



Universidades Lusíada

Rodrigues, Fernando Alberto dos Santos

A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais : a relação com o engagement e o burnout

<http://hdl.handle.net/11067/5687>

Metadados

Data de Publicação	2020
Resumo	<p>A mudança organizacional é um conceito que tem vindo a adquirir cada vez mais importância no meio empresarial. Implementar uma mudança com sucesso no seio de uma organização é tão importante como difícil, uma vez que existe um grande número de variáveis que se encontram envolvidas na concretização de um plano de mudança, interagindo num sistema complexo, onde todos os colaboradores têm de trabalhar em conjunto, tendo em vista atingir os mesmos objetivos. Assim, este trabalho tem como principal ...</p> <p>Organizational change is a concept that has become increasingly important in the business world. Implement a successful change within an organization as important as it is difficult, since there are a large number of variables that are involved in implementing a change plan, interacting in a complex system where all employees have to work together and with a view to achieving the same objectives. Thus, this work has as main objective the understanding of the relationship between organizational r...</p>
Palavras Chave	Gestão, Psicologia das organizações, Comportamento organizacional, Síndrome de Burnout, Engagement
Tipo	masterThesis
Revisão de Pares	Não
Coleções	[ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T12:18:31Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada - Norte
Porto

A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais: A relação com o *engagement* e o *burnout*



Dissertação de Mestrado **Gestão**

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Universidade Lusíada - Norte

PORTO, 2019

Fernando Alberto dos Santos Rodrigues



FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Universidade Lusíada - Norte (Porto)



Universidade Lusíada - Norte
Porto

A resistênciã à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais: A relação com o *engagement* e o *burnout*

Ge.

Dissertação de Mestrado Gestão

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa Universidade Lusíada - Norte

PORTO, 2019

Trabalho efectuado sob a orientação do/a
Prof^ª. Doutora Elizabeth Real de Oliveira

Fernando Alberto dos Santos Rodrigues



FACULDADE DE CIÊNCIAS
DA ECONOMIA E DA EMPRESA
Universidade Lusíada - Norte (Porto)

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado contou com importantes apoios e incentivos. Desejo por isso agradecer, a todos aqueles que de alguma forma permitiram que este projeto se concretizasse.

Agradeço à minha esposa Gisela e aos meus filhos André e Joana, pelo amor, compreensão, apoio incondicional, generosidade com que sempre me brindaram, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus Pais, Joaquim e Fernanda que se mostraram sempre muito ansiosos com o desenrolar de todo o processo do Mestrado e, com um interesse enorme em que eu pudesse terminar este caminho com sucesso.

À Professora Doutora Elizabeth Real, pela orientação, apoio e interesse nesta dissertação.

A todos os meus professores do Mestrado da Universidade Lusíada Norte, pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Aos meus amigos Miguel Oliveira e José Félix, por todo o incentivo aos estudos e a confiança depositada em mim.

Ao Vasco Lima, obrigado por ser sempre honesto, gentil e estar sempre presente quando necessito.

Ao Orlando Costa, que nunca esteve ausente, agradeço a amizade e o carinho que sempre me disponibilizou.

Ao Tiago Portugal, pelo apoio e incentivo dado sempre durante este trajeto.

A todos que não estão aqui mencionados, mas que foram também importantes no apoio que me prestaram durante este percurso.

Índice

Resumo	III
Abstract.....	IV
1. Introdução	5
2. Revisão da literatura	7
2.1 Mudança e resistência à mudança	7
2.2 Resistência à mudança e resiliência	9
2.3 Resistência à mudança e resiliência: a relação com os recursos organizacionais	10
2.4 A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais: A relação com o <i>engagement</i> e o <i>burnout</i>	14
3. Método.....	19
3.1 Participantes	19
3.2 Procedimento	19
3.3 Instrumentos	19
3.3.1 Resiliência	19
3.3.2 Resistência à mudança.....	20
3.3.3 Incentivos ao desenvolvimento	20
3.3.4 Suporte da supervisão.....	20
3.3.5 <i>Engagement</i>	21
3.3.6 <i>Burnout</i>	21
3.3.7 Hipóteses de investigação	21
3.3.8 Questionário sociodemográfico.....	25
3.3.9 Procedimentos estatísticos.....	26
4. Resultados.....	29
a- Avaliação da validade e fiabilidade dos instrumentos	29
b - Resultados das hipóteses de investigação	36

5. Discussão dos resultados	42
6. Conclusões.....	47
Referências bibliográficas	48

Índice de figuras

Figura 1- Modelo das hipóteses de mediação 6, 7a, 7b e 8	23
Figura 2 - Modelo das hipóteses de mediação 11a, 11b, 11c e 11d	24
Figura 3- Modelo das hipóteses de mediação 12a, 12b, 13a, 13b, 13c e 13d.....	25
Figura 4 - Modelo conceitual de mediação.....	27

Índice de tabelas

Tabela 1. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de resiliência psicológica	29
Tabela 2. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de resistência à mudança	30
Tabela 3. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de incentivos ao desenvolvimento.....	31
Tabela 4. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de suporte de supervisão	32
Tabela 5. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de engagement	33
Tabela 6. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de Burnout	34
Tabela 7. Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas na resolução das hipóteses de investigação	35
Tabela 8. Matriz de correlações das variáveis utilizadas na resolução das hipóteses de investigação	36
Tabela 9. Regressões lineares simples.....	37
Tabela 10. Sumário dos resultados da análise de mediação 1	38
Tabela 11. Sumário dos resultados da análise de mediação 2	40
Tabela 11. Sumário dos resultados da análise de mediação 3	41

Índice de anexos

Anexo A - Instrumento de recolha de dados_	55
--	----

Resumo

A mudança organizacional é um conceito que tem vindo a adquirir cada vez mais importância no meio empresarial. Implementar uma mudança com sucesso no seio de uma organização é tão importante como difícil, uma vez que existe um grande número de variáveis que se encontram envolvidas na concretização de um plano de mudança, interagindo num sistema complexo, onde todos os colaboradores têm de trabalhar em conjunto, tendo em vista atingir os mesmos objetivos.

Assim, este trabalho tem como principal objetivo a compreensão do relacionamento entre os recursos organizacionais, com a resiliência psicológica, o *engagement* e o *burnout* e, de que modo estes influenciam a resistência à mudança dos indivíduos. Para dar resposta às hipóteses definidas para este trabalho foram considerados efeitos lineares simples ou de mediação. Foi, então, constituída uma amostra por conveniência, com recurso às redes sociais, tendo sido incluídos 344 participantes, trabalhadores tanto em organismos públicos como em organismos privados. Os resultados demonstraram o seguinte: 1) os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de maior resiliência e, conseqüentemente, uma menor resistência à mudança; 2) os recursos organizacionais, no formato de suporte de supervisão, são preditores de uma maior resiliência e de uma menor resistência à mudança; 3) o *engagement* é preditor de uma maior resiliência psicológica e de uma menor resistência à mudança; 4) o *burnout* é preditor de uma maior resistência afetiva à mudança. Tendo em conta estes resultados, as empresas devem ser capazes de desenvolver estratégias de suporte, motivação e de monitorização de possíveis riscos que levem a situações de *burnout*, implementando incentivos ao desenvolvimento dos trabalhadores de modo a que estes adquiram características que os permitam lidar de uma forma mais positiva com a mudança organizacional.

Palavras-chave: Resistência à mudança, resiliência, recursos organizacionais, *engagement*, *burnout*.

Abstract

Organizational change is a concept that has become increasingly important in the business world. Implementing a successful change within an organization is as important as it is difficult, since there are a large number of variables that are involved in implementing a change plan, interacting in a complex system where all employees have to work together and with a view to achieving the same objectives. Thus, this work has as main objective the understanding of the relationship between organizational resources, psychological resilience, engagement and burnout and how they influence the resistance to change of individuals. To answer the hypotheses defined for this work were considered simple linear effects or mediation. It was observed that both organizational resources and functional engagement as protective factors, reducing resistance to change. On the other hand, burnout appears as a potentiating factor for resistance to change. A convenience sample was then formed using social networks, and 344 participants, both employees in public and private bodies, were included. The results showed the following: 1) organizational resources, in the form of development incentives, are predictors of greater resilience and, consequently, less resistance to change; 2) organizational resources, in the form of supervision support, are predictors of greater resilience and less resistance to change; 3) engagement is predictor of greater psychological resilience and less resistance to change; 4) burnout is predictor of greater emotional resistance to change. Taking into account these results, companies should be able to develop strategies to support, motivate and monitor possible risks that lead to burnout situations, implementing incentives for the development of employees so that they acquire characteristics that allow them to deal with organisational change in a more positive way.

Key words: Resistance to change, resilience, organizational resources, engagement, burnout.

1. Introdução

Nos últimos anos tem-se assistido a um crescente interesse relacionado com a mudança organizacional, sendo esta definida, como a alteração nas rotinas e estratégias de trabalho que irão afetar toda a organização (Herold & Fedor, 2008). As mudanças vão acontecer tanto internamente como externamente à organização, e vão desde as mudanças tecnológicas, a mudanças na gestão, alterações legislativas, fusões de diferentes organizações, entre outros que vão exigir dos colaboradores da organização mudanças de comportamentos e também de atitudes, desde os postos hierárquicos mais baixos até à administração, sendo necessário que todos estejam envolvidos para que os objetivos da mudança sejam atingidos (Bortolotti, Júnior & Andrade, 2011).

São vários os estudos que demonstram que os comportamentos e atitudes por parte dos colaboradores relativamente à mudança têm origem, fundamentalmente, no efeito do seu desempenho e no da organização após a mudança, modelando-se, então, à experiência anterior, criando expectativas sobre se é viável ou não modificar os seus comportamentos e atitudes, surgindo, assim, a resistência à mudança (Kim & Mauborgne, 2003; Neubert & Cady, 2001; Robertson, Roberts, & Porras, 1993).

A resistência em relação a uma determinada mudança dentro da organização, dependendo da sua intensidade e também da sua manifestação pode comprometer seriamente a mudança, colocando em perigo o sucesso pretendido e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Neste sentido Kotler (2001) refere que nas últimas décadas têm se observado um aumento de mudanças que se tornaram autênticos fracassos, com recursos físicos, financeiros e humanos desperdiçados. As organizações devem, por isso, considerar as possíveis consequências que um plano de mudanças pode ter, sendo que estas, devido às idiosincrasias presentes dentro de uma organização, podem não ser aceites do mesmo modo por todos, trazendo consequências negativas para a organização num todo.

É, então, essencial um melhor entendimento dos fatores que conduzem os colaboradores a favorecerem um plano de mudança organizacional ou, pelo contrário, conhecer os fatores que podem implicar que estes apresentem uma atitude de resistência para com a mudança.

O presente trabalho visa, então, contribuir para a compreensão do modo como os colaboradores podem influenciar o sucesso de uma mudança organizacional, trabalhando e relacionando conceitos como a resiliência individual, o *engagement* e o *burnout*, pretendendo apurar o impacto que estas variáveis têm na mudança organizacional juntamente com a resistência à mudança. Assim, e tendo como base a literatura disponível,

propõe-se compreender de que modo os recursos organizacionais, como é o caso do suporte de supervisão e dos incentivos ao desenvolvimento, se relacionam com a resiliência, com o *engagement* ou, por sua vez, com o *burnout*, de forma a conseguir prever de que forma os colaboradores podem reagir a uma mudança organizacional, tendo como objetivo final evitar a resistência à mudança. Para tal traçou-se a seguinte hipótese geral, funcionando como guia da presente investigação empírica: os incentivos ao desenvolvimento e o suporte de supervisão influenciam a resiliência, o *engagement* e o *burnout* do colaborador, e, conseqüentemente, a resistência à mudança. Esta hipótese geral foi desdobrada em várias hipóteses específicas que podem ser encontradas na metodologia.

Perspetivando, então, o objetivo de conhecer a influência de várias variáveis, quer ao nível individual como ao nível organizacional, como influenciadoras da propensão para resistir a mudança, a presente dissertação vai-se dividir em quatro capítulos principais. No capítulo II vai ser realizada uma revisão da literatura científica disponível sobre o assunto, seguida do capítulo III onde se vai realizar a descrição da metodologia onde se vai operacionalizar a estratégia para atingir o que se propôs estudar. No capítulo IV vai ser apresentada a análise dos dados recolhidos, seguido do capítulo V onde será feita a discussão dos resultados tendo em conta a revisão da literatura previamente realizada, abordando-se de seguida as limitações, futuras linhas de investigação, assim como são avançadas as principais conclusões deste estudo.

2. Revisão da literatura

2.1 Mudança e resistência à mudança

A mudança é sempre algo inevitável e, geralmente, as pessoas resistem bastante à mudança. A mudança intencional pode ser vista como uma intervenção levada a cabo com o propósito explícito de mover a organização de um estado inferior para um estado superior. Os critérios de avaliação do sucesso da mudança podem ser: desempenho organizacional e desenvolvimento humano. Podem ser seguidos vários caminhos para alcançar o estado desejado (Hernandez & Caldas, 2001).

No que diz respeito à mudança, Cunha (2002) afirma existirem os seguintes tipos de mudança:

- Mudança organizacional planeada refere-se à introdução de diferenças da configuração organizacional;
- Mudança estratégica afeta a organização como um todo (tem implicações profundas);
- A Mudança emergente surge em resposta a problemas concretos não antecipáveis (realização de acomodações, adaptações e alterações podem conduzir a uma mudança profunda, mas não intencional);
- A Mudança Organizacional improvisada, que não é planeada. O principal objetivo é identificar, no fenómeno de improvisação, os elementos de competição e cooperação e como eles nos ajudam a analisar as relações organizacionais.

