



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

**A INCIVILIDADE COMO VARIÁVEL MEDIADORA ENTRE O *EMPOWERMENT*
ESTRUTURAL E O *BURNOUT* EM CONTEXTO DE TELETRABALHO**

Dissertação para a obtenção de grau de mestre em Psicologia

Autora: Ana Flavia Passarinho de Oliveira

Orientador: Professor Doutor Tito Rosa Laneiro

Número de candidato: 30005888

Março de 2023

Lisboa

Dedicatória

Como já dizia Ernest Hemingway, quem está nas trincheiras ao seu lado importa mais que a própria guerra. É a esses que dedico este trabalho.

Agradecimentos

Foi uma longa jornada, atravessada por muitos desafios pessoais. Minha gratidão é sincera e se estende a cada um que me acompanhou, de perto ou de longe.

Ao meu pai querido, um exemplo de resiliência. Um homem sensato e um grande exemplo de vida.

A minha mãe querida — que sempre esteve ao meu lado —, pelo apoio em relação às minhas escolhas acadêmicas.

Ao meu irmão querido, meu cúmplice e melhor amigo, que, com suas assertivas palavras, me fez entender que desistir do mestrado não era uma opção.

A Caroline, pelo amor e apoio incondicional durante as fases mais críticas da dissertação e pelas grandes contribuições para a finalização deste sonho.

A Yohana Fritsche, ombro amigo, em todas as lamentações e inseguranças relacionadas ao desenvolvimento da dissertação (e não somente).

A Stéfane Gavioli, que foi uma luz num momento crítico da análise estatística.

A todas as colegas da turma do Mestrado, pela companhia ao longo das aulas, e fora delas.

A Professora Doutora Maria Ribeiro, pela sua prontidão em retornar meus *e-mails* com tantas dúvidas que surgiram ao longo desses anos e pelo seu percurso acadêmico que foi de grande inspiração para a realização deste trabalho.

A Professora Doutora Rute Brites, pela sua leveza didática nas aulas de metodologia científica.

A Professora Doutora Tania Brandão, pelos conselhos tão assertivos.

A todos os professores do Mestrado, pelo compartilhamento de conhecimento e pela compreensão das diferenças culturais que nos mediarão.

Ao meu estimado orientador, Professor Doutor Tito Laneiro, pelo conhecimento compartilhado e pela paciência com o meu processo de aprendizado de metodologia científica.

A todos os amigos e colegas, pela divulgação solidária de meu projeto de pesquisa, e a todos os colaboradores deste trabalho por, prestativamente, responderem as extensas perguntas do questionário.

Ao Prof. Me. Anderson Hander, pela revisão minuciosa deste trabalho.

A Portugal, pelo acolhimento como estudante estrangeira e pelo encantamento que me causou, com seus vinhos, gastronomia, paisagens e cultura.

Sem vocês este sonho não teria se realizado.

*“Porque um dia é preciso parar de
sonhar, tirar os planos das gavetas
e, de algum modo, começar.”*

Amir Klink

RESUMO

O teletrabalho ou trabalho remoto vem crescendo de forma exponencial nos últimos anos. Além das facilidades apresentadas pela inserção da tecnologia nos ambientes de trabalho, o advento da pandemia do COVID-19 e a necessidade de mantermo-nos distantes uns dos outros impulsionou essa modalidade de trabalho. Considerando esta uma área em crescimento e com demanda de estudos para a compreensão dos impactos dessas mudanças na sociedade, abordamos o teletrabalho para analisarmos como a incivildade ocorre nesse meio e qual seu papel ao mediar a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*.

A incivildade constitui um tipo de comportamento rude que vai contra as regras de uma empresa e da relação interpessoal. Autores indicam que não é uma tipologia comportamental aleatória, mas que há uma escolha velada ao se direcionar esse tipo de comportamento a alguém. Neste estudo, entendemos que a incivildade não acontece, somente, no ambiente de trabalho presencial, mas também, no caso do trabalho remoto, materializada por meio de *e-mails* e outros meios informatizados. O *empowerment* estrutural diz respeito a um determinado tipo de ambiente de trabalho em que há a presença de recursos, apoio, informação e oportunidades para os colaboradores. Estudos anteriores indicam que o *empowerment* estrutural é responsável por uma melhoria no clima organizacional. A síndrome de *burnout* vem sendo uma preocupação global devido ao aumento de casos na atualidade. O *burnout* é uma exaustão emocional diretamente relacionada e provocada pelo trabalho.

