnout* nessa amostra (O2), e verificar como o teletrabalho influenciou o bem-estar dessas pessoas (O3).

Os resultados das correlações feitas e do modelo de medição, proposto inicialmente, comprovaram as 3 das hipóteses que foram propostas. Contudo, a H3 não foi comprovada, pois não houve correlação significativa que o contexto do teletrabalho estivesse relacionado com o *burnout*. Apesar do trabalho ter sido realizado no Brasil, em 2020, relatórios na Europa indicavam um aumento da carga de trabalho por conta do teletrabalho durante a pandemia COVID-19. 3 em cada 10 europeus afirmavam não ter tempo suficiente para realizar todas as demandas do trabalho (Eurofound, 2020). Como sabemos, *burnout* está diretamente e positivamente relacionado com o aumento da carga de trabalho e diretamente e negativamente relacionado com os recursos (Vazquez et al., 2019). Além disso, principalmente neste ano de 2020, no início da pandemia, a população estava se adaptando ao teletrabalho. Na população europeia, quase metade (49%) dos jovens trabalhadores (18 a 34 anos) nunca havia trabalhado de forma remota (Eurofound, 2020). Infere-se, que nesse momento, havia menos recursos disponíveis, pois as empresas não estavam preparadas para oferecer os recursos necessários para o teletrabalho.

Como a pesquisa foi aplicada 1 ano após essa fase da pandemia, ou seja, entre junho e agosto de 2021, o contexto já era outro, as empresas já estavam mais adaptadas ao teletrabalho e, por mais que o número de mortes relacionados à COVID-19 ainda estivessem alto, havia mais esperança, pois estavam aplicando as vacinas e, no Brasil, não havia a obrigatoriedade de um teletrabalho compulsório. Muitas pessoas já trabalhavam de forma híbrida na esfera pública. Acredita-se que este contexto tenha influenciado para que as pessoas estivessem adaptadas a essa nova realidade de teletrabalho, suas demandas e com os recursos disponíveis. Um dado que não foi compartilhado durante o texto, mas que também coletamos, foi que somente 34 pessoas de toda a amostra inicial ($n = 217$), disseram querer trabalhar 100% presencialmente. O restante dos respondentes afirmou que gostaria de estar completamente em teletrabalho ou em hibridamente. Isso indica que estar em teletrabalho em alguns dias, para a maioria das pessoas, é a forma preferencial de modelo de trabalho. Da amostra, 37.79% ($n = 82$) preferem o trabalho

completamente online e 45.62% ($n = 99$) preferem o híbrido (Figura 30). O gráfico corresponde à amostra total, antes do tratamento dos dados.

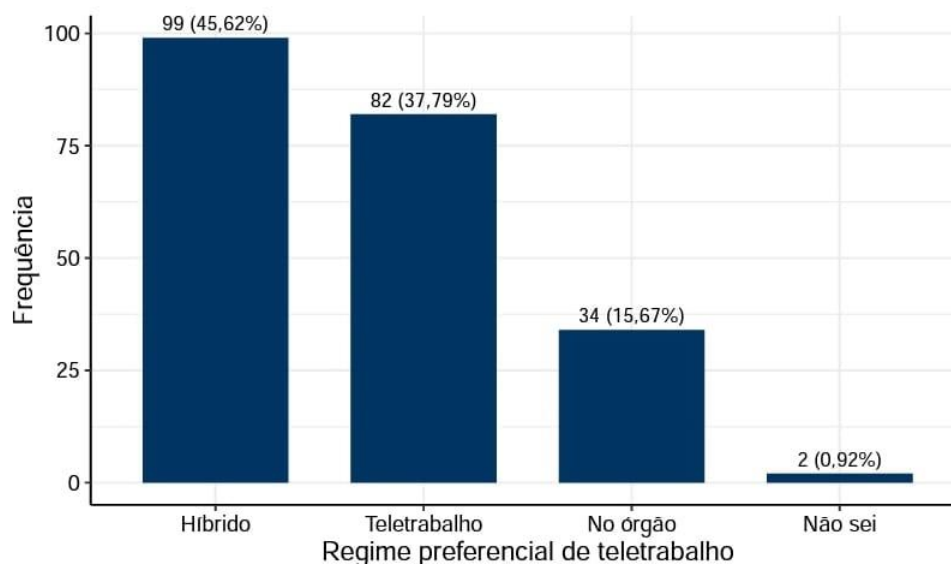


Figura 30. Gráfico de colunas do regime preferencial de teletrabalho.

Segundo Dejours (1992), a flexibilidade no trabalho pode ter impactos significativos na saúde mental dos trabalhadores. Em excesso, pode estar correlacionada com uma intensificação dos trabalhadores, aumento da demanda e, conseqüentemente, do estresse, perda do sentido de trabalho e diminuição de índices de saúde mental do trabalhador. Contudo, quando a flexibilidade vem com a possibilidade de avaliação entre as necessidades da organização e dos trabalhadores (acordos entre os trabalhos prescrito e a possibilidade de realizá-los), o diálogo aumenta e, se escutado, o trabalhador terá mais sensação de controle em relação ao trabalho e irá lidar melhor com o custo de trabalhar em determinadas demandas. Percebe-se que nesse ano de 2021, as pessoas já estavam mais adaptadas ao formato do teletrabalho e já estavam mais ajustadas com as suas negociações de carga de trabalho.

Contudo, é importante destacar que foi possível observar valores significantes nas comparações entre idade dos filhos e *burnout*. O relatório da Eurofound (2020) também apontou menos esgotamento em pessoas com filhos com mais de 17 anos. Observa-se na Figura 19 uma curva de médias para o indicador que decrescem a partir de 20 anos. Esse achado sugere a possibilidade de novos estudos para aprofundamentos possíveis.