O objetivo da mudança organizacional é conduzir a organização para uma situação de superioridade em relação ao estado anterior, mas tal não ocorre necessariamente. É aqui que se pode adquirir valor para a organização. No entanto, qualquer tipo de mudança é um evento disruptivo, mesmo quando esta é aceite de forma positiva, sendo que quanto maior ou mais repetido for o efeito negativo, mais emoções negativas serão associadas às atitudes relacionadas com a mudança (Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. 2008). Indubitavelmente que a mudança organizacional é um evento que potencia o clima de incerteza e gera stress entre outras consequências negativas para com os trabalhadores de acordo com (Jimmieson, Terry & Callan 2004).

A resistência é vista como o principal obstáculo dentro de uma organização quando se pretende implementar medidas que levam a uma mudança organizacional e/ou operacional, sendo essencial a existência de meios para superar a resistência (Gray, 2004).

Geralmente as pessoas resistem à mudança porque esta acarreta consequências negativas, podendo ser de ordem psicológica, como o medo e a incerteza, assim como consequências mais práticas como o aumento de trabalho, a diminuição do salário ou até mesmo despedimentos por redução no pessoal. Se tais fenômenos não fossem comuns o mais provável é que não existiria resistência à mudança. A resistência à mudança surge como sendo um fenômeno multifacetado sendo mesmo possível a existência de situações em que haja resistência à mudança mesmo quando as pessoas têm vantagem com ela (Gray, 2004).

Zander (1950 *cit in.* Rego & Cunha, 2003) define resistência à mudança como um comportamento que é entendido para proteger o indivíduo dos efeitos reais e imaginados provenientes da mudança. De acordo com este autor são estas as principais razões da resistência à mudança:

- Se a natureza da mudança não é clara para as pessoas que vão ser influenciadas por ela;
- Se a mudança é suscetível de ter um vasto leque de interpretações;
- Se existirem sentimentos influenciados que impeçam a mudança;
- Se as pessoas mais vulneráveis à mudança são pressionadas por terceiros para a tornar instável no que toca à sua implementação;
- Se a mudança é realizada pelos trabalhadores do mais baixo nível hierárquico, uma vez que têm menos poder dentro da organização;
- Se a nova mudança põe em causa a ordem existente dentro da própria organização;

De acordo com Gilley, Gilley & McMilan, (2009), os indivíduos possuem uma tendência natural para resistir à mudança, independentemente do seu tipo, sendo que, Oreg (2003), completa esta ideia afirmando que existem seis fontes de resistência à mudança, a saber: a rigidez cognitiva, o medo de perder o controlo, a falta de resiliência psicológica, a dificuldade de abandonar rotinas e hábitos, a preferência pela fraca estimulação e a intolerância a períodos de adaptação.

Individualmente, pode-se afirmar que a oposição à mudança pode ser descrita como um traço de personalidade, sendo este relativamente constante, que determina o modo como os indivíduos procedem face a um acontecimento de mudança, sendo todas as dimensões referidas anteriormente, excetuando a rigidez cognitiva, uma manifestação da insegurança do indivíduo, uma vez que as mudanças são eventos que potenciam o stress e fazem com

que estes olhem para estas situações como sendo ameaçadoras. (Oreg, Bayazit, Vakola, Arciniega, Armenakis, Barkauskiene, Bozionelos, 2008).

Estes autores avançam ainda uma construção interdependente e constituída por três fatores da resistência à mudança, a saber:

- i. Fator afetivo: diz respeito ao que o indivíduo sente relativamente à situação de mudança;
- ii. Fator cognitivo: relacionado com o que o indivíduo pensa sobre a situação de mudança;
- iii. Fator comportamental: que concerne às ações e às intenções que são atividades em relação à situação de mudança.

O modo como os indivíduos lidam a nível afetivo, cognitivo e comportamental vai depender do seu nível de resistência à mudança, isto é, a resistência é derivada da antecipação das consequências associadas à mudança, a reação dos indivíduos tem origem nas componentes afetiva e cognitiva. Se deriva do processo inerente à mudança, então a resistência possui uma origem essencialmente comportamental.

2.2 Resistência à mudança e resiliência

A resistência à mudança encontra-se relacionada com a adaptação das pessoas a novas situações, ou seja, sobre o controlo que estas têm sobre as necessidades e exigências que vão sendo postas no caminho destas ao longo da vida. Assim, é normal que os indivíduos desenvolvam recursos internos que podem ser afetivos e cognitivos, característicos da sua personalidade. Podem experienciar diferentes estados emocionais e comportamentais como reação às condicionantes do ambiente que vão influenciar a interpretação e o ajustamento às possíveis situações de mudança que aparecem (Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2010).

A resiliência surge aqui como sendo uma importante ferramenta para se lidar de forma positiva com a mudança, minimizando a resistência. Como referem vários autores (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, & Finkel, 2008; Shin, Taylor, & Seo, 2012), quanto maior for a capacidade de resiliência dos indivíduos, mais facilidade estes tem a minimizar, de forma proativa, o impacto que os eventos stressantes apresentam, ou seja existem evidências que indivíduos mais resilientes possuem características psicológicas mais favoráveis quer ao nível pessoal, quer ao nível organizacional.

Neste sentido, as pessoas que apresentam uma maior resiliência encaram de forma mais positiva a mudança organizacional, percebendo-a de forma mais favorável e positiva (Shin et al., 2012). Na verdade, num estudo realizado por Maddi (2005, cit in Van den Heuvel *et al.*, 2010), ficou provado que os indivíduos que apresentam mais resiliência possuem uma facilidade maior para recorrer a estratégias cognitivas e comportamentais para enfrentar as mudanças dentro da sua organização de trabalho, já Choi (2011), afirma que existem aspetos individuais, nomeadamente a resiliência, que estão associados a uma maior abertura relativamente à mudança.

2.3 Resistência à mudança e resiliência: a relação com os recursos organizacionais

A ideia de que os indivíduos são intrinsecamente resistentes à mudança não é aceite universalmente, sendo que muitos defendem que a resistência à mudança é derivada à antecipação dos efeitos que são normalmente produzidos pelos processos de mudança, nomeadamente stress, desconforto e perdas. Muitos acreditam, então, que são as variáveis associadas à situação de mudança que mais vão influenciar as atitudes do indivíduo perante a mudança, em vez das características de personalidade, mais associadas com as atitudes gerais perante a mudança (Van Dijk & Van Dick, 2009; Choi, 2011).

A resistência à mudança pode também ser entendida como a relação entre as apreciações individuais e organizacionais das ações e do ambiente de trabalho. O que acontece é que as necessidades e expectativas dos indivíduos podem entrar em conflito com o seu conceito de mudança, olhando para esta situação como uma ameaça ao estado normal da sua identidade profissional (Van Dijk & Van Dick, 2009). A gestão dos indivíduos dentro de uma organização vai influenciar amplamente o modo como estes encaram a mudança, fazendo com que sejam mais ou menos resistentes a ela. Como refere Oreg (2006), o contexto e a personalidade do indivíduo são fatores preexistentes que influenciam a resistência à mudança. As vivências anteriores relacionadas com a mudança, especialmente aquelas que foram negativas, vão ter um forte impacto na resistência à mudança (Kiefer, 2005).

No seu trabalho Oreg (2006) chegou à conclusão que a resistência afetiva e cognitiva podem ser coordenadas se existirem recursos disponibilizados pela organização junto dos seus trabalhadores, nomeadamente, assegurar a segurança no trabalho, criação de um sistema de recompensas e o incentivo ao envolvimento de todos. Neste sentido, Hobfoll (2001) considera que os recursos organizacionais possuem a capacidade de mobilizar os

comportamentos de *coping*¹ e proteção necessários à saúde mental dos trabalhadores quando existe uma situação potencialmente stressante, sendo, por isso, importante que, por parte das organizações, sejam disponibilizados os mais variados recursos para se fazer a gestão da mudança junto dos seus colaboradores.

Hobfoll & Shirom (2001) indicaram quatro efeitos derivados pela existência de recursos organizacionais, a saber:

- i. Os indivíduos precisam de ter recursos para que seja possível evitar a perda de outros;
- ii. Os indivíduos que possuem mais recursos disponíveis apresentam um maior controlo sobre os recursos que possuem;
- iii. Os indivíduos com poucos e fracos recursos possuem uma maior tendência para perder os recursos existentes;
- iv. Quando os indivíduos possuem recursos muito bons, a probabilidade de estes adotarem estratégias arriscadas para ganhar ainda mais recursos é muito maior.

Os vários recursos disponibilizados pelas organizações podem ser denominados de suporte organizacional, onde se encontram incluídos os pacotes de incentivos e recompensas, que, quando são eficazes, possuem um valor motivacional muito elevado para que o desempenho dos colaboradores esteja em linha com os objetivos e missão da organização (Hsieh & Chen, 2011). As recompensas e incentivos não apresentam o mesmo impacto em todos os indivíduos, podendo ter influência na motivação intrínseca ou na motivação extrínseca destes. A motivação intrínseca “aplica-se ao sistema motivacional que sustenta a atividade que é realizada como um fim em si mesma, pelas características inerentes à própria atividade” (Lemos, 2005). Ou seja, esta está evidente quando o indivíduo realiza determinada tarefa ou atividade pelo prazer de realizá-la, o que vai ao encontro do que é advogado por Eccles & Wigfield (2002), que salientam que as pessoas intrinsecamente motivadas realizam uma atividade porque estão interessadas em usufruir da própria atividade. Nesta ordem de ideias, e citando-se Guimarães (2004), “a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente ou, de alguma forma, geradora de satisfação”. A motivação intrínseca, relaciona-se, portanto, com a procura pela novidade, pelo entretenimento, satisfação da curiosidade, podendo ser descrita como uma disposição natural e espontânea, que impulsiona e instiga o indivíduo a procurar novos desafios. Por estas razões, quando abordada no âmbito educacional, a sua importância destaca-se, na medida em que contribui de forma significativa para a aprendizagem dos alunos, uma vez que estes se envolvem nas atividades

¹ Capacidade de suportar determinada situação.

de modo natural (Ryan & Deci, 2000). Quem segue a mesma linha de pensamento é Guimarães (2004), que sublinha que o envolvimento e a participação em atividades por razões intrínsecas provoca mais satisfação, colaborando com a aprendizagem e com um melhor desempenho.

A motivação extrínseca está relacionada com metas externas, onde o controle da conduta é influenciado pelo meio exterior, referindo-se “à atividade que é realizada tendo em vista algo exterior à atividade, como consequência do resultado” (Lemos, 2005). Também Ryan e Deci (2000) defendem que este tipo de motivação está associado à realização de uma atividade para alcançar algum resultado externo, caracterizando-se pela realização da ação do indivíduo, com vista ao reconhecimento ou a recompensas materiais ou sociais, estando estritamente relacionada com o controle externo. Igualmente, (Amabile, Teresa M., Hill, Karl G., Hennessey, Beth A., Tighe, Elizabeth M. 1994) defendem que a realização de tarefas com vista à recompensa externa de diversa natureza, social ou material, ou apenas para evidenciar habilidades ou competências, são aspetos caracterizadores de indivíduos extrinsecamente motivados.

Uma boa gestão e liderança são também entendidas como recursos organizacionais no que diz respeito à resistência à mudança.

Nos últimos anos, muitos autores, fazem abordagens e desenvolvem estudos sobre esta temática, na ânsia de encontrar um tipo de liderança capaz de lidar com os problemas decorrentes do atual contexto em que se vive. Como resultado disto, é natural que as organizações se voltem para a liderança e para o papel do líder, traduzida na função do gestor, como forma de encontrarem, não só o que em cima está dito, bem como o otimismo desejado no contexto organizacional (Luthans & Avolio, 2003). Porém, não são só as organizações, que se encontram à deriva e procuram no gestor e na sua liderança, uma solução para os seus problemas, sendo que também os liderados, sentem necessidade de encontrarem uma referência no contexto organizacional, que os guie e dê algum sentido à sua vida (Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. 2005).

Fruto de tudo isto e neste contexto, surgem os denominados líderes autênticos, que segundo alguns autores, possuem um conjunto de características e valores, tais como a honestidade e a transparência (Gardner et al., 2005; Walumbwa, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. 2008), que são fundamentais no novo contexto organizacional e que podem resultar em mais-valia para todos os envolvidos.

Nesta perspetiva, a liderança autêntica começou assim ser vista, como uma forma de liderança que assenta nas capacidades do líder e que promove de forma positiva, as

capacidades dos liderados, estando isto diretamente relacionado com o desenvolvimento de um clima ético positivo. A mesma promove declaradamente, um novo tipo de relacionamento entre líder e liderado, passa por uma maior autoconsciência, por maior transparência relacional, assente em valores éticos e morais, promovendo assim, um maior desenvolvimento relacional e o autodesenvolvimento dos colaboradores (Walumbwa et al., 2008).

Por conseguinte, este tipo de liderança tem um forte impacto nos liderados, acabando por influenciar de forma positiva o seu relacionamento com o líder e com a organização, sendo que acaba por se refletir positivamente. Por sua vez, Avolio e Gardner (2005), dizem-nos que este tipo de liderança é o que mais influencia as emoções positivas dos colaboradores, sendo que isso vai influenciar a forma como os colaboradores encaram a sua ligação a organização, desempenhando isto, um papel fulcral no comprometimento que os mesmos podem ter à organização (Avolio & Gardner, 2005).

Assume-se que o líder é um construtor de ambientes organizacionais e a condução da mudança pode passar pela criação de novos contextos, assim forçam novos comportamentos nos seus colaboradores. Estes novos comportamentos podem suscitar uma correspondente mudança de atitude. Para a renovação organizacional devem basear-se numa lógica de empenhamento e não de controlo de trabalho, isto implica a existência de capacidade empresarial, colaboração e aprendizagem.

(Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C., 2003) apontam os seguintes conceitos como facilitadores da mudança numa organização:

- Disciplina – Em vez de situações de paternalismo e condescendência face à menor qualidade ou empenhamento, as organizações procuram progressivamente, situações caracterizadas por níveis elevados de responsabilidade e disciplina;
- Apoio – O profissionalismo permite substituir a lógica tradicional de controlo por uma lógica de apoio. O novo papel dos líderes requer, em particular, capacidades de tutoria dos subordinados;
- Confiança – Em vez de coagir os empregados para que atuem de acordo com as regras, as organizações visam ganhar a respetiva confiança;
- Papéis que ultrapassam o contrato – As três transformações anteriormente focadas decorrem da necessidade de induzir os empregados a alargarem a sua área de ação para lá dos limites do contrato e adotarem um papel mais atuante. Fundamentalmente, as

organizações tentam substituir os contratos transacionais por contratos relacionais. As relações/contratos de troca económica dão lugar a contratos de troca social;

- Liderança transformacional – Os líderes não atuam numa lógica de “toma lá dá cá”, mas num registo que incorpora valores, inspiração para mais elevados desempenhos, identificação dos colaboradores com organização, confiança, estimulação intelectual, consideração individualizada pelos colaboradores;
- “Negociação” colaborativa / integrativa – Em vez de se considerar que os interesses da organização só podem ser alcançados a expensas dos interesses individuais, e vice-versa, assume-se que os interesses mútuos são compatíveis e se alimentam mutuamente;
- Empenhamento afetivo – Em vez de se enfatizar o elo instrumental entre os colaboradores e organização, deve ser fomentado o elo afetivo/emocional.

Carapeto & Fonseca (2006) destacam o papel fundamental da liderança na criação de um ambiente de confiança na organização, promovendo a satisfação dos colaboradores através do estímulo e desenvolvimento de competências resultando numa maior cooperação interna e num melhor desempenho.

2.4 A resistência à mudança, a resiliência e os recursos organizacionais: A relação com o *engagement* e o *burnout*

De acordo com Bakker & Xanthopoulon (2013), na atualidade o *engagement*² tem ganho relevância no mundo laboral, devido às novas reconfigurações no mundo do trabalho. Hoje em dia assiste-se por parte das organizações a uma tendência em proporcionar aos seus colaboradores um ambiente organizacional positivo, em que os colaboradores se sentem motivados, tendo repercussões positivas nos planos estratégicos e produtivos organizacionais.

Neste sentido, tendo em conta a perspetiva de Salanova (2008), as organizações na atualidade apostam em colaboradores que desenvolvam níveis de *engagement* elevados, na medida que quanto maior for o comprometimento com a organização, maior será igualmente a eficácia de estratégias e de produção.

O *engagement* no trabalho é definido como: “Um estado positivo da mente, realizador e relacionado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado em um objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de

² Significado de envolvimento, participação, compromisso que os funcionários, as empresas e as organizações possuem entre si e entre os seus clientes.

dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no seu trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido no seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.” (Schaufeli, et al., 2001, p. 74).

O *engagement*, é assim caracterizado por se manifestar nos trabalhadores como um estado de energia ativo em relação ao trabalho, sendo que este é também o oposto das situações de *burnout*. Desta forma, de acordo com Maslach & Leiter (1997), o *engagement* e o *burnout* são dois estados antagônicos em relação ao trabalho, na medida em que o primeiro representa o lado positivo, o bem-estar no trabalho e o segundo caracteriza-se pelas manifestações negativas nos colaboradores face ao trabalho.

Na mesma linha de pensamento, os autores referem que o *burnout* caracteriza-se pela falta de energia, ou seja, por estados de exaustão, enquanto, o *engagement* é caracterizado precisamente pelo oposto, ou seja, a permanência de estados de energia, de envolvimento e de eficiência altamente consideráveis em relação ao trabalho (Maslach & Leiter, 1997).

Apenas desde o ano de 1976 o *burnout* e os estudos acerca da temática adquiriram um cunho científico significativo e de importância, sendo a partir desse momento que foram desenvolvidos modelos teóricos e instrumentos aptos de realizarem registos que visam a compreensão e análise desse sentimento crónico revelador de desânimo, apatia e despersonalização. (Gomes, 2013)

Spielberg & Reheiser (1994), consideram que o *burnout* tem em conta três características:

- Exaustão emocional;
- Realização pessoal baixa;
- Despersonalização.

Para autores como Pines & Aronson (1988), o *burnout* não está condicionado a determinadas profissões, sendo que para eles, acaba por ser o colmar dos estados de exaustão física, mental e emocional derivado de um envolvimento prolongado em situações de grande exigência emocional. Ainda no que diz respeito ao *stress* laboral Maslach, Schaufeli & Leiter (2001), abordam-no por uma perceção do estado de ser ou estar sob *stress* e não meramente como uma resposta num âmbito mais fisiológico.

Farber identificou três perfis clínicos diferenciando a síndrome, como frenetic, underchallenged e worn-out:

- **Frenetic:** define quando o profissional trabalha a um ritmo cada vez maior culminando na exaustão. O seu desempenho é focado no sucesso que pode advir do seu esforço e dedicação. Mesmo quando algo contraria ou dificulta tornando difícil e frustrante o desempenho, o indivíduo investe e trabalha ainda mais de forma a superar sempre e alcançar resultados que pretende e atingir objetivos definidos inicialmente. Nestas situações a saúde, vida são consideradas para outro plano de forma a concentrar todas as energias apenas nesse objetivo de sucesso profissional. Não reconhece o excesso nem os limites.

- **Underchallenged:** retrata a baixa motivação, falta de estímulo perante desempenhos monótonos repetitivos, no entanto mantem o exercício da sua responsabilidade sem a descurar. O interesse diminui e passa a estar perante uma quebra de envolvimento. Inicia um processo de desistência muitas vezes assente na falta de consciência ou dimensão do problema real. Falta de senso de proporção, no que diz respeito ao sucesso no trabalho ou mesmo outras questões da sua vida pessoal. É nesta fase ou perfil clínico que poderá questionar a sua permanência ou abandono da profissão questionando as suas competências.

- **Worn-out:** quando esta perante um nível de stress e está num contexto em que o desafio e imposições são demasiadas comparativamente com o reconhecimento do seu desempenho em termos pessoais quer remuneratórias e financeiras. Espelha um pessimismo generalizado levando o indivíduo a perda de auto-estima, entusiasmo passando a negligenciar as suas responsabilidades.

Desta forma é possível distinguir a reação dos profissionais, quando uns perante a frustração e dificuldades aumentando o esforço de forma a atingirem e tentarem alcançar os objetivos iniciais, outros desistem, negligenciam as suas responsabilidades, questionando se é compensatório ou se existe o equilíbrio entre as recompensas e o seu envolvimento. (Costa, 2011)

Quando o profissional se encontra nesta situação, torna-se emergente recorrer a ajuda médica e psicológica com urgência uma vez que está em causa a manutenção do bem-estar do indivíduo que por si só tem um preço inigualável do ponto de vista pessoal. Várias são as patologias associadas e consequentes como doenças coronárias, distúrbios alimentares, dispepsia e as úlceras, e os problemas psicopatológicos, como, por exemplo, a depressão são as mais recorrentes. O indivíduo torna-se suscetível e permeável à doença com redução das defesas, para além de estar associado a hábitos e práticas de saúde pouco saudáveis que propiciam patologias como é o consumo de álcool, tabagismo, hábitos alimentares errados e reduzido exercício físico. (Stroebe 1995)

Desta forma a síndrome potenciará um comprometimento da sua saúde física e mental, cognitiva e emocional e comportamental, com elevada incidência quer ao nível de relações pessoais e interpessoais como profissionalmente tendo atualmente um papel considerável no que concerne aos grandes e impactantes problemas quer psicossociais como económicos. (Frasquilho, 2005; Grazziano & Bianchi, 2010)

No entanto esse custo expande-se para além dos seus efeitos a nível da saúde e bem-estar individual uma vez que ao económico, poderá representar custos diretos e indiretos elevados. A perda de produtividade representa um custo direto enquanto que relativamente aos custos indiretos refletem na instabilidade na equipa de trabalho, aumento do stress e risco de *burnout* entre os restantes profissionais. (Kaschka, 2011)

De acordo com a escala de *Maslach Burnout Inventory* (MBI), quanto mais baixos forem os índices de exaustão e, mais altos forem os índices de eficácia profissional, maiores serão os indicadores de *engagement* (Maslach, Jackson & Leiter, 1996).

O desenvolvimento do *engagement* é gerador de um clima organizacional com qualidade e positivo, desta forma, este poderá ser definido como um estado composto de forma equilibrada por níveis afetivos, motivacionais e cognitivos, sendo que este conjunto de fatores reunidos tem como objetivo a realização.

Ou seja, o *engagement* não procura a realização de um ato isolado, nem tão pouco se centra unicamente num determinado sujeito ou em comportamentos específicos, é antes um estado que ocorre a nível mental presente nos colaboradores. Desta forma, o *engagement* pode ser constituído por três fatores: vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, 2012; Schaufeli & Salanova, 2007).

O vigor refere-se à forma como o indivíduo enceta os seus esforços na organização, sendo que aliada a esta está a persistência, na medida em que face a obstáculos continua a persistir, até conseguir o resultado desejado. No que diz respeito à dedicação, esta pode ser vista como a dedicação que os colaboradores empregam no trabalho. Por sua vez, a absorção diz respeito aos níveis mentais de comprometimento, visto que quando o indivíduo está altamente concentrado, não repara na rapidez do tempo, tendo ainda alguma dificuldade em se “desligar” do trabalho (Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli et al., 2002).

Assim, quando existem níveis elevados de *engagement*, os indivíduos têm também um sentimento muito elevado de pertencer à organização em que laboram, ou seja, revelam um sentimento de lealdade e de dedicação, o que os leva ainda a que sejam mais produtivos, realizando uma produção acima daquela que lhes é proposta. Nas organizações em que estas situações se verificam, os indivíduos são mais propensos a mudanças, sendo que as mesmas

são encaradas como fazendo parte do processo, ou seja, não temem as mudanças, visto possuírem igualmente uma excelente capacidade de adaptabilidade (Bresó, Schaufeli & Salanova, 2011; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007).

3. Método

3.1 Participantes

Utilizamos uma amostra não probabilística, obtida através das redes sociais, Facebook.

Foram incluídos 344 participantes, com idades compreendidas entre 21 e 69 anos (M=41,55; DP=8,30), 188 (54,7%) do sexo masculino e 156 (45,3%) do sexo feminino, maioritariamente com ensino superior (n=212, 62.5%); os restantes possuíam ensino secundário. Foi observado um equilíbrio entre os inquiridos que trabalhavam em organismos públicos (n=176; 51,2%) e privados (n=168; 48,8%).

3.2 Procedimento

A recolha de dados realizou-se entre fevereiro e março de 2019 através das redes sociais, sendo enviado o *link* de participação.

Interessa salientar que os pontos éticos foram preservados, quer pela apresentação da informação sobre a área do estudo, quer pelo contacto do pesquisador. Desta forma a participação foi sob o consentimento informado dos indivíduos. Não havendo imposição de participação, assegurou-se também a confidencialidade desta.

3.3 Instrumentos

3.3.1 Resiliência

Para a avaliação da resiliência, optou-se pela utilização da escala que avalia o traço de ego-resiliência – ER89 – desenvolvida por (Block e Kremen 1996), a qual é composta por 14 itens em que o sujeito deve responder em que medida concorda com as afirmações apresentadas numa escala entre “1 – *Não de aplica de todo*” e “4 – *Aplica-se muito fortemente*”.

A versão portuguesa (anexo A) foi desenvolvida especificamente para este estudo, por não se terem identificado estudos anteriores que tenham adaptado a escala. Tratando-se de uma escala unidimensional, a cotação obtém-se pela média do somatório dos resultados obtidos em cada item.

3.3.2 Resistência à mudança

Da autoria de Oreg (2003), esta escala foi construída com o intuito de mensurar a resistência individual à mudança, a desvalorização da mudança e a aversão a qualquer tipo de situação em que se pratique uma mudança, sem ignorar a multidimensionalidade do constructo aos níveis comportamental – disposição para assumir rotinas; afetivo – resposta aquando da mudança e focus nos resultados a curto prazo; e cognitivo – periodicidade e prontidão com que um indivíduo altera as suas ideias (Oreg, 2003). Assim, os itens 1, 2, 3, 4 e 5 pertencem à (i) Preferência de rotina a mudança, os itens 6, 7, 8 e 9 à (ii) Reação emocional à mudança, e as afirmações 10, 11, 12 e 13 à subescala (iii) Pensamento a curto prazo face à mudança.

Notificados de que os enunciados apresentados especificam valores e ações habituais face à mudança, a população deve eleger em que proporção concorda com os itens, através de uma escala de *Likert* de 6 pontos que varia entre “1 – *Discordo totalmente*” e “6 – *Concordo totalmente*”. A cotação resulta da média das respostas obtidas em cada uma das condições.

3.3.3 Incentivos ao desenvolvimento

A escala original completa de Incentivos Organizacionais, tem o propósito de identificar a percepção que a população apresenta sobre os benefícios disponibilizados pela organização, para o seu progresso e para os gratificar materialmente. Utilizamos a versão de (Wang, D., Tsui, A., Zhang, Y., & Ma, L., 2003), devido às suas propriedades métricas, unicamente na dimensão que avalia os incentivos ao desenvolvimento. Deste modo, a dimensão considerada é constituída por 10 itens, em que o indivíduo deve responder numa escala de “1 – *Raramente proporcionado/implementado*” a “7 – *Abundantemente proporcionado/implementado*”, em que dimensão as declarações apresentadas constituem para si os benefícios da instituição em que colabora. A cotação desta escala resulta da média do somatório das pontuações em cada um dos itens. Adaptou-se a orientação criada por Shin et al. (2012) de modo a entender a perspetiva dos colaboradores e não a dos dirigentes.