Nesta dissertação, verificamos a mediação da incivildade na relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* no contexto de teletrabalho. Para realizar essa verificação, contamos com a participação de 214 participantes, dos quais 168 correspondem ao critério estabelecido; trabalhar em regime de teletrabalho. Os instrumentos utilizados para essa investigação foram: *Workplace Incivility Scale (WIS)*, desenvolvido por Cortina e colaboradores (2001) e validado para a população brasileira por Tonin (2018); *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II)*, adaptado e validado para a Língua Portuguesa por Orgambídez-Ramos e colaboradores (2015); *Burnout Assessment Tool (BAT)* validado no Brasil por Vazquez e colaboradores (2019).

Os resultados desta investigação revelaram que a incivildade, em relação ao ambiente de trabalho virtual, não apresenta efeito mediador significativo entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*. Realizamos análises adicionais que indicaram alguns fatores — a exemplo de um nível de escolaridade mais alto e uma renda mensal mais alta — como agentes redutores no

escore de incivilidade. No que concerne aos escores de *empowerment* estrutural, observamos uma correlação negativa com o *burnout* e uma correlação positiva com a incivilidade.

Palavras-chave: *empowerment* estrutural, *burnout*, incivilidade, teletrabalho.

ABSTRACT

Telework has been growing exponentially in recent years. Besides the facilities presented by the insertion of technology in work environments, the advent of the COVID-19 pandemic and the need to stay distant from each other has boosted this modality of work. Being a growing area with a demand for studies to understand the impacts of these changes on society, we used this work regime as a background to analyze how incivility happens in this environment and what is its role in mediating the relationship between structural empowerment and burnout.

Incivility is a type of rude behavior that goes against the rules of a company and of interpersonal relations. Authors indicate that it is not a random behavioral typology, but that there is a veiled choice when directing this type of behavior to someone. In this study, we understand that incivility does not only happen in the face-to-face work environment, but is also present in telecommuting through e-mails and other computerized means. Structural empowerment refers to a certain type of work environment in which there is the presence of resources, support, information, and opportunities for employees. Previous studies indicate that structural empowerment is responsible for an improvement in organizational climate. Burnout syndrome has become a global concern due to the increase of cases nowadays. Burnout is an emotional exhaustion directly related to and caused by work.

This research aims to verify the mediation of incivility in the relationship between structural empowerment and burnout in the telecommuting context. To carry out this verification, we counted with the participation of 214 participants, of which 168 met the established eliminatory criteria; to be working in a telework regime. The instruments used for this investigation were: Workplace Incivility Scale (WIS) developed by Cortina and collaborators (2001) and validated for the Brazilian population by Tonin (2018); Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II) adapted and validated for the Portuguese language by Orgambídez-Ramos and collaborators (2015); Burnout Assessment Tool (BAT) validated in Brazil by Vazquez and collaborators (2019).

The results of this investigation demonstrated that virtual work environment incivility doesn't have a significant mediating effect between structural empowerment and burnout. Additional analyses performed indicated that factors such as a higher educational level and higher monthly income are reducing agents on the incivility score. With regard to structural empowerment scores, a negative correlation with burnout and a positive correlation with incivility were noted.

Keywords: structural empowerment, burnout, incivility, teleworking.

ÍNDICE

RESUMO	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
Introdução.....	13
Parte I – Fundamentação Teórica.....	16
Capítulo 1 – O Teletrabalho	17
Contextualização da Investigação	17
Capítulo 2 – O <i>Empowerment</i> Estrutural	21
O Conceito de <i>Empowerment</i> Estrutural e Revisão de Literatura.....	21
Capítulo 3 – A Incivilidade	28
O Conceito de Incivilidade e Revisão de Literatura	28
Capítulo 4 – O <i>Burnout</i>	35
O Conceito de <i>Burnout</i> e Revisão de Literatura	35
Capítulo 5 – As Bariáveis.....	43
<i>Empowerment</i> Estrutural, Incivilidade e <i>Burnout</i> no Contexto de Teletrabalho	43
Incivilidade <i>versus</i> <i>Burnout</i>	43
Parte II – Método.....	45
Método	46
Objetivo.....	46
Delineamento e Hipóteses.....	46
Definição e Operacionalização das Variáveis.....	47
Participantes	47
Instrumentos	48
<i>Empowerment</i> Estrutural.....	48
Incivilidade.....	48
<i>Burnout</i>	49
Procedimento.....	49
Procedimentos de Tratamento e Análise de Dados.....	49
Relatório Estatístico	50
<i>Empowerment</i> Estrutural – CWEQ II.....	51