Em relação a primeira hipótese, H1 (civildade está direta e positivamente relacionada com o *engagement* no trabalho), confirmou-se uma forte correlação entre as variáveis de forma concordante ao proposto por Alam, Gul, e Imram (2021). Nesse trabalho, os pesquisadores revelaram que a liderança ética e civilidade estão positivamente relacionadas ao engajamento no trabalho. Segundo o estudo, funcionários sentem-se motivados quando são tratados com uma conduta respeitosa. O autor também encontrou essa correlação positiva entre civilidade e *engagement*. Além disso, destacam-se as pesquisas com a aplicação da CREW (Osatuke et al, 2009), por mais que sejam longitudinais, avaliam com profundidade essa correlação positiva entre essas variáveis. Ainda, alguns estudos colaboram para a compreensão de que, da mesma forma que é importante desenvolver comportamentos civis para aumentar o *engagement*, pessoas que já estão engajadas colaboram para a criação de espaços harmoniosos, civis e motivados (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Hakanen, Bakker, & Demerouti, 2005; Van den Broeck, De Cuyper, Witte, & Vansteenkiste, 2010). Outra pesquisa revelou que a civilidade no local de trabalho e a capacidade de ajudar dos funcionários desempenham um papel muito importante para influenciar o êxito no trabalho e seu envolvimento no trabalho, dimensão que está totalmente relacionada com *engagement* (Abir, Elahi, Farooqi, & Nisar, 2018). Portanto, as organizações devem proporcionar a criação de um ambiente civilizado e respeitoso, bem como no desenvolvimento da cooperação entre os colegas para promover o engajamento no trabalho em tempos desafiadores contemporâneos.

Em relação à segunda hipótese (H2) - a incivilidade está direta e positivamente relacionada com o *burnout* - também foi encontrada correlação satisfatória corroborando estudos como o de Alola, Avcı, & Öztüren, (2021), que evidenciou que a incivilidade tem um impacto positivo na exaustão emocional e nas intenções de rotatividade, além de uma influência negativa na satisfação no trabalho. Por fim, em outro estudo de Rhee, Hur, e Kim (2017), constatou-se que a incivilidade do colega de trabalho estava negativamente relacionada o desempenho no trabalho e que o vínculo era totalmente mediado pela exaustão emocional.

A última correlação encontrada no modelo de medidas é a que se refere à hipótese 4 - o *engagement* no trabalho está direta e negativamente relacionado com o *burnout*, encontrou-se uma correlação negativa, conforme o esperado. Se *engagement* refere-se a altos níveis de energia e resistência ao estresse, está relacionado ao sentimento de orgulho, entusiasmo, inspiração e à concentração nas tarefas; o *burnout* é um estado de exaustão física, emocional e mental que ocorre

como resultado de experiências prolongadas de estresse ocupacional, é caracterizado também por uma sensação de fadiga constante e uma atitude distante e insensível com relação aos outros (Bakker, 2004; Maslack e Jackson, 1981).

Estudos exploratórios

Para aprofundar as discussões acerca de possíveis características que podem influenciar engagement e burnout, fez-se uma série de análises exploratórias. Não foi possível identificar uma diferença significativa entre gênero quando relacionado à *burnout e engagement* para a amostra estudada. Os dados não corroboram os achados de Campbell et al. (2021), em uma pesquisa em um centro acadêmico de ciências da saúde, que identificou que alguns homens tendem a ver mais positivamente o clima e os recursos de civilidade que as mulheres, o que poderia gerar mais uma expectativas que os homens tivessem uma Média de *engagement* maior que a das mulheres, ou também que mulheres pudessem ter uma Média de burnout maior, como encontrou-se na leitura do relatório da Eurofound (2020) quando relataram os impactos do teletrabalho e a dupla jornada das mulheres.

Em relação ao número de filhos, havia uma expectativa de que fossem encontradas evidências de correlação entre o número de filhos e a síndrome do esgotamento (Wiemer & Clarkson, 2023). Contudo, a única diferença significativa encontrada foi entre os respondentes que não tem filho e os respondentes com 3 filhos e, neste caso, a correlação foi com o *engagement*. Pessoas com 3 filhos tem uma média de *engagement* significativamente maior que as pessoas que não têm filhos para essa amostra. Não foi encontrado trabalho que identificasse essa relação, mas fica uma possibilidade para estudos futuros.

A correlação entre cargo de chefia *burnout e engagement* trouxe reflexões interessantes. Os participantes que responderam que ocupam cargo de chefia tendem a ter uma média menor de *burnout* e um maior *engagement*. Alguns trabalhos encontrados não estudam exatamente esse fenômeno, o que também pode indicar estudos para o futuro. Contudo, diversos estudos apontam o fator mediador do engajamento para o desempenho no trabalho e a criatividade (Yang, 2021; Wagner & Koob, 2022). Civilidade na organização tem uma forte correlação com *engagement*, assim, quando os líderes criativos demonstram níveis altos de engajamento, os colaboradores têm 55% mais chances de se engajar também (Porath & Gerbasi, 2015).

Limitações do estudo

Apesar do estudo não se comprometer a ser um estudo de caso ou uma pesquisa que representasse, de forma geral, uma classe, o número reduzido de amostras foi um aspecto que pode ter influenciado significativamente os resultados do estudo. No momento em que os dados foram coletados (junho a agosto de 2021), havia distanciamento social ainda muito forte e todas as solicitações de respostas foram feitas eletronicamente.

A desajustabilidade social é outro fator que pode ter influenciado os resultados. Apesar de assegurar o sigilo e de não haver necessidade de identificação por parte dos participantes, o fato da maioria dos questionários terem sido respondidos pelo órgão, onde o pesquisador também trabalha, pode ter influenciado na alta média de *engagement* e civilidade (5.40 e 4.07) e na baixa média de *burnout* e incivilidade (2.29 e 1.58). Além disso, pelo fato de a resposta ter sido voluntária, pode ser que os servidores mais insatisfeitos não tenham respondido o questionário.