3.3.4 Suporte da supervisão

Este instrumento é da autoria de Oldham e Cummings (1996), procura demonstrar a percepção dos colaboradores sobre a relacionamento com a chefia no trabalho. Constituído por oito itens, no qual os indivíduos devem responder em que grau concordam ou discordam dos mesmos, numa escala de 7 pontos, entre “1 – *Discordo totalmente*” e “7 – *Concordo totalmente*”.

totalmente”. A cotação desta escala resulta da média do somatório das pontuações em cada um dos itens

3.3.5 Engagement

Para medir o *Engagement* do colaborador no trabalho, foi utilizada a adaptação de Capelo e Pocinho (2009), composta por 17 itens, avaliados numa escala de likert variável entre 0 (nenhuma vez) e 6 (todos os dias): seis itens para vigor (1, 4, 8, 12, 15, 16), cinco de dedicação (2, 5, 7, 10, 13) e seis de absorção (3, 6, 9, 11, 14,16). Neste trabalho foram utilizados três itens de cada dimensão e ainda avaliado o *Engagement* total. Na cotação são utilizadas médias dos totais.

3.3.6 Burnout

Para avaliar o burnout no contexto de trabalho foi utilizado o Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS), uma escala composta por 16 indicadores, organizados numa estrutura tri-fatorial: exaustão emocional (itens 1-6), cinismo (itens -10) e eficácia no trabalho (itens 11-16). Todas as questões são compostas por uma escala likert que varia de 0 a 6: nunca (0), algumas vezes por ano ou menos (1), uma vez por mês ou menos (2), algumas vezes durante o mês (3), uma vez por semana (4), algumas vezes por semana (5) e todos os dias (6).

Os pontos de corte para se considerar presença de burnout são (McLaurine, 2008):

- exaustão emocional: <2,00 (baixo); 2,10 – 3,19 (moderado); > 3,20 (alto)
- cinismo: <1,00 (baixo); 1,01 – 2,10 (moderado); > 2,20 (alto)
- eficácia no trabalho: >4,00 (baixo); 4,01 – 4,99 (moderado); > 5,00 (alto)
- burnout total: <1,33 (baixo); 1,34 – 2,43 (moderado); > 2,43 (alto)

3.3.7 Hipóteses de investigação

Neste ponto são apresentadas as hipóteses de investigação, em conjunto com os modelos propostos para as análises de mediação nas figuras 1 a 4.

Hipótese 1: A resiliência psicológica é preditora de menor resistência afetiva e comportamental à mudança.

Hipótese 2: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.

Hipótese 3a: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de menor resistência afetiva à mudança.

Hipótese 3b: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de menor resistência comportamental à mudança.

Hipótese 4: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.

Hipótese 5a: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de menor resistência afetiva à mudança.

Hipótese 5b: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de menor resistência comportamental à mudança.

Hipótese 6: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resiliência dos indivíduos.

Hipótese 7a: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 7b: Os incentivos ao desenvolvimento medeiam a influência do suporte da supervisão sobre a resistência comportamental à mudança.

Hipótese 8: A resiliência é mediadora da interferência dos recursos organizacionais, tanto nos incentivos ao desenvolvimento como no de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva e comportamental à mudança.

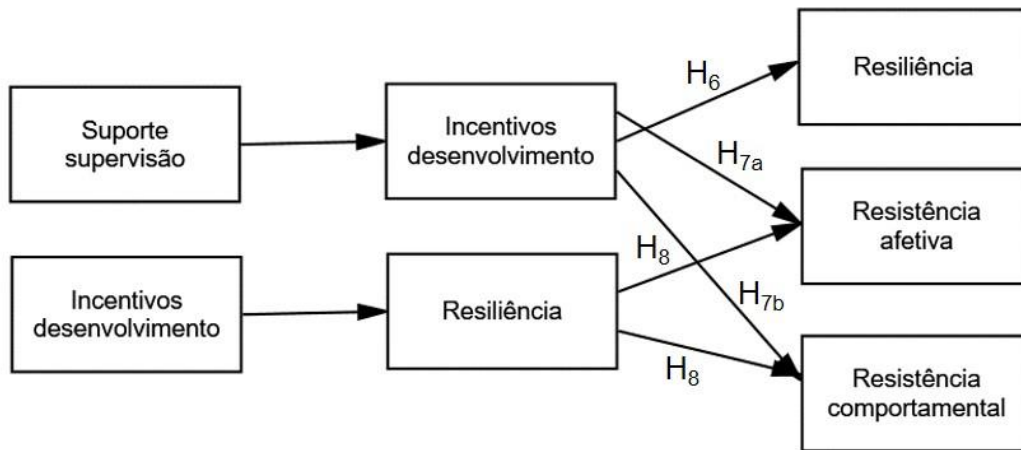


Figura 1- Modelo das hipóteses de mediação 6, 7a, 7b e 8

Hipótese 9a: O *engagement* é preditor de maior resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 9b: O *burnout* é preditor de menor resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 10a: O *engagement* é preditor de menor resistência afetiva e comportamental à mudança.

Hipótese 10b: O *burnout* é preditor de maior resistência afetiva e comportamental à mudança.

Hipótese 11a: A resiliência é mediadora da influência do *engagement* sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 11b: A resiliência é mediadora da influência do *burnout* sobre a resistência comportamental à mudança.

Hipótese 11c: A resiliência é mediadora da influência do *engagement* sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 11d: A resiliência é mediadora da influência do *burnout* sobre a resistência comportamental à mudança.

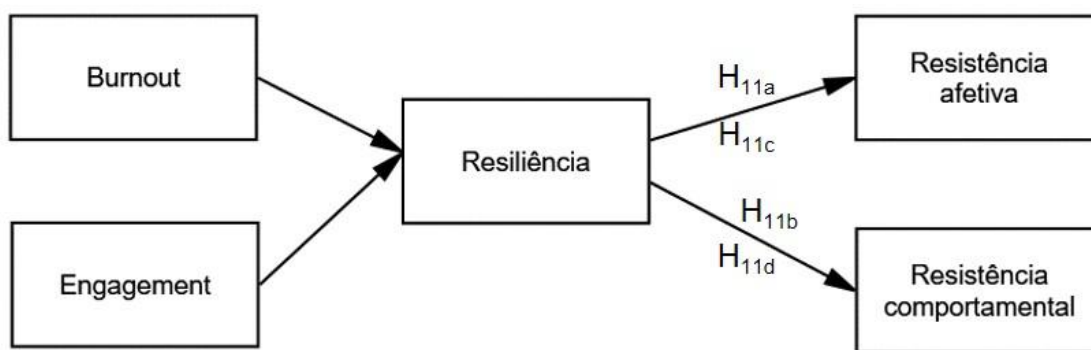


Figura 2 - Modelo das hipóteses de mediação 11a, 11b, 11c e 11d

Hipótese 12a: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 12b: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 13a: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 13b: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 13c: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência comportamental à mudança.

Hipótese 13d: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência comportamental à mudança

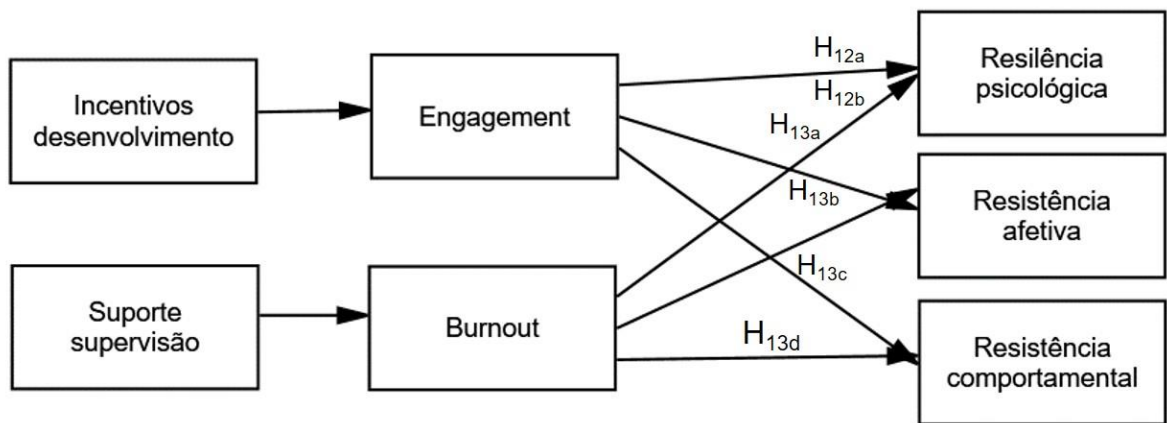


Figura 3- Modelo das hipóteses de mediação 12a, 12b, 13a, 13b, 13c e 13d

Hipótese 14a: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 14b: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 15a: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 15b: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, sobre a resistência comportamental à mudança.

Hipótese 15c: O *engagement* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência afetiva à mudança.

Hipótese 15d: O *burnout* é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, sobre a resistência comportamental à mudança.

3.3.8 Questionário sociodemográfico

O inquérito sociodemográfico destina-se à caracterização da amostra, à compreensão dos resultados auferidos assegurando o controlo de variáveis cujo peso sobre os resultados

nos restantes instrumentos é previsível. Consiste em 5 questões para obter informação sobre idade, sexo, escolaridade, entidade empregadora (pública/privada) e tempo de trabalho.

3.3.9 Procedimentos estatísticos

A análise de dados foi realizada com o SPSS (versão 24) (IBM Corporation, 2016). A caracterização da amostra e descrição das variáveis foi feita com recurso a médias (M) e desvios padrão (DP) para as variáveis contínuas, após observação da simetria das distribuições, compreendida no intervalo [-2; 2] e frequências (n) e percentagens (%) para as variáveis categóricas. Foram sumariados os resultados em tabelas e gráficos.

A consistência interna das dimensões de cada instrumento foi avaliada com o coeficiente de correlação item-total (>.30) e alfa de Cronbach (>.70) (Field, 2005). Foi conduzida uma análise em componentes principais (ACP) de forma a determinar uma estrutura fatorial, considerando como critérios iniciais um valor de Kaiser-Meier-Olkin (KMO) superior a 0.60 um resultado estatisticamente significativo no teste de esfericidade de Bartlett ($p < .05$). Considerou-se como carga fatorial adequada valores superiores a 0.50 e o mínimo de variância explicada de 50% (Field, 2005).

Para dar resposta às hipóteses foram considerados efeitos lineares simples ou de mediação. Em primeiro lugar foram avaliados os pressupostos inerentes ao método das regressões lineares. O cálculo das estimativas obedeceu ao método dos mínimos quadrados. O ajustamento dos modelos foi medido com o teste F e o valor de R^2 , utilizado para avaliar a contribuição das variáveis independentes para explicar a variável dependente (Jaquaman & Danuser, 2006).

Foi averiguada a veracidade dos pressupostos da normalidade e independência dos resíduos com os testes Shapiro-Wilks ($p > .05$) e Durbin-Watson (≈ 2 ; não inferior a 1), respetivamente. A existência de outliers foi avaliada pelo cálculo dos resíduos padronizados. Não foram encontrados outliers, considerando a condição ($|r_i| > 3$)

Foi ainda verificada a homocedasticidade pela análise do gráfico de resíduos padronizados vs valores preditos (Field, 2005). A multicolineariedade foi avaliada com os valores de tolerância (> 0.10) e VIF (< 4) seguindo os critérios de O'Brien (2007). Confirmados estes pressupostos avançou-se para as análises subsequentes.

Para dar resposta às hipóteses que envolveram efeitos de mediação, foi utilizada a extensão Process 3.3 do SPSS.

A mediação é formada pela introdução de uma terceira variável que passa a mediar a relação entre: a variável independente (VI ou X) influencia o Mediador (M), que por sua vez afeta a variável dependente (VD ou Y) (Figura 1).

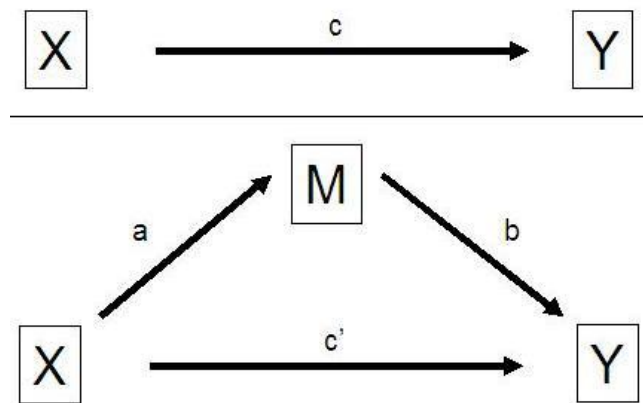


Figura 4 - Modelo conceitual de mediação

As equações seguintes representam um exemplo de uma relação de mediação:

1. $Y = \beta_{01} + cX + e_1$
2. $M = \beta_{02} + aX + e_2$
3. $Y = \beta_{03} + bM + c'X + e_3$

Os resultados das equações acima descritas são utilizados para avaliar as condições para que M seja considerado o mediador da relação entre a VI (X) e a VI (Y) (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). As condições são:

a) A VI (X) deve relacionar-se com a VD (Y), de tal forma que o coeficiente c seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece que existe uma relação estatisticamente significativa entre X e Y (equação 1).

b) A VI (X) deve relacionar-se com o mediador (M) de forma a que o coeficiente a seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece a primeira fase da relação de mediação (equação 2).

c) O mediador (M) deve relacionar-se com a VD (Y), de tal forma que o coeficiente b seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece a segunda fase da relação de mediação (equação 3).

d) Na presença do mediador (M) a VI (X) não deve relacionar-se com a VI (Y), de tal forma que o coeficiente c' não seja estatisticamente significativo, ou pelo menos deve perder parte da sua força de associação (equação 3). Esta condição estabelece que a relação entre a VI (X) e a VD (Y) desaparece ou enfraquece quando o efeito mediado de M é tido em consideração.