Análise da Subescala 1	52
Análise da Subescala 2	53
Análise da Subescala 3	54
Análise da Subescala 4	55
Análise da Subescala 5	56
<i>Burnout Assessment Tool</i>	58
<i>BAT</i> – Dimensão Exaustão	58
<i>BAT</i> – Dimensão Distanciamento Mental	60
<i>BAT</i> – Dimensão Declínio do Controle Cognitivo.....	61
<i>BAT</i> – Dimensão Declínio do Controle Emocional	62
<i>BAT</i> – Dimensão Sintomas Secundários	64
Incivildade – Escala de Incivildade no Trabalho (WIS)	67
Correlação de Pearson – <i>Empowerment</i> Estrutural (CWEQ II), <i>Burnout</i> (<i>BAT</i>) e Incivildade (WIS).....	71
Modelo de Equações Estruturais: CWEQ II, <i>BAT</i> e WIS	72
Avaliação da Suficiência da Amostragem	74
Confiabilidade dos Indicadores	74
Análise da Confiabilidade dos Indicadores (1)	76
Análise da Consistência Interna dos Escores	76
Análise da Validade Convergente dos Escores	77
Análise da Validade Discriminante dos Escores (4)	77
Coefficiente de Caminho e a Significância Estatística.....	77
Análise da Mediação	77
Poder Discriminante das Variáveis de Contexto.....	78
Discussão dos Resultados.....	82
Limitações do Estudo	84
Inovação e Pontos Fortes da Investigação.....	85
Sugestão Para Futuras Investigações.....	85
Conclusão	86
Referências Bibliográficas	88
Anexos.....	98

Lista de Figuras

Figura 1. Modelo da investigação papel da incivilidade como variável mediadora entre o <i>empowerment</i> estrutural e o <i>burnout</i>	46
Figura 2. Participantes totais conforme regime de trabalho.....	47
Figura 3. Modelo de equação estrutural, para avaliar o efeito direto entre CWEQ, <i>BAT</i> e WIS como mediador em amostra de n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	73

Lista de Tabelas

Tabela 1. Caracterização de n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	51
Tabela 2. Itens que compõem a Subescala 1 do CWEQ II, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	52
Tabela 3. Itens que compõem a Subescala 2 do CWEQ II, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	53
Tabela 4. Itens que compõem a Subescala 3 do CWEQ II, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	54
Tabela 5. Itens que compõem a Subescala 4 do CWEQ II, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	55
Tabela 6. Itens que compõem a Subescala 5 do CWEQ II, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	56
Tabela 7. CWEQ II e suas subescalas aplicados a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	57
Tabela 8. Itens 1 a 4 (Dimensão Exaustão) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	58
Tabela 9. Itens 5 a 8 (Dimensão Exaustão) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	59
Tabela 10. Itens 9 a 12 (Dimensão Distanciamento Mental) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.....	60
Tabela 11. Itens 13 a 17 (Dimensão Declínio do Controle Cognitivo) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	61

Tabela 12. Itens 18 a 22 (Dimensão Declínio do Controle Emocional) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	63
Tabela 13. Itens 1 a 5 (dimensão Sintomas Secundários) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	64
Tabela 14. Itens 6 a 10 (dimensão Sintomas Secundários) do <i>Burnout Assessment Tool</i> , aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	65
Tabela 15. <i>Burnout Assessment Tool</i> e suas dimensões aplicadas a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	67
Tabela 16. Escala de Incivilidade no Trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	68
Tabela 17. Escala de Incivilidade no Trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	69
Tabela 18. Escala de Incivilidade no trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	70
Tabela 19. Avaliação da correspondência entre <i>empowerment</i> estrutural (CWEQ), <i>burnout</i> (BAT) e incivilidade (WIS), e seus componentes avaliados e pelo Coeficientes de Correlação de Pearson em amostra de n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	71
Tabela 20. CWEQ aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	78
Tabela 21. BAT aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	80
Tabela 22. BAT aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.	81