Outro ponto que traz limitações ao estudo, foi a forma com que os dados em relação ao tempo de teletrabalho foram recolhidos. Ao analisar os dados, já depois de tratados, percebe-se que a pergunta havia ficado vaga e que as respostas não foram dadas com a precisão necessária. Deveria ter sido feita uma categorização *a priori* e os participantes poderiam ter respondido dentro dessa categorização. Essa era uma variável importante para o trabalho que não foi analisada de forma apropriada.

Uma questão também limitada pelas questões da pandemia, foi que na sua grande maioria, pessoas de somente 2 órgãos participaram da amostragem. Todos são servidores públicos, mas vivem em realidades diferentes e em estados diferentes. Contudo, como o propósito não era fazer um estudo de caso, ainda sim, foi possível investigar as correlações entre as variáveis.

Inovação e Aplicabilidade prática

Vários estudos que abordam o tema da civilidade e esgotamento tratam de amostras com profissionais na área de saúde. Nas pesquisas exploratórias, observou-se poucos trabalhos com outras populações. A inovação do trabalho consiste, portanto, em realizar a pesquisa com esses construtos com servidores públicos, para que se justifique ações que desenvolvam relações interpessoais, pois essa dimensão tem um impacto enorme no bem-estar dos trabalhadores. Muitas vezes, isso é negligenciado pela organização.

Foi possível também analisar algumas correlações que apontam para a possibilidade de outros estudos complementares. A ocupação de cargo de chefia mostrou uma correlação positiva com o *engagement* e negativa com o *burnout*. Várias perguntas podem ser feitas para orientar um estudo acerca deste fenômeno, que apesar de parecer óbvio, apresenta alguns elementos que chamam atenção. Será que ser reconhecido por meio de um cargo de chefia e ter mais controle dos processos de trabalho está relacionado com o aumento do *engagement*? Será que pessoas com maiores pontuações na escala de *burnout* não são chamadas a ocuparem cargos ou não aceitam ocupar esses cargos? Essas perguntas trouxeram a reflexão de como ocupar um cargo de chefia envolve aspectos como sentido no trabalho e importância dada ao trabalho.

Conclusão

A pesquisa apresentada nesta dissertação demonstrou a relevância crucial da civilidade no local de trabalho na prevenção do burnout e na promoção do *engagement* dos servidores públicos desta amostra específica. Através de uma análise cuidadosa de estudos empíricos, evidências quantitativas sugerem que um ambiente de trabalho civil pode atenuar o estresse ocupacional crônico, que muitas vezes leva ao *burnout*.

A civilidade, caracterizada por interações respeitosas e corteses, foi identificada como um componente-chave na criação de um ambiente de trabalho com mais engajamento e menos estresse. Ela promove a cooperação, o respeito mútuo e a comunicação eficaz - elementos que são fundamentais para a prevenção do *burnout*. A civilidade no ambiente de trabalho pode atuar como um escudo protetor, aliviando o estresse e formando uma barreira contra a exaustão emocional e a despersonalização, que são características centrais do *burnout*.

Além disso, a pesquisa também revelou que a civilidade tem um impacto significativo no *engagement* dos funcionários. Ela cria um ambiente de trabalho em que os funcionários se sentem valorizados e respeitados, o que, por sua vez, aumenta a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. A civilidade fomenta relações de trabalho positivas que motivam os funcionários a se envolverem ativamente em seus papéis, melhorando assim a produtividade e a eficiência no local de trabalho.

No entanto, a civilidade não deve ser vista como uma panaceia para todos os problemas do local de trabalho. É um dos vários elementos que contribuem para um ambiente de trabalho saudável e engajado. Devem ser considerados outros fatores, como remuneração justa, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal.

Adicionalmente, é importante destacar que os construtos de *engagement* e *burnout* se posicionam em polos opostos em relação às experiências de trabalho, e isso foi demonstrado na pesquisa. O *burnout* é caracterizado por uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal, frequentemente ligada a condições de trabalho estressantes e insatisfatórias. Por outro lado, *engagement* é definido por vigor, dedicação e absorção no trabalho, associando-se a experiências positivas e satisfatórias no ambiente de trabalho. A civilidade, ao promover interações respeitosas e um ambiente de trabalho positivo, contribui para a inclinação da balança em direção ao *engagement*, em detrimento do *burnout*. Esta distinção entre os dois

construtos reforça a importância de se cultivar a civilidade no local de trabalho, visto que ela pode funcionar como um amortecedor contra o *burnout* e um facilitador do *engagement* dos funcionários. Compreender essa oposição é primordial para as organizações que buscam manter seus funcionários saudáveis, produtivos e satisfeitos.

Evidentemente, a importância da civilidade não pode ser subestimada. As organizações devem esforçar-se para promover a civilidade no local de trabalho através de políticas eficazes e programas de treinamento. Este estudo fornece um forte argumento para promover a civilidade como uma estratégia eficaz para prevenir o burnout e aumentar o engajamento dos funcionários. É um imperativo ético e organizacional investir em um ambiente de trabalho civil, onde a consideração e o respeito mútuo são a norma, e não a exceção.