Os símbolos e_1 , e_2 e e_3 equivalem aos resíduos e os β_{0i} equivalem aos valores da constante de cada equação.

4. Resultados

a- Avaliação da validade e fiabilidade dos instrumentos

As Tabelas 1 a 6 contêm informação acerca da validade e fiabilidade das escalas avaliadas. Os pressupostos avaliados foram considerados cumpridos, com todos os valores de KMO superiores a ,60 e a rejeição da hipótese nula para teste de esfericidade de Bartlett, com nível de significância de 5%.

A escala de resiliência psicológica obteve uma solução unifatorial com saturação superior a ,50 em todos os seus itens e variância explicada de 45,5%, um pouco abaixo de 50%. A correlação item-total foi superior a ,30 em todos os itens e a consistência interna foi de ,90, o que indica boas propriedades psicométricas da escala (Tabela 1).

Tabela 1. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de resiliência psicológica

	λ	Correlação Item-total
1 Sou generoso com os meus amigos	,752	,692
2 Eu rapidamente supero e recupero de sustos	,676	,604
3 Eu gosto de lidar com situações novas e incomuns	,743	,678
4 Eu costumo ter sucesso em causar uma boa impressão nas pessoas	,682	,615
5 Eu gosto de experimentar novas comidas que eu nunca provei antes	,543	,471
6 Eu sou conhecido por ser uma pessoa muito enérgica	,736	,670
7 Eu gosto de tomar caminhos diferentes para sítios familiares	,572	,504
8 Eu sou mais curioso do que a maioria das pessoas	,648	,584
9 A maioria das pessoas que conheço são simpáticas	,655	,591
10 Eu costumo pensar cuidadosamente sobre algo antes de agir	,505	,441
11 Eu gosto de fazer coisas novas e diferentes	,774	,716
12 O meu dia-a-dia é cheio de coisas que me mantêm interessado	,712	,644
13 Eu estaria disposto a descrever-me como uma "personalidade bastante forte"	,786	,728
14 Eu supero a minha raiva de alguém razoavelmente rápido	,576	,512
Variância explicada		45,5%
Consistência interna (α Cronbach)		,90
M (DP)		3,05 (0,55)

KMO=0,94; Bartlett, $p < ,001$

A escala de resistência à mudança evidenciou uma solução de dois fatores, denominados Preferência de rotina a mudança/Resistência comportamental (λ_1) e Resistência afetiva à mudança (λ_2), conforme detalhado nos métodos. Todas as situações sofram superiores a ,50, com uma variância explicada combinada de 57,1%. A correlação

item-total foi superior a ,30 em todos os itens, exceto no item 4, em λ_1 . Esta informação, coadjuvada pela subida da consistência interna de 0,67 para 0,76, após retirada do referido item levou opção pela sua remoção definitiva. Deste modo, a escala foi dividida em duas dimensões e apresentou boas propriedades psicométricas, com consistência interna de ,76 (λ_1) e ,91 (λ_2) (Tabela 2).

Tabela 2. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de resistência à mudança

	λ_1	λ_2	Correlação Item-total
1 Geralmente considero as mudanças algo de negativo	,641		,445
2 Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados	,746		,589
3 Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes	,734		,587
4 Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la*	,468		,127
5 Prefiro estar entediado do que ser surpreendido	,635		,473
6 Se eu fosse informado de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado		,779	,601
7 Quando sou informado de qualquer alteração de planos, fico um pouco tenso		,830	,645
8 Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado		,767	,455
9 Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas		,808	,572
10 Mudar de planos parece-me sempre extremamente chato		,706	,536
11 Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a minha vida		,687	,570
12 Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me		,686	,522
13 Eu apercebo-me de que às vezes evito as mudanças que eu sei que seriam boas para mim		,697	,514
Variância explicada	44,3%	12,9%	
Variância explicada total		57,1%	
Consistência interna (α Cronbach)**	,67(0,76)**	,91	
M (DP)**	2,23 (0,88)	5,14(1,93)	

KMO=0,91; Bartlett, $p < ,001$; item 4 invertido; *item eliminado; **valor calculado após eliminação do item 4

λ_1 - Preferência de rotina a mudança/Resistência comportamental; λ_2 - Resistência afetiva à mudança

Os resultados da escala de incentivos ao desenvolvimento sugeriram uma solução unifatorial, com todos os itens a apresentaram carga fatorial superior a ,50 apenas num fator e variância explicada de 71,9%. As correlações item total foram superiores a ,30 em todos os itens e a consistência interna foi de ,97. Estes resultados sugerem boas propriedades psicométricas (Tabela 3).

Tabela 3. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de incentivos ao desenvolvimento

	λ	Correlação Item-total
1 Tratam-me de forma justa.	,782	,733
2 Criam oportunidades para eu demonstrar completamente os meus talentos.	,874	,838
3 Têm seriamente em consideração as minhas sugestões e comentários relacionados com o trabalho.	,863	,825
4 Consideram cuidadosamente o desenvolvimento da minha carreira.	,874	,839
5 Dão-me total autonomia no âmbito da minha esfera de responsabilidade.	,822	,778
6 Encorajam-me a participar ativamente nas decisões da organização.	,889	,858
7 Valorizam o meu feedback sobre as decisões relacionadas com toda a organização.	,880	,848
8 Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho.	,897	,870
9 Respeitam a minha dignidade humana.	,792	,746
10 Treinam-me em conhecimento e competências para trabalhos futuros e desenvolvimento da carreira.	,797	,751
Variância explicada		71,9%
Consistência interna (α Cronbach)		,97
M (DP)		4,34 (1,46)
KMO=0,94; Bartlett, $p < ,001$		

A escala de supervisão obteve uma solução bifatorial, com cargas fatoriais superiores a ,50 em todos os itens e variância explicada de 70,0% no primeiro e mais importante fator (λ_1). Uma vez que o segundo fator esta apenas composto pelo item 7, cuja correlação item-total foi de -,010 este foi removido, o que resultou num aumento da consistência interna de ,92 para ,96. Após remoção deste item a escala apresentou boas propriedades psicométricas (Tabela 4).

Tabela 4. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de suporte de supervisão

	λ_1	λ_2	Correlação Item-total
1 A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho	,810		,739
2 A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências	,894		,848
3 A minha chefia mantém-se informado sobre o que sentem e pensam os empregados	,934		,892
4 A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes	,927		,874
5 A minha chefia elogia os bons desempenhos	,922		,875
6 A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de alguma decisão	,911		,859
7 A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões*		,999	-,010
8 A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos	,856		,791
Variância explicada	70,0%	-	
Consistência interna (α Cronbach)**	,92 (.96)**		
M (DP)**	4,06 (1,44)	-	

KMO=0,92; Bartlett, $p < ,001$; *item eliminado; **valor calculado após eliminação do item 7

Na Tabela 5 são apresentados os resultados de validade e fiabilidade da escala de *engagement*. Ao contrário do que foi apresentado no método, em que teoricamente a escala possui três dimensões, vigor, dedicação e absorção, nesta amostra apenas foi detetada uma dimensão, tornando a sua estrutura unifatorial. Todas as cargas fatoriais foram superiores a ,50 num único fator, com variância explicada de 71,5%. As correlações item-total foram todas superiores a ,30 e a consistência interna foi de ,95. Estes resultados sugerem boas propriedades psicométricas para o *engagement*.

Tabela 5. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de engagement

	λ	Correlação Item-total
1 No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	,851	,800
2 No meu trabalho sinto-me com força e energia.	,872	,828
3 Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	,851	,804
4 Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	,904	,871
5 O meu trabalho inspira-me	,870	,828
6 Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	,828	,783
7 Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	,874	,838
8 Estou imerso(a) no meu trabalho	,805	,759
9 "Deixo-me ir" quando estou a trabalhar	,745	,689
Variância explicada		71,5%
Consistência interna (α Cronbach)		,95
M (DP)		4,34 (1,46)

KMO=0,95; Bartlett, $p < ,001$

Por fim foram avaliados os resultados da validade e fiabilidade da escala de burnout, onde foi observada uma estrutura tripartida, observando-se as dimensões definidas teoricamente de exaustão emocional (λ_1), cinismo (λ_2) e eficácia no trabalho (λ_3). As cargas fatoriais nestas dimensões foram todas superiores a ,50, com 30,3%, 36,4% e 9,5% de variância explicada, respetivamente e variância explicada total de 76,2%. A consistência interna das três dimensões, foi, respetivamente de $\alpha = ,91$, $\alpha = ,91$ e $\alpha = ,95$. Para o total da escala, a consistência interna foi de $\alpha = ,85$. Todos os valores de correlação item-total foram superiores a ,30, o que sugere boas propriedades psicométricas (Tabela 6). À luz destes resultados, foi possível considerar uma medida de *burnout* total, tal como definido teoricamente e apresentado no método.

Tabela 6. Avaliação da validade e fiabilidade da escala de Burnout

	λ_1	λ_2	λ_3	Correlação Item-total
1 Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho	,873			,590
2 Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho	,846			,647
3 Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho	,849			,668
4 Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim	,781			,627
5 Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho	,769			,595
6 Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado(a)	,571			,533
7 Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi essa função		,823		,492
8 Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho		,811		,507
9 Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo		,860		,434
10 Duvido da importância do meu trabalho		,854		,360
11 Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho			,829	,331
12 Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho			,857	,337
13 Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho			,903	,374
14 Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização			,904	,361
15 Na minha opinião, sou bom(boa) no que faço			,900	,389
16 No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam			,915	,356
Variância explicada	30,3%	36,4%	9,5%	
Variância explicada total			76,2%	
Consistência interna (α Cronbach)	,91	,91	,95	
Consistência interna (α Cronbach) escala total			,85	

KMO=0,88; Bartlett, $p < ,001$; λ_1 – Exaustão emocional; λ_2 – Cinismo; λ_3 - Eficácia no trabalho

Na Tabela 7 são apresentadas as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas na resolução das hipóteses de investigação. Todos os inquiridos obtiveram resposta em todas as variáveis. No que se refere em particular ao burnout, foram detetados 72,4% de inquiridos com *burnout* alto (Tabela 7).

Tabela 7. Estatísticas descritivas das variáveis utilizadas na resolução das hipóteses de investigação

	<i>n</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>
Resiliência psicológica [1; 4]	344	1,21	3,93	3,05	0,55
Resistência à mudança					
Resistência comportamental [1; 6]	344	1,00	5,20	2,63	0,72
Resistência afetiva à mudança [2; 12]	344	2,00	11,50	5,14	1,93
Incentivos ao desenvolvimento [1; 7]	344	1,00	7,00	4,34	1,46
Suporte da supervisão [1; 7]	344	1,00	7,00	4,06	1,44
Engagement [1; 7]	344	1,00	7,00	5,45	1,42
Burnout [0; 6]	344	0,00	6,00	2,94	1,01
				<i>n</i>	%
Baixo <1,33				23	6,7%
Moderado 1,34 – 2,43				72	20,9%
Alto > 2,43				249	72,4%

Foram também avaliadas as correlações entre as variáveis consideradas. A resiliência psicológica correlacionou-se com a resistência comportamental ($r=,168$; $p<,01$), incentivos ao desenvolvimento ($r=,111$; $p<,05$), suporte da supervisão ($r=,167$; $p<,01$) e engagement ($r=,220$; $p<,01$). A resistência comportamental correlacionou-se com a resistência afetiva ($r=,537$; $p<,01$), que por sua vez se correlacionou com o *burnout* ($r=,136$; $p<,05$). A escala de incentivos ao desenvolvimento correlacionou-se com o suporte da supervisão ($r=,688$; $p<,01$), *engagement* ($r=,526$; $p<,01$) e *burnout* ($r=-,131$; $p<,01$). O suporte da supervisão correlacionou-se o *engagement* ($r=,490$; $p<,01$) e *burnout* ($r=-,190$; $p<,01$). Por fim observou-se uma correlação do *engagement* com o *burnout* ($r=-,190$; $p<,01$) (Tabela 8). Esta primeira avaliação permitiu concluir que o tamanho do efeito da associação entre algumas variáveis não foi estatisticamente significativo, nomeadamente na resistência comportamental, uma das variáveis dependentes, que só se correlacionou com a resistência afetiva à mudança, pelo que foram excluídas as hipóteses relacionadas com esta variável. Foram ainda excluídas as hipóteses que pressupunham associações lineares que não foram encontradas na estrutura de correlação e também aquelas cuja direção da correção foi contrária, ao que era esperado (ex. H3a).

Tabela 8. Matriz de correlações das variáveis utilizadas na resolução das hipóteses de investigação

	1	2	3	4	5	6	7
1 Resiliência psicológica	1	,168**	,018	,111*	,167**	,220**	,084
2 Resistência comportamental		1	,537**	,002	,044	-,017	,027
3 Resistência afetiva à mudança			1	-,047	,071	-,040	,136*
4 Incentivos ao desenvolvimento				1	,688**	,526**	-,174**
5 Suporte da supervisão					1	,490**	-,131*
6 Engagement						1	-,190**
7 Burnout							1

*p<,05;**p<,01

Assim, foram mantidas as hipóteses H2, H4, H6, H9a, H10b, H12a e H12b, cujos resultados são apresentados na secção seguinte.

b - Resultados das hipóteses de investigação

De seguida são apresentados os resultados relativos às hipóteses de investigação, separados pelas relações diretas e de mediação.