Introdução

Na atualidade, muito se fala sobre *empowerment*. O *empowerment* é compreendido como uma forma de emancipação do indivíduo ou de um grupo. Etimologicamente, *empowerment* origina-se do vocábulo “*power*”, ou “poder” em Língua Portuguesa, e o termo surgiu para embasar a teoria de que é preciso dar ferramentas para que determinados grupos se desenvolvam. De acordo com Laschinger et al. (2004), o *empowerment* estrutural diz respeito, especificamente, ao fornecimento de recursos materiais e imateriais para trabalhadores. O *empowerment* estrutural é um tipo de ambiente de trabalho. No *empowerment* estrutural, os trabalhadores têm acesso a uma gama de recursos, como acesso à oportunidade, apoio e informação, que facilitam e propiciam a realização do trabalho de forma saudável. É sabido, conforme a literatura, que empresas que oferecem tais recursos e que facilitam um ambiente em que há *empowerment* estrutural têm uma incidência menor de problemas relacionados a comportamentos incivis (Ribeiro, 2018).

Diversos são os comportamentos e regras que definem um local de trabalho. Neste trabalho, nosso foco recai, especificamente, sobre a incivildade que, de forma resumida, trata-se de uma tipologia comportamental rude que vai contra essas regras estabelecidas pelos membros de um grupo de trabalho (Andersson & Pearson, 1999). Na incivildade, há uma ambiguidade presente fazendo com que seja difícil ter certeza de que há uma intenção de ser rude. Para Cortina (2008), não há uma aleatoriedade no comportamento incivil, ou seja, a autora entende que há uma escolha velada para a sua realização.

Um ambiente de trabalho permeado por comportamentos relacionados à incivildade é um ambiente de trabalho que pode atrapalhar o desenvolvimento dos trabalhadores e pode propiciar o surgimento de problemas da ordem da saúde mental (Andrade et al., 2020). Soares (2020) indica que a incivildade pode ser considerada preditora de *burnout*.

Atualmente, há um aumento nas investigações referentes às doenças mentais relacionadas ao trabalho. Neckel et al. (2017) afirmam que vivemos na era da exaustão, e responsabilizam as questões socioeconômicas em relação ao aumento dessas síndromes. Já por outro lado, a partir de uma outra perspectiva, Neckel et al. (2017) também trazem a ideia de que, desde sempre, vive-se esse tipo de conflito.

A síndrome de *burnout* é caracterizada por um estado de esgotamento mental oriunda de condições desfavoráveis de trabalho. Conhecida, também, como síndrome de esgotamento profissional, atualmente, considera-se que o *burnout* pode surgir em qualquer tipo de trabalho. Tipicamente, o *burnout* se apresenta com sintomas de esgotamento físico e mental, e tem como

possíveis consequências a ansiedade, depressão, fadiga, irritabilidade, mudanças de humor, isolamento social, baixa autoestima, dentre outros (Neckel et al., 2017).

Nos tempos atuais, faz-se necessário entender as consequências do aumento da intermediação da tecnologia no ambiente de trabalho para a saúde mental. A Era da Tecnologia outorgou à humanidade facilidades que, até então, não existiam, dentre elas, uma das principais diz respeito à comunicação. Embora tenha seus benefícios, como a rapidez da comunicação e o fácil acesso a todo tipo de informação, percebe-se que a comunicação digital pode apresentar pontos negativos no que diz respeito à saúde mental dos seres humanos (Pacheco et al., 2005). A obrigatoriedade de estar *online* e disponível o tempo todo implicar uma sobrecarga na rotina. Como consequência das mudanças que a humanidade vem sofrendo em termos tecnológicos, surgiu nova frente de trabalho que possibilita que ele seja realizado sem que se esteja presente no ambiente físico patronal (Oliveira, 2017).