Referências

- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Alam, M., Gul, F., & Imran, M. (2021). The Impact of Ethical Leadership & Civility on Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Arts & Social Sciences*, 8(1), 173–188. [https://b-on.ual.pt:2238/10.46662/jass-vol8-iss1-2021\(173-188\)](https://b-on.ual.pt:2238/10.46662/jass-vol8-iss1-2021(173-188))
- Alola, U. V., Avcı, T., & Öztüren, A. (2021). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry. *Journal of Public Affairs (14723891)*, 21(3), 1–16. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1002/pa.2236>
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational setting*. New York, NY: Free Press.
- Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M.P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no Trabalho: Medidas e Modelos. *Revista Psicologia. Organizações e Trabalho*, 20(1), 914–921. <https://b-on.ual.pt:2238/10.17652/rpot/2020.1.16841>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Carrer Development International. Journal of educational Psychology*, 13 (3), 209-233.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274– 284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Banner, J. M., & Cannon, H. C. (1999). *The Elements of Learning*. Yale University Press.
- Borsa, J. C., & Seize, M. M. (2017). Construção e adaptação de instrumentos psicológicos: dois caminhos possíveis. Em J. C. Borsa, & B. F. Damásio, *Manual de desenvolvimento de instrumentos psicológicos* (pp.15-38). Porto Alegre: Artmed. <https://doi.org/10.1590/s0103-863x2012000300014>

- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment From the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998–1012. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Bybee, K. J. (2016). *How civility works*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Campbell, L. A., LaFreniere, J. R., Almekdash, M. H., Perlmutter, D. D., Song, H., Kelly, P. J., Keesari, R., & Shannon, K. L. (2021). Assessing civility at an academic health science center: Implications for employee satisfaction and well-being. *PloS One*, 16(2), e0247715. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1371/journal.pone.0247715>
- Carvalho, V. D., Oliveira, T. A., & Silva, D. C. (2013). Valores Organizacionais Em Instituições Públicas Brasileiras: Percepções Dos Servidores Em Diferentes Posições Hierárquicas E Tipos De Entidade Da Administração Indireta. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(5), 74–103. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1590/S1678-69712013000500004>
- Clark, C. M., & Kenski, D. (2017). Promoting Civility in the OR: An Ethical Imperative. *AORN Journal*, 105(1), 60–66.
- Clark, C. M., Sattler, V. P., & Barbosa-Leiker, C. (2018). Development and psychometric testing of the Workplace Civility Index: A reliable tool for measuring civility in the workplace. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 49(9), 400–406. <https://b-on.ual.pt:2238/10.3928/00220124-20180813-05>
- Clark, C. M., Gorton, K. L., & Bentley, A. L. (2022). Civility: A concept analysis revisited. *Nursing Outlook*, 70(2), 259–270. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/j.outlook.2021.11.001>
- Corgan, S., Ford Winkel, A., Sugarman, R., & Young, J. Q. (2021). From Burnout to Wholehearted Engagement: A Qualitative Exploration of Psychiatry Residents' Experience of Stress. *Acad Med*, 96(5), 709–717. <https://dx.doi.org/10.1097/ACM.0000000000003912>
- Davis, E. B., Plante, T. G., Grey, M. J., Kim, C. L., Freeman-Coppadge, D., Lefevor, G. T., Paulez, J. A., Giwa, S., Lasser, J., Stratton, S. P., Deneke, E., & Glowiak, K. J. (2021). The role of civility and cultural humility in navigating controversial areas in psychology. *Spirituality in Clinical Practice*, 8(2), 79–97. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/scp0000236>
- Dejours, C. (1992) *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho* (5a.

Ed.). Sao Paulo: Cortez-Obore.

- Del Prette, Z. A. P. (2014) Inventário de habilidades sociais(IHS-Del Prette): manual de aplicação, apuração e interpretação. (5ªed). Casa do Psicólogo.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J., & Masoura, E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: A systematic review. *Work & Stress*, 28(2), 107–123. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1080/02678373.2014.909545>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (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>
- Dewa, C. S., Jacobs, P., Nguyen Xuan Thanh, & Loong, D. (2014). An estimate of the cost of burnout on early retirement and reduction in clinical hours of practicing physicians in Canada. *BMC Health Services Research*, 14(1), 233–251. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1186/1472-6963-14-254>
- Dicio (2009-2020) Dicionário Online de Português. Retrieved from <https://www.dicio.com.br/civilidade/>
- Eurofoud (2020), *Living, working and COVID-19*, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Ganster, D. C., Crain, T. L., & Brossoit, R. M. (2018). Physiological measurement in I/O and OB: A review and recommendations for future use. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 1–12.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., Black, W. C. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6ª ed). Tradução de Adonai Schlup Sant’Anna. Porto Alegre: Bookman.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479–487. doi:10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x
- Hayes, Andrew F.. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (3ª ed). New York: The Guildford Press. (ISBN 9781462549030)
- Hassard, J., Teoh, K. R. H., Visockaite, G., Dewe, P., & Cox, T. (2018). The cost of work-related stress to society: A systematic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 1–17. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/ocp0000069>

- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior (John Wiley & Sons, Inc.)*, 31(1), 24–44. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1002/job.621>
- Jackson Filho, J. M. (2015). Engajamento no trabalho, impedimentos organizacionais e adoecer: a contribuição da Ergonomia da Atividade no setor público brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 40(131), 98-108. <https://doi.org/10.1590/0303-7657000083013>
- Johnson, S. U., Ebrahimi, O. V., & Hoffart, A. (2020). PTSD symptoms among health workers and public service providers during the COVID-19 outbreak. *PloS One*, 15(10), e0241032. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1371/journal.pone.0241032>
- Kaled, G. S. B. P. (2020). O Regime De Teletrabalho E O Direito À Desconexão. *Revista Percurso*, 1(32), 173–188.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., & Vahtera, J. (2000). Workplace bullying and sickness absence in hospital staff. *Occupational and Environmental Medicine*, 57(10), 656–660. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1136/oem.57.10.656>
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *RAP: Revista Brasileira de Administração Pública*, 50(1), 17–39. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1590/0034-7612146562>
- Kristensen, T., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192–207. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1080/02678370500297720>
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). New graduate burnout: the impact of professional practice environment, workplace civility, and empowerment. *Nursing Economic\$, 27(6)*, 377–383.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297–308. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1002/job.4030090402>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management*, 17, 331–339. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x

- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258–1274. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/a0024442>
- Lilly, J. D. (2017). What happened to civility? Understanding rude behavior through the lens of organizational justice. *Business Horizons*, 60(5), 707–714. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/j.bushor.2017.05.014>
- Lima, L. F. S. (2012). Civil, civilidade, civilizar, civilização: usos, significados e tensões nos dicionários de língua portuguesa (1562-1831). *Almanack*, (3), 66-81. <https://doi.org/10.1590/2236-463320120306>
- Lipp, M.E.N. (2000). *Manual do Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)*. Casa do Psicólogo. São Paulo.
- 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://b-on.ual.pt:2238/10.1002/job.373>
- Magnan, E. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140. Recuperado em 08 de março de 2021, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712016000200002&lng=pt&tlng=pt.
- Mandarini, M. B., Alves, A. M., & Sticca, M. G. (2016). Terceirização e impactos para a saúde e trabalho: Uma revisão sistemática da literatura = Outsourcing and impacts for health and work: A systematic review of the literature. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 16(2), 143–152. <https://b-on.ual.pt:2238/10.17652/rpot/2016.2.661>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(1), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual (2nd ed.)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). New insights into burnout and health care: Strategies for improving civility and alleviating burnout. *Medical Teacher*, 39(2), 160–163. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1080/0142159X.2016.1248918>

- Mendonça, J. M. B. (2017). *A fagulha de um incêndio: a incivilidade no ambiente de trabalho* (Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasil). Recuperado de: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/31263>
- Mendonça, J. M. B., Siqueira, M. V. S., & Santos, M. A. F. (2018). CIVILIDADE E INCIVILIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO: Uma Bibliometria Internacional. *Perspectivas Contemporaneas*, 13(2), 68–88.
- Ministério da Saúde. (2002). *Doenças relacionadas com o trabalho: Diagnósticos e condutas - Manual de procedimentos para os serviços de saúde*. Brasília: Ministério da Saúde do Brasil.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at Work: A MetaAnalytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410. https://www.researchgate.net/publication/250959753_Civility_Respect_Engagement_in_the_Workforce_CREW
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). Validação da escala de estresse no trabalho. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(1), 45-52. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000100006>
- Patterson, A. M. (2016). *A Construct Analysis of Civility in the Workplace* (Doctor's thesis, University of Guelph, Ontario, Canada). Retrieved from [file:///C:/Users/isacp/Downloads/Patterson_Ashlyn_201612_PhD%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/isacp/Downloads/Patterson_Ashlyn_201612_PhD%20(1).pdf)
- Pereira, A. L. C., & Silva, A. B. (2011). As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. *Cadernos EBAPE.BR*, 9(spe1), 627-647. <https://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512011000600010>

- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123. [https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2009). *The cost of bad behavior: how incivility is damaging your business and what to do about it*. New York: Penguin.
- Pinckney, M. Y. (2015). Increasing Civility in the Workplace. *JOCEPS: The Journal of Chi Eta Phi Sorority*, 59(1), 11–16.
- Plante, T. G. (2017). Making APA civil again: The efforts and outcomes of the civility working group. *Professional Psychology: Research and Practice*, 48(6), 401–404. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/pro0000163>
- Porath, C. L., & Gerbasi, A. (2015). Does civility pay? *Organizational Dynamics*, 44, 281–286. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.005>
- PR Newswire. (2019, April 2). Psychologist Helps Companies Reduce Medical Costs by Feeding Employees' Souls. *PR Newswire US*.
- Reijseger, G., Schaufeli, W. B., Peeters, M. C. W., & Taris, T. W. (2012). READY, SET, GO! A Model of the Relation between Work Engagement and Job Performance. In *Occupational Health Psychology : From burnout to well-being* (pp. 287–306).
- Rhee, S.-Y., Hur, W.-M., & Kim, M. (2017). The Relationship of Coworker Incivility to Job Performance and the Moderating Role of Self-Efficacy and Compassion at Work: The Job Demands-Resources (JD-R) Approach. *Journal of Business & Psychology*, 32(6), 711–726. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1007/s10869-016-9469-2>
- Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 33(1), 192–207. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015>
- Ribeiro, M. L. M. P. (2018). *Empowerment estrutural e civilidade como promotores de saúde mental em profissionais de saúde* (Master's thesis, Universidade Autónoma de Lisboa). Retrieved from <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3893/1/Disserta%20c3%a7%20c3%a3o%20Luisa%20Ribeiro%20FINAL%20JUL%202018.pdf>
- Rocha, M. M. (2017). O clientelismo revisitado: uma explicação focada nos mediadores. *Sociologias*, 19(45), 398–412. <https://doi.org/10.1590/15174522-019004531>

- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Del Líbano, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2014). Engaged, Workaholic, Burned-Out or Just 9-to-5? Toward a Typology of Employee Well-being. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 30(1), 71–81. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1002/smi.2499>
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S. M. de. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), 1–29. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1371/journal.pone.0185781>
- Saraiva, J. C. P. (2008). Max Weber e o Gespública. *Revista Brasileira de Hematologia e Hemoterapia*, 30(2), 85. <https://dx.doi.org/10.1590/S1516-84842008000200001>
- Sawada, U., Shimazu, A., Kawakami, N., Miyamoto, Y., Spiegel, L., & Leiter, M. P. (2021). The Effects of the Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW) Program on Social Climate and Work Engagement in a Psychiatric Ward in Japan: A Pilot Study. *Nursing Reports*, 11(2), 320–330. <https://b-on.ual.pt:2238/10.3390/nursrep11020031>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71– 92.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? Em C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane. (Eds.). *Employee engagement in theory and practice* (15-35). Abigdon, Oxford/Inglaterra: Routledge.
- 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). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