Em primeiro lugar são apresentados os resultados relativos às hipóteses com relação direta entre as variáveis.

Hipótese 2: Os recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.

Hipótese 4: Os recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão, são preditores de maior resiliência dos indivíduos.

Hipótese 9a: O *engagement* é preditor de maior resiliência psicológica dos indivíduos.

Hipótese 10b_i: O *burnout* é preditor de maior resistência afetiva à mudança.

Os resultados para estas hipóteses podem ser observados na Tabela 9. Os incentivos ao desenvolvimento têm um impacto positivo na resiliência psicológica ($\beta=0,04$; $p=,040$), com 1,2% de variância explicada, confirmando-se a hipótese 2. O suporte da supervisão mostrou um impacto positivo na resiliência psicológica ($\beta=0,04$; $p=,040$), com 2,8% de variância explicada, confirmando-se a hipótese 4. O *engagement* associou-se de forma estatisticamente significativa com a resiliência psicológica ($\beta=0,09$; $p<,001$), com 4,6% de variância explicada, confirmando a hipótese 9a. Por fim, foi confirmada a hipótese H10b_i, com impacto estatisticamente significativo do *burnout* na resistência afetiva ($\beta=0,26$; $p=,012$) e 1,8% de variância explicada.

Tabela 9. Regressões lineares simples

Hipótese	Preditor	VD	Coef. (E.P.) β	t-teste (p-valor)	Teste F (p-valor)	R ²	Conclusão
H2	Incentivos desenvolvimento	Resiliência psicológica	0,04 (0,02)	p=,040*	p=,040	1,2%	✓
H4	Suporte supervisão	Resiliência psicológica	0,06 (0,02)	p=,002*	p=,002	2,8%	✓
H9a	Engagement	Resiliência psicológica	0,09 (0,02)	p<,001*	p<,001	4,6%	✓
H10bi	Burnout	Resistência afetiva	0,26 (0,10)	p=,012	p=,012	1,8%	✓

E.P.= Erro padrão; *estatisticamente significativo; VD=Variável dependente

De seguida são apresentados os resultados relativos às hipóteses com relação de mediação entre as variáveis.

Para dar resposta a estas hipóteses foram utilizadas as equações respeitantes à mediação, procurando-se resultados estatisticamente significativos para os coeficientes c, a e b e resultados não significativos, ou pelo menos um enfraquecimento do efeito para c', conforme descrito nas quatro condições apresentadas nos procedimentos estatísticos.

1. $Y = \beta_{01} + cX + e_1$
2. $M = \beta_{02} + aX + e_2$
3. $Y = \beta_{03} + bM + c'X + e_3$

Hipótese 6: Os incentivos ao desenvolvimento (M) medeiam a influência do suporte da supervisão (VI) sobre a resiliência dos indivíduos (VD).

São de seguida apresentados os resultados relativos às três equações em análise para a hipótese 6, bem como às quatro condições avaliadas, sumariadas depois na Tabela 10.

1. Suporte da supervisão (VI) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 1**)

$$F_{(1,342)}=9,84, p=,002, R^2=0,028$$

$$c=0,06, t_{(342)}=3,14, p=,002 \text{ (condição a)}$$

2. Suporte da supervisão (VI) → Incentivos ao desenvolvimento (M) (**equação 2**)

$$F_{(1,342)}=307.35, p<,001, R^2=0,473$$

$$a=0,79, t_{(342)}=17.53, p<,001 \text{ (condição b)}$$

3. Incentivos ao desenvolvimento (M) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 3**)

$$F_{(2,341)}=4,91, p=,008, R^2=0,028$$

i) $b=-0,01, t_{(341)}=-0,03, p=,915 \text{ (condição c)}$

ii) $c'=0,07, t_{(341)}=2,35, p=,020 \text{ (condição d)}$

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, na resiliência psicológica (VD) ($c=0,06, p=,002$), com uma variância explicada de 2,8%, satisfazendo a primeira condição (a).

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, nos incentivos ao desenvolvimento (M) ($a=0,79, p<,001$), com uma variância explicada de 47,3%, satisfazendo a segunda condição (b).

A variável de incentivos ao desenvolvimento (M), quando incluída como preditor em conjunto com o suporte da supervisão (VI) não tem impacto estatisticamente significativo, na resiliência psicológica (VD) ($b=-0,01, p=,915$), o que não satisfaz a terceira condição (c); o suporte da supervisão (VI) manteve a significância estatística ($c'=0,07, p=,020$) no impacto na resiliência psicológica (VD), o que não satisfaz a quarta e última condição (d); a variância explicada foi de 2,8%.

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de suporte de supervisão se associam com valores mais elevados de resiliência psicológica, independentemente da presença ou não do mediador (incentivos ao desenvolvimento), que por sua vez se associou de forma positiva com o suporte da supervisão. Não se confirma a hipótese da mediação.

Tabela 10. Sumário dos resultados da análise de mediação 1

	Coeficiente	t-teste (p-valor)	Teste F (p-valor)	R ²	Condição
Eq 1	c=0,06	t ₍₃₄₂₎ =3,14 (p=,002)*	F _(1,342) = 9,84 (p=,002)*	0,028	a) ✓
Eq 2	a=0,79	t ₍₃₄₂₎ =17,53 (p<,001)*	F _(1,342) =307.35, (p<,001)	0,473	b) ✓
Eq 3			F _(2,342) =4,91, (p=,008)	0,028	
i)	b=-0,01	t ₍₃₄₁₎ =-0,03 (p=,915)			c) ✗
ii)	c'=0,07	t ₍₃₄₁₎ =2,35 (p=,020)*			d) ✗

*estatisticamente significativo

Hipótese 12a: O *engagement* (M) é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de incentivos ao desenvolvimento (VI), sobre a resiliência psicológica dos indivíduos (VD).

São de seguidas apresentados os resultados relativos às três equações em análise para a hipótese 12a, bem como às quatro condições avaliadas, sumariadas depois na Tabela 11.

1. Suporte da supervisão (VI) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 1**)

$$F_{(1,342)}=9,84, p=,002, R^2=0,028$$

$$c=0,06, t_{(342)}=3,14, p=,002 \text{ (condição a)}$$

2. Suporte da supervisão (VI) → *Engagement* (M) (**equação 2**)

$$F_{(1,342)}=108.31, p<,001, R^2=0,241$$

$$a=0,48, t_{(342)}=10,41, p<,001 \text{ (condição b)}$$

3. *Engagement* (M) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 3**)

$$F_{(2,341)}=9,53, p<,001, R^2=0,053$$

i) $b=0,07, t_{(341)}=3,00, p=,003 \text{ (condição c)}$

ii) $c'=0,03, t_{(341)}=1,29, p=,197 \text{ (condição d)}$

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, na resiliência psicológica (VD) ($c=0,06, p=,002$), com uma variância explicada de 2,8%, satisfazendo a primeira condição (a).

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, no *engagement* (M) ($a=0,48, p<,001$), com uma variância explicada de 24,1%, satisfazendo a segunda condição (b).

O *engagement* (M), quando incluído como preditor em conjunto com o suporte da supervisão (VI) mantém o impacto estatisticamente significativo na resiliência psicológica (VD) ($b=0,07, p=,003$), o que satisfaz a terceira condição (c); o suporte da supervisão (VI) perdeu a significância estatística ($c'=0,03, p=,197$) no impacto na resiliência psicológica (VD), o que satisfaz a quarta e última condição (d); a variância explicada foi de 5,3%.

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de suporte de supervisão se associam com valores mais elevados de resiliência psicológica, por si, mas perdem o efeito quando são mediados *engagement* que se associa de forma positiva com o suporte da supervisão e resiliência psicológica, ao mesmo tempo que retira o significado estatístico da

associação entre o suporte de supervisão e a resiliência psicológica. Neste caso, confirma-se a hipótese de mediação total.

Tabela 11. Sumário dos resultados da análise de mediação 2

	Coeficiente	t-teste (p-valor)	Teste F (p-valor)	R ²	Condição
Eq 1	c=0,06	t ₍₃₄₂₎ =3,14 (p=,002)*	F _(1,342) = 9,84 (p=,002)*	0,028	a) ✓
Eq 2	a=0,48	t ₍₃₄₂₎ =10,41 (p<,001)*	F _(1,342) =108,31, (p<,001)	0,241	b) ✓
Eq 3			F _(2,342) =9,53, (p<,001)	0,053	
i)	b=0,07	t ₍₃₄₁₎ =3,00 (p=,003)*			c) ✓
ii)	c'=0,03	t ₍₃₄₁₎ =1,29 (p=,197)			d) ✓

*estatisticamente significativo

Hipótese 12b: O *burnout* (M) é mediador da influência dos recursos organizacionais, no formato de suporte da supervisão (VI), sobre a resiliência psicológica dos indivíduos (VD).

Por fim são apresentados os resultados relativos às três equações em análise para a hipótese 12b, bem como às quatro condições avaliadas, sumariadas depois na Tabela 12.

1. Suporte da supervisão (VI) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 1**)

$$F_{(1,342)}=9,84, p=,002, R^2=0,028$$

$$c=0,06, t_{(342)}=3,14, p=,002 \text{ (condição a)}$$

2. Suporte da supervisão (VI) → *Burnout* (M) (**equação 2**)

$$F_{(1,342)}=5,94, p=,015, R^2=0,171$$

$$a=-0,09, t_{(342)}=-2,44, p=,015 \text{ (condição b)}$$

3. *Burnout* (M) → Resiliência psicológica (VD) (**equação 3**)

$$F_{(2,341)}=6,97, p<,001, R^2=0,039$$

$$i) \quad b=0,06, t_{(341)}=2,00, p=,046 \text{ (condição c)}$$

$$ii) \quad c'=0,07, t_{(341)}=3,39, p<,001 \text{ (condição d)}$$

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, na resiliência psicológica (VD) ($c=0,06, p=,002$), com uma variância explicada de 2,8%, satisfazendo a primeira condição (a).

O suporte da supervisão (VI), por si, tem um impacto negativo, estatisticamente significativo, no *burnout* (M) ($a=-0,09$, $p<,001$), com uma variância explicada de 17,1%, satisfazendo a segunda condição (b).

O *burnout* (M), quando incluído como preditor em conjunto com o suporte da supervisão (VI) mantém o impacto estatisticamente significativo na resiliência psicológica (VD), embora alterando o sinal ($b=0,06$, $p=,046$), o que satisfaz a terceira condição (c); o suporte da supervisão (VI) manteve a significância estatística ($c'=0,07$, $p<,001$) no impacto na resiliência psicológica (VD), o que não satisfaz a quarta e última condição (d); a variância explicada foi de 3,9%.

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de suporte de supervisão se associam com valores mais elevados de resiliência psicológica, independentemente da presença ou não do mediador (*burnout*), que por sua vez se associou de forma negativa com o suporte da supervisão. Como o *burnout* manteve a significância estatística na associação com a resiliência psicológica, mesmo na presença do suporte da supervisão (VI) considerou-se a presença de mediação parcial.

Tabela 12. Sumário dos resultados da análise de mediação 3

	Coefficiente	t-teste (p-valor)	Teste F (p-valor)	R ²	Condição
Eq 1	$c=0,06$	$t_{(342)}=3,14$ ($p=,002$)*	$F_{(1,342)}= 9,84$ ($p=,002$)*	0,028	a) ✓
Eq 2	$a=-0,09$	$t_{(342)}=-2,44$ ($p=,015$)*	$F_{(1,342)}=5,94$, ($p=,015$)	0,171	b) ✓
Eq 3			$F_{(2,342)}=6,97$, ($p<,001$)	0,039	
i)	$b=0,06$	$t_{(341)}=2,00$ ($p=,046$)*			c) ✓
ii)	$c'=0,07$	$t_{(341)}=3,39$ ($p<,001$)*			d) ✗

*estatisticamente significativo

5. Discussão dos resultados

O principal objetivo deste trabalho foi compreender a relação entre recursos organizacionais e resiliência psicológica, o *engagement* e o *burnout* e, de que modo estes influenciam a resistência à mudança dos indivíduos. Para dar resposta às hipóteses definidas para este trabalho foram considerados efeitos lineares simples ou de mediação.

Neste trabalho verificou-se que os recursos organizacionais, nomeadamente, apresentam, efetivamente, influencia na resiliência psicológica, no *engagement* e no *burnout*, influenciando assim a resistência à mudança dos trabalhadores.

Numa primeira fase verificou-se que níveis mais elevados de suporte de supervisão encontram-se associados a valores mais elevados de resiliência psicológica. O suporte de supervisão, quando eficaz, apresenta um valor altamente motivacional, de modo a que o desempenho dos colaboradores esteja em linha com os objetivos e missão da organização, fazendo com que estes sejam mais resilientes a possíveis processos de mudança (Hsieh & Chen, 2011). Nesse sentido, é possível que quando ocorrem mudanças organizacionais, os indivíduos mais resilientes estejam mais preparados a enfrenta-las, mesmo que não seja desejada e, que os recursos de defesa pessoais não façam que este tenha dificuldade em se ajustar à mudança. Os Períodos de mudança podem trazer consequências negativas, o que, naturalmente, fazem com que os indivíduos ofereçam alguma resistência, mesmo que tenham ao seu dispor ferramentas que lhe permitam ajustar a essas situações diminuindo assim o seu impacto (Fredrickson *et al.*, 2008; Jimmieson *et al.*, 2004; Oreg *et al.*, 2008).