O teletrabalho refere-se a um formato de trabalho não tradicional, fora de um escritório ou local de trabalho físico, e envolve o uso da tecnologia para se manter conectado e cumprir as tarefas. Atualmente, o teletrabalho é um termo amplo e abrangente, usado quase genericamente para descrever o trabalho que pode ser feito de um local remoto. Essa frente de trabalho, conhecida como teletrabalho, vem crescendo mundialmente há décadas. As facilidades trazidas pela tecnologia da comunicação abriram caminho para essa nova modalidade conhecida como teletrabalho (Silva, 2019).

Este projeto de dissertação tem por objetivo averiguar se a incivilidade modera, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*. Nesta investigação, pesquisaremos, somente, trabalhadores que estejam em regime de teletrabalho.

Esse tema é de grande relevância, inicialmente, pelo fato de que os estudos relacionados à saúde mental, na qual o *burnout* se insere, sejam sempre necessários. Outro motivo refere-se ao fato de que o *burnout* está cada vez mais presente na vida dos indivíduos na sociedade em que vivemos (Neckel et al., 2017). Nesse sentido, reafirma-se a importância de estudá-lo de diversos vieses. Entender o papel do *empowerment* estrutural e da incivilidade na forma como o indivíduo assimila e elabora o ambiente de trabalho é de suma importância para que, compreendendo sua relação, sugestões possam ser feitas visando alcançar uma melhoria na qualidade de vida e da saúde mental dos indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho. Estudar e conhecer mais profundamente os fatores que predizem ou previnem o *burnout* é essencial para que intervenções e redirecionamentos possam ser sugeridos no sentido de que os indivíduos possam alcançar melhor qualidade de vida. As questões relacionadas à saúde mental e à incivilidade devem ser investigadas e revisitadas para que novas

possibilidades sejam trazidas e oferecidas a todo e qualquer sujeito que sofra de problemas relacionados a isso (Nitzsche, 2015).

Além da pertinência mencionada, é importante estarmos atualizados com as mudanças que a Era da Tecnologia vem trazendo; é imprescindível acompanhar as consequências da intermediação da tecnologia para a saúde mental da humanidade e entender como são enfrentados comportamentos como a incivildade no ambiente virtual de trabalho. Somente por meio da compreensão de cada uma das variáveis apresentadas e do entendimento de seus efeitos, quando uma medeia a outra, podemos chegar a resultados que nos indiquem se há a necessidade de sugerir outros caminhos de intervenção.

Pretendemos, neste trabalho, por meio da investigação das variáveis expostas, contribuir para uma melhor compreensão do impacto de uma variável positiva, que é o caso do *empowerment* estrutural, mediado por uma variável negativa, que é o caso da incivildade.

Considerando tais variáveis, lançamos o seguinte questionamento de pesquisa: qual o papel da incivildade e do *empowerment* estrutural para o desenvolvimento da Síndrome de *Burnout* em colaboradores que se encontram em regime de teletrabalho? A busca da resposta dessa pergunta servirá de norte para a investigação da temática exposta.

Este trabalho foi redigido seguindo as normas do novo acordo ortográfico e faz parte de um projeto mais amplo denominado “Promoção da qualidade das relações interpessoais, da saúde e do bem-estar dos Profissionais da Saúde”. Esse projeto de investigação está integrado ao Centro de Investigação em Psicologia da Universidade Autónoma de Lisboa (CIP – UAL).

O presente trabalho foi organizado, seguindo a lógica de apresentação dos conceitos de *empowerment* estrutural, incivildade, síndrome de *burnout*. Em conjunto com a revisão desses conceitos, trouxemos, para a compreensão do regime de teletrabalho, estudos relacionados ao impacto deste na sociedade e no(s) sujeitos, e o entendimento do conceito. Na próxima seção, apresentamos a metodologia da investigação com a definição dos objetivos, o delineamento do estudo, o levantamento dos participantes, a apresentação dos instrumentos utilizados com suas formas de aplicação. Posteriormente, apresentamos os resultados alcançados e realizamos uma discussão com base na teoria estudada. Após percorridas as fundamentações supracitadas, apresentamos uma conclusão desta investigação e apontamos para as limitações encontradas neste estudo para que novas investigações sejam realizadas no sentido de cobrir as falhas encontradas.