- Schaufeli, W. B., De Witte, H., & Desart, S. (2019). *Manual Burnout Assessment Tool (BAT)*. KU Leuven, Belgium. Unpublished internal report.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)- Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24). <https://b-on.ual.pt:2238/10.3390/ijerph17249495>
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schünke, L. K., & Giongo, C. R. (2018). Atravessamentos políticos: A cultura organizacional e o sofrimento moral no serviço público = Political crossing: Organizational culture and moral suffering in public service. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 18(3), 449–456. <https://b-on.ual.pt:2238/10.17652/rpot/2018.3.13870>
- Schuster, M. S., Dias, V. V. & Battistella, L. F. & Grohmann, M. Z. (2015). Validação da escala MBI-GS: uma investigação general survey sobre a percepção de saúde dos colaboradores. *Revista de Gestão*. 22, 403-416. 10.5700/rege569.
- Schuster, M. S., & Dias, V. V. (2018). Oldenburg Burnout Inventory - validação de uma nova forma de mensurar Burnout no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(2), 553-562. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018232.27952015>
- Shanafelt T, Noteworthy J. (2017) Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clin Proc*, 92(1):129-146.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89-110.
- Sinan - Ministério da Saúde (2019). Boletim epidemiológico: Transtornos mentais relacionados ao trabalho no Brasil, 2006-2007. *Pisat*, 13, ano IX.
- Sinval, J., Vazquez, A.C.S., Hutz, C.S., Schaufeli, W.B., & Silva, S. (2022). Burnout Assessment Tool (BAT): Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Int J Environ Res Public Health*. 25;19(3):1344. doi: 10.3390/ijerph19031344. PMID: 35162366; PMCID: PMC8834921.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434–443. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1037/0021-9010.82.3.434>
- Souza, S. A. D. de, & Moulin, M. das G. B. (2014). Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 17(1), 49-65.

- Recuperado em 18 de fevereiro de 2020, de
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172014000200005&lng=pt&tlng=pt.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating Sustainable Performance. (cover story). *Harvard Business Review*, 90(1/2), 92–99.
- Swensen, S., & Kabacene, A. (2016). Physician-Organization Collaboration Reduces Physician Burnout and Promotes Engagement: The Mayo Clinic Experience. *Journal of Healthcare Management*, 61(2), 105–127. <https://b-on.ual.pt:2238/10.1097/00115514-201603000-00008>
- Tabosa, M., & Cordeiro, A. (2018). Estresse ocupacional: análise do ambiente laboral de uma Cooperativa de Médicos de Pernambuco. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) | ISSN-e: 2237-1427*, 8(2). doi:<https://doi.org/10.20503/recape.v8i2.35197>
- Tamayo, A. et cols. (2004). *Cultura e Saúde nas Organizações*. Porto Alegre: Artmed.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. doi:10.1080/13594320903223839
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S. dos, Costa, P. V. da, Freitas, C. P. P. de, Witte, H. D., & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida = Work and well-being: Evidence of the relation between burnout and life satisfaction. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 372–381. <https://b-on.ual.pt:2238/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>
- Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fischer, A. L., Pimentel, J. E. A., Silva, R. C., & Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 12(1), 61-72. Recuperado em 13 de fevereiro de 2019, de
http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000100008&lng=pt&tlng=pt.
- Viana, G., & Lima, J. F. (2010). Capital humano e crescimento econômico. *Interações (Campo Grande)*, 11(2), 137-148. <https://dx.doi.org/10.1590/S1518-70122010000200003>

- Yang, G. (2021). Leader positive humor and employee creativity: The mediating role of work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(7), 1–8.
<https://b-on.ual.pt:2238/10.2224/sbp.10215>
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793.
<https://b-on.ual.pt:2238/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Zanelli, J.C. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho: Compreensão e intervenção baseadas em evidências*. Porto Alegre: Artmed.

ANEXOS

ANEXO A – TCLE – Termo de consentimento Livre e Esclarecido

Consentimento Informado

O presente estudo visa analisar o papel da civilidade e incivilidade no engajamento do trabalho e no burnout em servidores públicos no contexto de teletrabalho.

Os dados recolhidos serão usados para a realização da dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e do Aconselhamento na Universidade Autónoma de Lisboa.

A participação é completamente voluntária e o anonimato e confidencialidade são garantidos durante todo o processo.

Os dados recolhidos serão usados para fins académicos e para orientar intervenções que possam melhorar a qualidade de vida no órgão que o respondente trabalha, contudo, para assegurar a confidencialidade, serão publicados somente os valores globais.

O questionário demora cerca de 15 minutos para finalizar e não há respostas certas ou erradas, pelo que se pede que as respostas reflitam a sua realidade o melhor possível.

Recomenda-se que o questionário seja respondido sem interrupções.

Ao submeter as suas respostas considera-se que aceita participar do presente estudo de acordo com as condições acima descritas.

ANEXO B – Consentimento Informado para a Recolha e Tratamento de Dados Pessoais

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem com as informações que me foram fornecidas, tendo a oportunidade de esclarecer as minhas dúvidas. Foi-me ainda garantido que todos os dados relativos à minha identificação, neste estudo, são confidenciais e anónimos. Compreendi a informação que me foi dada. Desta forma, eu, (abaixo assinado), aceito participar de livre vontade.

1- IDENTIFICAÇÃO DO RESPONSÁVEL PELO TRATAMENTO DOS DADOS

Pesquisadora do Projeto de Pesquisa : Isac Mendes Caixeta de Pamplona Araújo

E-mail: isacpamplona@gmail.com

Pesquisador Responsável pelo Projeto Geral da UAL

E-mail: tlaneiro@autonoma.pt

2- QUE DADOS RECOLHEMOS E CATEGORIAS DE TITULARES DOS DADOS

Dados dos participantes: Tribunal de Contas do Distrito Federal; Tribunal Regional do Trabalho 9 Região.

3- DURANTE QUANTO TEMPO ARMAZENAMOS OS SEUS DADOS

Os seus dados deixarão de ser tratados com a finalidade da investigação, logo que o Titular dos Dados retire o seu consentimento ou cinco anos após o fim do estudo.

4- TRANSFERÊNCIA PARA PAÍSES TERCEIROS

A Cooperativa de Ensino Universitário garante o cumprimento do regulamento.