A relação positiva encontrada entre os recursos organizacionais e a resiliência vão de encontro ao que é afirmado por Hobfoll (2001), relativamente aos recursos organizacionais. Para este autor os recursos organizacionais funcionam como “energizantes”, com a capacidade mobilizar os comportamentos de proteção e de *coping* necessários à saúde mental em situações de stress, como é o caso de uma situação de mudança. Quando estes recursos são ativados por parte das organizações é possível verificar-se atitudes positivas e um melhoramento no desempenho dos trabalhadores (Hom, Tsui, Lee, Fu, Wu, Zhang, & Li, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Wang, Tsui, Zhang, & Ma, 2003). Assim, numa situação de mudança, indivíduos resilientes tendem a minimizar de forma proativa o impacto das suas consequências, sendo que Youssef & Luthus (2007) e Shin et al. (2012) demonstraram a existência de características psicológicas nestes indivíduos que são favoráveis à organização, onde se incluem atitudes positivas relativamente ao trabalho. Deste modo, pessoas mais resilientes vão reagir mais favoravelmente à mudança organizacional, sendo que esta resiliência é promovida pela existência de suporte de supervisão.

Os resultados mostraram ainda que apesar de haver uma associação positiva entre o suporte da supervisão e os incentivos de desenvolvimento, estes últimos não funcionam como mediador da resiliência psicológica face à mudança, uma vez que esta aumenta sempre com o suporte de supervisão, estando ou não presentes os incentivos ao desenvolvimento. Os incentivos de desenvolvimento funcionam como uma forma de motivar os colaboradores para cumprirem as obrigações e os objetivos da organização (Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski, 2004). No entanto, os resultados obtidos parecem corroborar aqueles obtidos por (Hsieh & Chen, 2011) e (Eisenberger & Aselage, 2009), denotando que as recompensas e os incentivos não apresentam o mesmo impacto em todos indivíduos, uma vez que estes têm necessidades diferentes.

Quando se analisou o *engagement*, este associou-se de forma positiva com o suporte da supervisão e também com a resiliência psicológica, o que denota que indivíduos com maiores níveis de *engagement* apresentam uma maior aptidão e reagem melhor às mudanças organizacionais, apresentando, portanto, uma menor resistência à mudança. O *engagement* refere-se ao estado afetivo-cognitivo positivo e persistente relacionado com o trabalho e que possibilita uma construção motivacional positiva e reconfortante. Consiste na junção de conceitos entre o envolvimento, dedicação e empenho, e atua na esfera emocional e racional (Ferrer, 2005). O *engagement* e a participação ativa de um funcionário contribui amplamente e facilita para a mudança planeada e iniciada pela organização (Kim, Hornung & Rousseau, 2011).

Um indivíduo envolvido tem, em geral, uma atitude favorável ao trabalho, uma forte identificação com o trabalho, uma saúde mental mais equilibrada, e um melhor desempenho e motivação, bem como acesso a recursos de trabalho, incluindo a recursos pessoais (Näswall, Hellgren, & Sverke, 2008). Além disso, um funcionário com altos níveis de *engagement* sente-se mais ligado à sua organização e à liderança, acatando melhor as decisões que a gestão toma, incluindo mudanças ao nível organizacional.

O *engagement* contribui amplamente para a resiliência, como ficou patente nos resultados obtidos, uma vez que colaboradores mais envolvidos possuem mais recursos pessoais, como por exemplo o otimismo, a autoeficácia, a autoestima, a resistência e estratégias de *coping*, permitindo assim ter controlo e impacto sobre o seu ambiente de trabalho e das mudanças que nele incorrem, conseguindo assim desenvolver o seu trabalho com sucesso (Bakker & Demerouti, 2007). Colaboradores de sucesso encontram-se munidos de habilidades, atitudes e competências que promovem a sua maior participação e autonomia nos seus locais de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Para maiores níveis de suporte organizacional também se identificou maiores níveis de *engagement*. O suporte organizacional tem como função a manutenção e o melhoramento do clima emocional e psicossocial dos colaboradores da organização, dando indicações e direções no que toca à estratégia de trabalho. Estas funções de suporte não só previnem o stress como fomentam os sentimentos positivos e o *engagement* dos colaboradores. Um bom suporte organizacional deve ter a capacidade de orientar quer ao nível das tarefas a realizar, quer ao nível do desenvolvimento de competências sócio emocionais, que contribuem para o aumento do *engagement* dos colaboradores (May, Gilson & Harter, 2004; Van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride, 2004).

Além destas relações positivas verificou-se que o *engagement* retirou significado estatístico à associação entre o suporte de supervisão e à resiliência psicológica, funcionando assim como mediador total entre estas duas variáveis. No estudo realizado por Diedericks & Rothmann (2013) também identificaram o *engagement* como tendo um papel mediador entre a supervisão organizacional e os profissionais, sendo que colaboradores mais envolvidos cognitivamente, emocionalmente e fisicamente no trabalho apresentam melhores níveis de resiliência que ajudam a lidar com as possíveis modificações ao nível do ambiente e dos processos de trabalho.

Por fim, verificou-se que os níveis mais elevados de suporte de supervisão associam-se com valores mais elevados de resiliência psicológica, independentemente da presença ou não da existência de *burnout*, funcionando este como mediador desta relação. No entanto, o *burnout* associou-se de forma negativa com o suporte de supervisão, o que quer dizer na prática que níveis maiores de *burnout* denotam um menor suporte de supervisão.

A influência do *burnout* na resistência à mudança organizacional ficou patente no facto de este ser significativamente estatístico na associação com a resiliência, mesmo quando existe suporte de supervisão. De facto, esta relação não é despropositada, uma vez que a mudança organizacional, geralmente, é fonte de stress ocupacional, levando a que as pessoas sejam resistentes às mudanças, podendo levar a situações de *burnout* (Coelho, 2008). O *burnout* vai ser uma resposta prolongada ao stress existente no contexto de trabalho, manifestando-se como um cansaço emocional que pode levar à perda de motivação para a realização das tarefas inerentes ao trabalho a realizar (Maslach & Leiter, 2005).

Mesmo quando existe suporte de supervisão o *burnout* vai fazer com que os indivíduos experienciem esgotamento emocional, despersonalização e uma baixa realização pessoal, pelo que este fenómeno deve ter, por parte da supervisão, cada vez mais atenção,

uma vez que este influencia grandemente o desempenho das organizações (Carlotto & Câmara, 2007; Coelho, 2008).

No que concerne à relação entre a resiliência e o *burnout*, a primeira resulta das crenças do indivíduo, podendo conduzi-lo à adaptação saudável diante das adversidades. Por esta razão, os estudos sobre o *burnout* têm se reportado ao termo resiliência como forma de adaptação às adversidades, nomeadamente, aquelas que derivam da mudança organizacional (Dyrbye L., Power, D., Massie, F., Eacker, A., Harper, W., Thomas, M., 2010; Tyssen et al., 2004)

Aquando da pesquisa bibliográfica para a realização deste trabalho, foi visível as poucas investigações que têm sido feitas nesta área, especialmente na relação destas variáveis (resiliência psicológica, os recursos organizacionais, *engagement* e *burnout*) com a resistência à mudança organizacional. Assim, com a presente investigação, pretende-se aumentar, então, o conhecimento no que toca à relação dinâmica entre estas variáveis, de carácter individual e organizacional, de modo a que as organizações, no papel da sua gestão, possam prever e melhorar os momentos em que é pertinente a realização de uma mudança organizacional e quais as melhores estratégias a serem adotadas.

Relativamente às implicações práticas estas inserem-se, naturalmente, nas práticas de recursos humanos, sendo que a compreensão da relação entre a resiliência, os recursos organizacionais o *engagement* e o *burnout* poderão ter um impacto significativo na seleção e formação dos colaboradores assim como na gestão estratégica dos processos associados à mudança organizacional. Há que destacar a importância do *engagement*, tendo-se manifestado como uma grande ferramenta para os colaboradores lidarem com sucesso com as mudanças e assim influenciar negativamente a resistência para com a mudança. Assim, as organizações devem-se preocupar em envolver os seus colaboradores, motivando-os, fazendo com que estes sejam parte integrante dos processos de decisão assim como da resolução dos problemas, promovendo o papel ativo destes dentro da organização de forma a alinhá-los com os objetivos e metas da mesma.

Ao melhorar o conhecimento sobre a relação e a dinâmica entre estas variáveis torna-se, assim, possível uma maior eficácia e eficiência na resposta às exigências dos mercados atuais. Como referem Vickers & Kouzmim (2001), quando os obstáculos relacionados com a mudança são ultrapassados existem consequências bastante positivas para as organizações e também para os colaboradores, ao nível individual, verificando-se o *empowerment* destes e um melhoramento das suas estratégias de *coping*, entre outros.

Apesar dos resultados pertinentes obtidos, esta investigação apresenta também algumas limitações, nomeadamente no que toca à expansividade da interpretação dos dados, sendo necessários que em futuras investigações se replicasse o presente estudo, realizando outros testes, como por exemplo o teste de efeitos indiretos com múltiplas variáveis de modo a perceber melhor a relação entre as variáveis.

Outro aspeto a merecer atenção prende-se com a constituição da amostra, já que não foi realizado o controlo no que toca à atividade profissional dos indivíduos, sendo que a maior parte daqueles que constituíram a amostra tinham qualificações ao nível do ensino superior o que pressupõe que estes indivíduos têm a capacidade de acionar outro tipo de recursos. Num estudo futuro seria importante incluir mais indivíduos com níveis menores de qualificações ou de outros setores de atividade de forma a fazer uma comparação entre eles, contribuindo assim para o desenvolvimento de práticas de gestão de recursos humanos e planos de mudança ajustados à população em causa.

6. Conclusões

O atual mercado de trabalho encontra-se em constante mutação, sendo que, para que as organizações sejam capazes de manter a sua competitividade, devem-se adaptar às exigências do mercado, antecipando futuras exigências, sendo, para tal, imprescindível que se realizem mudanças ao nível organizacional, que todos se devem adaptar.

No entanto, e como foi visto no presente trabalho, a mudança nem sempre é algo que é bem-recebido, especialmente pelos colaboradores, verificando-se várias situações de resistência à mudança, que afetam tanto os colaboradores a nível individual, colocando-os em situações de stress, como ao nível da organização, podendo comprometer o seu desempenho.

Verificou-se que a resiliência e também o *engagement* funcionam como dois fatores que contribuem para que os colaboradores lidem bem com a mudança, pelo que a gestão das organizações deve desenvolver estratégias para que estes se desenvolvam, nomeadamente, estratégias motivacionais e de suporte, implementando incentivos ao desenvolvimento que reforçam a relação com os colaboradores e os seus recursos internos, tornando-os assim mais autónomos e capazes de lidar com os desafios que lhes são impostos.

Por outro lado, há que ter em atenção ao *burnout*, sendo que esta síndrome contribui para um stress emocional e um desligamento do colaborador perante as suas tarefas, o que faz com que este seja altamente resistente à mudança, afetando assim o desempenho da organização no seu todo. É necessário que a gestão das organizações tenha, então, em atenção os principais fatores de risco que possam despoletar esta síndrome, de modo a evitar futuros problemas.

Referências bibliográficas

AMABILE, Teresa M., Hill, Karl G., Hennessey, Beth A., Tighe, Elizabeth M. (1994). The work preference inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.

AVOLIO, B. & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315–338.

BAKKER, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

BAKKER, A., Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *Journal Hum Resour. Manag* 24: 2760-79.

BLOCK, J., & Kremen, A. M. (1996). IQ and Ego-resiliency: conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70 (2), 349-361.

BORTOLOTTI, S., Júnior, A. & Andrade, D. (2011). *Resistência à Mudança Organizacional: Uma Análise entre Instituição Pública e Empresa Privada*. [em linha]. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28616240.pdf>. Acedido a 19 de setembro de 2019.

BRESÓ, E., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Can a self-efficacy-based intervention decrease burnout, increase engagement, and enhance performance? A quasi-experimental study. *Higher Education*, 61, 339-355.

CARLOTTO, M. S., & Câmara, S. G. (2007). Síndrome de Burnout: Uma doença do trabalho na sociedade de bem-estar. *Aletheia*, 25, 202-203.

COELHO, J. A. (2008). *Uma introdução à Psicologia da Saúde Ocupacional: prevenção dos riscos psicossociais no trabalho*. Porto: Oficina Gráfica da UFP.

CAPELO, M. R., Pocinho, M., & Jesus, S. N. (2009). Stresse, estratégias de coping e autoeficácia em professores. In S. N. Jesus, I. Leal & M. Rezende (Edts). *Actas do I Congresso LusoBrasileiro de Psicologia da Saúde*, 643-658. Faro: CUIP.

CARAPETO, C. & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública – Modernização. Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.

COSTA M. (2011). *Burnout nos médicos - Perfil e enquadramento destes doentes*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Universidade do Porto.

CUNHA, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH-Editora.

CHOI, M. (2011). Employee' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50 (4), 479 – 500.

CUNHA, M. (2002). *All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 42(3), 36-42.

DIEDERICKS, E. & Rothmann, S. (2013). Flourishing of Information Technology Professionals: The Role of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 225–234.

DYRBYE, L., Power, D., Massie, F., Eacker, A., Harper, W., Thomas, M., (2010). Factors associated with resilience to and recovery from burnout: a prospective, multi-institutional study of US medical students. *Med Educ*, 44(10), 1016-1026.

ECCLES, J. & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values and goals: learning and performance in educational settings. *Annual Review of Psychology*, 53, 109-132.

EISENBERGER, R., & Aselage, J. (2009). Incremental effects of reward on experienced performance pressure: positive outcomes for intrinsic interest and creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 95-117.

EISENBERGER, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. In J. A.-M. Coyle-Shapiro, L. M. Shore, M. S. Taylor, & L. E. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 206–225). Oxford, England: Oxford University Press.

FIELD, A. (2005), *Discovering Statistics Using SPSS* (2nd Ed.). London: Sage.

FERREIRA, A. I., Martinez, L. F., Sousa, L. M., & Cunha, J. V. (2010). Tradução e validação para a língua portuguesa das escalas de presentismo WLQ-8 e SPS-6. *Avaliação Psicológica*, 9 (2), 253-266.

FERRER, J. (2005). Employee Engagement: Is it Organizational Commitment Renamed?. *Victoria University*, 1-13

FREDRICKSON, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1045–1062.

FRASQUILHO M. (2005) Medicina, uma jornada de 24 horas? Stress e burnout em médicos: prevenção e tratamento. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. *Rev Port Saúde Pública*, 23(2), 89-98.

GARDNER, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumba, F. O. (2005). *Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*. *The Leadership Quarterly*.

GILLEY, A., Gilley, J. & McMilan, H. (2009). Organizational change: motivation, communication and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21 (4), 75-94.

GRAY, C. (2004). *O Fetiche da Mudança*. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 44 (1), 10-25.

GRAZZIANO, S. & Bianchi, F. (2010) Impacto del Estrés Ocupacional y Burnout en enfermeros. *Efermería Global*, 18, 1-20.

GOMES, O. (2013) Stress, avaliação cognitiva e burnout: um estudo com professores do ensino superior. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 1 (1), 1-20.

GUIMARÃES, S. (2004). Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In E., Boruchovitch & A., Bzuneck (Eds.), *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea* (pp. 37-57). Petrópolis: Vozes.

HERNANDEZ, J. & Caldas, M. (2001). Resistência à Mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2): 31-45.

HEROLD, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 346-357.

HOBFOLL, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.

HOBFOLL, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.

HOBFOLL, S.E., & Shirom, A. (2001). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In R.T. Golembiewski (Ed.), *Handbook of organizational behaviour* (pp.57 – 81). New York: Dekker.

HOM, P. W., Tsui, A. S., Lee, T. W., Fu, P. P., Wu, J., B., Zhang, A. Y., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 277-297.

HSIEH, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among business competitive strategy, human resource strategy, and reward system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10 (2), 11-32.

IBM Corporation (2016). *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0*. Armonk, NY: IBM Corporation.

JAQAMAN, K., & Danuser, G. (2006). Linking data to models: data regression. *Nature Reviews Molecular Cell Biology*, 7(11), 813-819.

JIMMIESON, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: the role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1), 11-27.

KASCHKA, P., Korczak, D., Broich, K. (2011) Burnout: a fashionable diagnosis. *Deutsches Arzteblatt International*, 108(46), 781-787.

KIEFER, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.

KIM, T.; Hornung, S. & Rousseau, D. (2011). Change-supportive employee behavior: antecedents and the moderating role of time. *Journal of Management*, 37 (6), 1664-1693.

KIM, W. & Mauborgne, R. (2003). Tipping Point Leadership. *Havard Business Review*, 81 (4), 60-69.

KOTLER, P. (2001). *Marketing Management, Millenium Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

LEMOS, M. (2005). Motivação e Aprendizagem. In G. Miranda & S. Baleia (Eds.), *Psicologia da Educação* (pp. 166-182). Lisboa: Relógio D'Água.

LUTHANS, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.

MACKINNON, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58 (593), 1-10.

MAY, D., Gilson, R. & Harter, L. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *J. Occup. Organ. Psychol.*, 77, 11–37.

MASLACH, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

MASLACH, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

MASLACH, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.

MASLACH, C., & Leiter, M. (2005). *Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work*. San Francisco: A Wiley.

MCLAURINE, W. D. (2008). *A Correlational Study of Job Burnout and Organizational Commitment Among Correctional Officers*. School of Psychology: Capella University.

NÄSWALL, K., Hellgren, J., & Sverke, M. (2008). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge: Cambridge University Press.

NEUBERT, M. & Cady, S. (2001). Program commitment: A multi-study longitudinal field investigation of its impact and antecedents. *Personnel Psychology*, 54(2), 321-448.

O'BRIEN, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.

OLDHAM, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 607-634.

OREG, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88 (4), 680-693.

OREG, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73 – 101.

OREG, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Bozionelos, N. et al. (2008). Dispositional resistance to change: measurement equivalence and the link to personal values across 17 nations. *Journal of Applied Psychology*, 93 (4), 935-944.

PINES, A., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: The Free Press.

REGO, A. & Cunha, M. (2003). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade*. Lisboa: Editora RH.

ROBERTSON, P.J., Roberts, D.R. and Porras, J.I. (1993) Dynamics of Planned Organizational Change: Assessing Empirical Support for a Theoretical Model. *Academy of Management*, 36, 619-634.

RYAN, R. & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.

SALANOVA, M. (2008). Organizaciones Saludables: Una aproximación desde la Psicología Positiva. In, C. Vázquez y G. Hervás (Eds.), *Psicología Positiva: Bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Madrid: Alianza Editorial.

SALANOVA, M. & Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

SCHAUFELI, W., Bakker, A., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kadler, A. (2001) On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout measure. *Psychology and Health*, 16, 565-582.

SCHAUFELI, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

SCHAUFELI, W.B., Martinez, I., Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students. *A Cross National Study*, 33(5), 464-481.

SCHAUFELI, W.B, & Salanova, M., (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.

SCHAUFELI, W.B. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14, 3-10.

SHIN, J., Taylor, M. S., & Seo, M. (2012). Resources for change: the relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors towards organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (3), 727-758.

SPIELBERG, C.D., & Reheiser, E.C. (1994). Measuring occupational stress: The job stress survey. In P.L. Perrewé & R. Crandall (Eds.): *Occupational stress: A handbook* (pp.51-69). Washington, DC: Taylor & Francis.

STROEBE, W. & Stroebe M. (1995). *Psicologia Social e Saúde*. Lisboa: Instituto Piaget.

TYSSEN, R., Vaglum, P., Gronvold, N. & Ekeberg, O. (2004). The relative importance of individual and organizational factors for the prevention of job stress during internship: a nationwide and prospective study. *Med Teach*, 27(8), 726-731.

VAN DEN HEUVEL, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change, in *Contemporary*

Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice, Volume 1 (eds J. Houdmont and S. Leka), Wiley-Blackwell, Oxford, UK.

VAN DIERENDONCK, D., Haynes, C., Borril, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *J Occup Health Psychol.*, 9(2), 165-175.

VAN DIJK & VAN DICK (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9 (2), 143-163.

VICKERS, M. & Kouzmin, A. (2001). 'Resilience' in organizational actors and rearticulating 'voice': Towards a humanistic critique of New Public Management. *Public Management Review*, 3, 95-119.

WALUMBWA, F.; Avolio, B.; Gardner, W.; Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* 34(1), pp. 89-126.

WANG, D., Tsui, A., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 511-535.

YOUSSEF, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.

Anexo A - Instrumento de recolha de dados

Resistência à Mudança

Este questionário é realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, a decorrer na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada – Norte (Porto).

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e científicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual, e não da instituição a que pertencem. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões.

Obrigada pela sua colaboração!

*Obrigatório

Caracterização Socio-Demográfica

Este questionário é dirigido a pessoas que se encontram activas no mercado de trabalho. Se a sua resposta à questão seguinte for não. Agradecemos o contributo mas não é necessário responder a mais questões.

1. Trabalha* Sim Não

2. Idade*: _____

3. Sexo* Masculino Feminino

4. Escolaridade* Básico Secundário Superior

5. Trabalha * No Privado Função Pública

6. Há quanto tempo trabalha no seu actual emprego? *

Por favor dê a sua resposta indicando um número seguido de anos ou meses. Não necessita de ser exacto. _____

Grupo II – Ego-resiliência

Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações:

7.*	Não se aplica de todo	Aplica-se ligeiramente, se é que se aplica	Aplica-se um pouco	Aplica-se muito fortemente
Sou generoso com os meus amigos.				
Eu rapidamente supero e recupero de sustos.				
Eu gosto de lidar com situações novas e incomuns.				
Eu costumo ter sucesso em causar uma boa impressão nas pessoas.				
Eu gosto de experimentar novas comidas que eu nunca provei antes.				
Eu sou conhecido por ser uma pessoa muito enérgica.				
Eu gosto de tomar caminhos diferentes para sítios familiares.				
Eu sou mais curioso do que a maioria das pessoas.				
A maioria das pessoas que conheço são simpáticas.				
Eu costumo pensar cuidadosamente sobre algo antes de agir.				
Eu gosto de fazer coisas novas e diferentes.				
O meu dia-a-dia é cheio de coisas que me mantêm interessado.				
Eu estaria disposto a descrever-me como uma "personalidade bastante forte".				
Eu supero a minha raiva de alguém razoavelmente rápido.				

Grupo III - Resistência à mudança: dimensões preferência de rotina à mudança, resistência afetiva à mudança e pensamento a curto prazo face à mudança

As afirmações abaixo apresentadas referem-se a habituais crenças e atitudes face à mudança. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação, assinalando a na escala a sua resposta.

8.*	Discordo totalmente	Discordo	Inclinado a discordar	Inclinado a concordar	Concordo	Concordo totalmente
Geralmente considero as mudanças algo de negativo.						
Prefiro ter um dia de rotina do que ter um dia cheio de eventos inesperados.						
Prefiro fazer as mesmas coisas de sempre do que experimentar coisas novas e diferentes.						

Sempre que a minha vida se torna rotineira, procuro uma forma de mudá-la.						
Prefiro estar entediado do que ser surpreendido.						
Se eu fosse informado de que iria haver uma mudança significativa (na forma como as coisas são feitas no trabalho), possivelmente iria sentir-me muito stressado.						
Quando sou informado de qualquer alteração de planos, fico um pouco tenso.						
Quando as coisas não correm de acordo com o planeado, fico logo stressado.						
Se um dos meus chefes alterasse os critérios de avaliação de desempenho, eu ficaria logo ansioso mesmo pensando que seria capaz de fazer tudo igualmente bem sem sobrecargas..						
Mudar de planos parece-me sempre extremamente chato.						
Habitualmente, sinto-me um pouco desconfortável mesmo quando as mudanças podem melhorar significativamente a minha vida.						
Quando alguém me pressiona para mudar alguma coisa, eu tendo a resistir mesmo que pense que a mudança pode vir a beneficiar-me.						
Eu apercebo-me de que às vezes evito as mudanças que eu sei que seriam boas para mim.						

Grupo IV - Incentivos ao desenvolvimento

As afirmações que se seguem fazem referência a um conjunto de práticas que as organizações proporcionam ou implementam para os seus colaboradores. Pensando em si e na sua organização, assinale com uma cruz em que medida concorda com as afirmações, de acordo com a seguinte escala:

9. Tratam-me de uma forma justa.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

10. Criam oportunidades para eu demonstrar completamente os meus talentos.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

11. Têm seriamente em consideração as minhas sugestões e comentários relacionadso com o trabalho.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

12. Consideram cuidadosamente o desenvolvimento da minha carreira.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

13. Dão-me autonomia no âmbito da minha esfera de responsabilidade.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

14. Encorajam-me a participar ativamente nas decisões da organização.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

15. Valorizam o meu feedback sobre as decisões relacionadas com toda a organização.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

16. Preocupam-se com a minha satisfação geral no trabalho.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

17. Respeitam a minha dignidade humana.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Raramente proporcionado/ implementado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abundantemente proporcionado/ implementado

18. Treinam-me em conhecimento e competências para trabalhos futuros e desenvolvimento da carreira.*

Raramente proporcionado/ implementado

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Abundantemente proporcionado/ implementado

Grupo V - Suporte da supervisão

Segue-se um conjunto de afirmações que descrevem alguns aspetos da sua relação com a sua supervisão/chefia direta. Assinale (com uma cruz) até que ponto discorda ou concorda com cada afirmação. Utilize a seguinte escala:

19.*	Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
A minha chefia ajuda-me a resolver problemas relacionados com o trabalho.							
A minha chefia encoraja-me a desenvolver novas competências.							
A minha chefia mantém-se informado sobre o que sentem e pensam os empregados.							
A minha chefia encoraja os empregados a participar nas decisões importantes.							
A minha chefia elogia os bons desempenhos.							
A minha chefia incentiva os trabalhadores a falar sempre que discordem de alguma decisão.							
A minha chefia recusa-se a explicar as suas ações / decisões.							
A minha chefia recompensa-me pelos bons desempenhos.							

Grupo VI – Envolvimento dos Colaboradores

Os itens que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Para responder aos itens PENSE NAS SUAS TAREFAS PROFISSIONAIS, e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

20.*	Nenhuma vez	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
No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia							
No meu trabalho sinto-me com força e energia							
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar							
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho							
O meu trabalho inspira-me							
Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho							
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente							
Estou imerso(a) no meu trabalho							
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar							

Grupo VII – Burnout

A seguir encontram-se 16 afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional, e para a sua resposta tome como referência os últimos 3 meses da sua atividade profissional.

21.*	Nunca	Algumas vezes ou menos por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho							
Sinto-me esgotado(a) no final de um dia de trabalho							
Sinto-me cansado(a) quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho							

Trabalhar o dia todo é realmente motivo de tensão para mim							
Sinto-me acabado(a) por causa do meu trabalho							
Só desejo fazer meu trabalho e não ser incomodado(a)							
Sou menos interessado(a) no meu trabalho desde que assumi essa função							
Sou menos entusiasmado(a) com o meu trabalho							
Sou mais descrente sobre a contribuição de meu trabalho para algo							
Duvido da importância do meu trabalho							
Sinto-me entusiasmado(a) quando realizo algo no meu trabalho							
Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho							
Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho							
Sinto que estou dando uma contribuição efetiva para essa organização.							
Na minha opinião, sou bom(boa) no que faço							
No meu trabalho, me sinto confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam							

Satisfação com a vida

22. Indique, de uma forma geral, o grau de satisfação com a sua vida de acordo com a seguinte escala: *

Nada satisfeito

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 Muito satisfeito