5- TRATAMENTO DOS DADOS

Não serão objeto de tratamento para decisões individuais automatizadas, nem para definição de perfis.

6- MEDIDAS IMPLEMENTADAS PARA PROTEÇÃO DOS SEUS DADOS CONTRA O ACESSO, A ALTERAÇÃO OU A DESTRUIÇÃO NÃO AUTORIZADA

A Cooperativa de Ensino Universitário toma as precauções necessárias e legalmente exigidas para garantir a proteção da informação recolhida junto dos Titulares dos Dados. Entre outras, estão implementadas as seguintes medidas técnicas e organizacionais para garantir a segurança e confidencialidade dos dados pessoais: segurança física (através de controlo de acessos), separação lógica dos registos, passwords de acesso e níveis de acesso, firewalls e programas antivírus.

7- OS SEUS DIREITOS

Todos os dados pessoais são tratados de acordo com os termos do previsto no Regulamento UE 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, tendo os titulares dos dados pessoais direito de aceder, livremente e sem restrições, confirmando, retificando, apagando ou bloqueando os dados que hajam facultado, bem como o direito à portabilidade e à limitação do tratamento no que disser respeito ao Titular dos Dados, ou do direito de se opor ao tratamento, podendo exercê-lo por escrito, pessoalmente nas nossas instalações ou através do email isacpamplona@gmail.com sem qualquer encargo.

O Titular dos Dados tem o direito de retirar o seu consentimento a qualquer altura, devendo para o efeito contactar-nos através do endereço isacpamplona@gmail.com

O Titular dos Dados tem o direito de apresentar reclamação à Comissão Nacional de Proteção de Dados ou a qualquer outra autoridade de controlo.

DATA: ____/____/____

NOME: _____

Assinatura do(a) participante

Assinatura do Pesquisador Responsável Geral

Tito Rosa Laneiro

ANEXO C – Questionários

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

Consentimento Informado

O presente estudo visa analisar o papel da civilidade e incivilidade no engajamento do trabalho e no burnout em servidores públicos no contexto de teletrabalho.

Os dados recolhidos serão usados para a realização da dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e do Aconselhamento na Universidade Autónoma de Lisboa.

A participação é completamente voluntária e o anonimato e confidencialidade são garantidos durante todo o processo.

Os dados recolhidos serão usados para fins académicos e para orientar intervenções que possam melhorar a qualidade de vida no órgão que o respondente trabalha, contudo, para assegurar a confidencialidade, serão publicados somente os valores globais.

O questionário demora cerca de 15 minutos para finalizar e não há respostas certas ou erradas, pelo que se pede que as respostas reflitam a sua realidade o melhor possível.

Recomenda-se que o questionário seja respondido sem interrupções.

Ao submeter as suas respostas considera-se que aceita participar do presente estudo de acordo com as condições acima descritas.

Teletrabalho e Contexto

1. No último ano trabalhou em regime de teletrabalho?

☐ Sim

☐ Não

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

2. Em qual órgão trabalha? (Ex: TCDF, Câmara Legislativa, Tribunal de Justiça do DF)

3. Qual vínculo que possui com o órgão com o qual trabalha?

Observação: Caso seja servidor do próprio órgão e ocupe algum Cargo de confiança, responda o cargo ocupado de origem.

- ☐ Auditor de Controle Externo
- ☐ Analista de Administração Pública
- ☐ Técnico de Administração Pública
- ☐ Auxiliar de Administração Pública
- ☐ Conselheiro
- ☐ Procurador
- ☐ Cargo em Comissão ou Servidores requisitados de outros órgãos
- ☐ Outra

4. A maior parte do tempo desempenha o papel de chefia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

5. Há quanto tempo exerce a sua atual função no órgão?

Caso não possua cargo de confiança, responda há quanto tempo está no mesmo local de trabalho

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 8 anos
- ☐ Mais de 9 anos

6. Considerando uma semana de trabalho, qual percentagem do tempo que dedica ao teletrabalho? (%)

O número deve estar entre 0 ~ 100

7. No último ano, qual foi a percentagem de tempo em teletrabalho? (%)

Ex: Se esse último ano esteve todo o tempo em regime de teletrabalho, coloque 100. Se esteve apenas 6 meses em teletrabalho, coloque 50 e assim sucessivamente.

O número deve estar entre 0 ~ 100

8. Indique seu regime preferencial de teletrabalho

- ☐ No órgão
- ☐ Teletrabalho
- ☐ Híbrido (tempo repartido entre órgão e casa)
- ☐ Não sei

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

9. Em um regime híbrido, indique quantos dias por semana gostaria de ir ao escritório/local de trabalho

- ☐ 1 dia por semana
- ☐ 2 dias por semana
- ☐ 3 dias por semana
- ☐ 4 dias por semana
- ☐ Gostaria de trabalhar todos os dias da semana em teletrabalho
- ☐ Gostaria de trabalhar todos os dias da semana presencialmente

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

Comportamentos no trabalho

Por favor responda a todas as seguintes questões pensando acerca das suas experiências nos últimos seis meses. O seu grupo de trabalho consiste nos indivíduos que reportam ao seu supervisor. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

10. Coloque um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala.

	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito	☐	☐	☐	☐	☐
No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho em equipe	☐	☐	☐	☐	☐
No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras	☐	☐	☐	☐	☐
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa em que trabalho não tolera a discriminação	☐	☐	☐	☐	☐
As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

no meu
grupo de
trabalho

Os meus
supervisores
trabalham
bem com
funcionários
provenientes
de outros
setores

☐☐☐☐☐

11. Coloque um 'X' na resposta mais adequada, utilizando a seguinte escala.

	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Fortemente
--	------------------------	----------	------------------------------------	----------	------------------------

Meus
supervisores
comportam-
se rudemente
comigo (ex.
gestos,
expressões
faciais, etc.)

☐☐☐☐☐

As pessoas
não se tratam
com respeito
em meu local
de trabalho

☐☐☐☐☐

Os
supervisores
costumam
ser hostis
com meus
colegas de
trabalho

☐☐☐☐☐

Percebo
frequenteme
nte injustiças
no meu local
de trabalho

☐☐☐☐☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

Sentimentos em relação ao trabalho

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho.

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

12. Indique a frequência que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

	Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
Em meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O "tempo voa" quando estou trabalhando.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No meu trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou entusiasmado com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho me inspira	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Posso continuar trabalhando durante longos períodos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Para mim meu trabalho é desafiador.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
É difícil desligar-me do trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

13. Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com Frequência	Sempre
No trabalho, sinto-me mentalmente exausto	☐	☐	☐	☐	☐
Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço	☐	☐	☐	☐	☐
Acho difícil recuperar minha energia depois de um dia de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, sinto-me fisicamente exausto	☐	☐	☐	☐	☐
Ao levantar pela manhã, me falta energia para começar um novo dia no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Quero ser ativo no trabalho, mas de alguma forma não consigo	☐	☐	☐	☐	☐
Quando eu me esforço no trabalho, me canso mais rápido do que o normal	☐	☐	☐	☐	☐
No final do meu dia de trabalho, eu me sinto mentalmente exausto e esgotado	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

14. Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Sempre
Eu luto para encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Não penso no que estou fazendo no meu trabalho, eu funciono em piloto automático	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto forte aversão pelo meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Sou pessimista sobre o que meu trabalho significa para os outros	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

15. Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Sempre
Em meu trabalho, tenho dificuldade em manter o foco	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, eu me esforço para pensar claramente	☐	☐	☐	☐	☐
Sou esquecido e distraído no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho dificuldade em me concentrar quando estou trabalhando	☐	☐	☐	☐	☐
Cometo erros no trabalho porque minha mente está em outras coisas	☐	☐	☐	☐	☐

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

16. Leia atentamente as frases abaixo e assinale a resposta que corresponde à frequência com que você se sente desse modo no seu trabalho.

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Com frequência	Sempre
No trabalho, sinto-me incapaz de controlar as minhas emoções	☐	☐	☐	☐	☐
Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Durante o trabalho, fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero	☐	☐	☐	☐	☐
Fico insatisfeito e triste no trabalho sem saber o porquê	☐	☐	☐	☐	☐
No trabalho, eu posso ter reações exageradas sem querer	☐	☐	☐	☐	☐

Dados sócio-demográficos

17. Gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

18. Idade (anos)

O valor deve ser um número

19. Escolaridade

- ☐ Fundamental
- ☐ Médio
- ☐ Superior (Graduação)
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

01/08/2023, 13:05

Burnout, relacionamentos interpessoais e Teletrabalho

20. Com quem reside

- ☐ Vive sozinho(a)
- ☐ Vive com cônjuge
- ☐ Vive com colegas de casa
- ☐ Vive com cônjuge e filhos
- ☐ Vive com filho(s)

21. Quantos filhos vivem com você?

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ Mais de 5
- ☐ Não tenho filhos

22. Indique a idade dos seus filhos(as) em anos e separados por vírgula

Este conteúdo não é criado nem endossado pela Microsoft. Os dados que você enviar serão enviados ao proprietário do formulário.

ANEXO D – Autorização da Professor Dra. Ana Vazquez para o uso da Escala *Burnout* Assesment Toll – BAT e versão adaptada ao Brasil da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho – UWES.

17:04

Normatização da versão Brasileira da Escala Utrecht de Engajamento no Trabalho

☆

Caixa de entrada

Isac Pamplona 6 de mar
para vazquez.ac ▾

Bom dia, Dr Ana Cláudia. Como vai?

Meu nome é Isac, sou Psicólogo e faço mestrado na Universidade Autónoma de Lisboa. Na minha pesquisa, vou trabalhar 3 variáveis: Engajamento, Civilidade e Burnout. Gostaria de saber se me autorizam a usar os dados de normatização que colheram na pesquisa de vocês e se podem me enviar a escala da forma como aplicaram no Brasil. Tenho a versão da validação feita em Portugal, mas não é a mesma coisa.

Agradeço a atenção

Melhores cumprimentos

—

Isac Pamplona Araújo
Psicoterapeuta
CRP 01/11438

Ana Vazquez 9 de mar

17:04

Ana Vazquez 9 de mar
para mim ▾

Oi Isac,
Muito bom saber da tua pesquisa, bem interessante! Gostaria muito de ter notícias sobre o seu trabalho.

Coloquei em anexo a UWES-Brazil_9, se precisar da versão completa (UWES-Brazil_17) me avisa. Qual é a escala de burnout que vocês estão usando? Faço parte de um consórcio internacional, liderado pelos professores Wilmar Schaufeli e Hans De Witte, com uma nova teoria sobre burnout, validada em 26 países. Se aceitar como sugestão para sua pesquisa, a escala nas versões Português-Brazil e Português-Portugal (dentre outras) pode ser obtida nesse link do nosso consórcio: https://burnoutassessmenttool.be/project_eng/#handleidingenvragenlijst
Te encaminho textos sobre essa escala, para conhecimento.
Abraços e boa pesquisa!

Prof. Dra. Ana Claudia Souza Vazquez
Pró-Reitora de Gestão com Pessoas UFCSPA
Rua Sarmento Leite, 245/sala 600c -tel: 33038865.
CEP: 90.050-170 - Porto Alegre/RS
<http://lattes.cnpq.br/4802561480762409>

[Mostrar texto das mensagens anteriores](#)

UTRECHT WORK ENGAGEMENT SCALE

BRAZILIAN VERSION

ANEXO E – Autorização do Professor Dr. Alessandro de Andrade de para o uso da adaptação da *Workplace Civility Scale* (WCS) e da Escala de Incivildade no Trabalho.