Parte I – Fundamentação teórica

Capítulo 1 – O Teletrabalho

Contextualização da Investigação

A Era da Tecnologia redirecionou o rumo da comunicação, trazendo novos meios para a troca de informação de forma mais rápida e mais dinâmica. A instantaneidade da troca de informações traz consigo a possibilidade de maior produtividade no ambiente de trabalho. Para Castells (2015), a sociedade contemporânea revela-se em redes que evoluem de acordo com a capacidade e a necessidade. Para Castells (p. 70, 2015), a sociedade em rede tem estrutura social construída com base em contexturas ativadas por tecnologias de comunicação e de informação. Há uma sociabilidade construída entre um individualismo conectado e a comunidade. De acordo com Pacheco et al. (2005), a tecnologia da informação e comunicação é um elemento estressor que pode causar danos à saúde e à produtividade no ambiente organizacional. Em decorrência das muitas mudanças no setor tecnológico, os indivíduos passam a depender muito mais da tecnologia; nesse processo, a demanda por melhores resultados também surge. Os autores sugerem que, com esse novo sistema de comunicação, há, também, exigência muito maior de dinamismo e velocidade para o indivíduo que trabalha mediado pela tecnologia.

Esse avanço, no meio tecnológico, passou a permitir que o trabalhador pudesse trabalhar de qualquer lugar, sem precisar estar num lugar fixo (Goldschmidt, 2020). Em termos de conceito, entende-se que o teletrabalho é o trabalho realizado a distância, fora do ambiente fixo da empresa (Cassar, 2018; Oliveira, 2015).

Estudos atuais indicam que a pandemia do COVID-19, época brevemente anterior à realização desta pesquisa, trouxe mudanças na forma como o trabalho se organiza. Yarberry & Sims (2021) afirmam que a pandemia fez com que muitos trabalhadores migrassem dos prédios para ambientes virtuais de trabalho. Com esse aumento dessa modalidade de trabalho, as autoras sugerem que uma mentoria virtual é a solução para que o isolamento típico desse regime de trabalho não seja um problema. A partir de um outro viés, autores de outras áreas do saber, como Goldschmidt (2020), afirmam que a impossibilidade de desconexão pode ser um grande problema.

Barbosa (2022) também afirma que, no Brasil, houve uma grande expansão dessa modalidade de trabalho em decorrência da pandemia de COVID-19. Com a finalidade de manter as atividades trabalhistas no Brasil, diversas alterações contratuais ocorreram e o teletrabalho começou a ser adotado por muitas empresas. Embora o teletrabalho exista há muito

tempo, ele somente foi incluído na legislação brasileira em 2011. Esse fato colabora para a conclusão que a pandemia teve um papel importante no aumento do teletrabalho no Brasil.

Para Pacheco et al. (2005), quando há dificuldade ou incapacidade de adaptação do sujeito no ambiente de trabalho, como resultado há sempre sobrecarga, pressão sobre aquele, resultando em estresse. Além do que pretendemos com esta dissertação, ou seja, compreender os efeitos da incivilidade no teletrabalho, podemos pensar que a dificuldade de adaptação no teletrabalho já poderia ser considerado um estressor. Os autores concluem que o estresse é uma resposta da adaptação. Para Goldsmicht (2020), a liberdade que o trabalhador tem ao trabalhar intermediado pela tecnologia pode ser vista com base em uma perspectiva tanto positiva quanto negativa. Sobre o estresse, Pacheco et al. (2005) indicam que estímulos pequenos passam despercebidos e são facilmente assimilados pelo psiquismo do indivíduo. No entanto, o aumento desses estímulos pode levar à tensão interna. Quando refletimos sobre o ambiente virtual no teletrabalho e a tecnologia que permite ao indivíduo estar *online* e disponível para muitos estímulos ao mesmo tempo, podemos deduzir que haja maior resposta do indivíduo a esses estímulos, o que os configura como estressores.

Dejours (2011) sugere que o universo trabalhista se transformou em guerra, em que os trabalhadores são vítimas. De acordo com o autor, a solidão à qual o trabalhador vem sendo submetido não pode ser saudável e afeta a saúde mental de muitos deles. Embora haja essa solidão, sobre as regras sociais, Dejours (2011) afirma que elas são uma parte que compõe o trabalho em virtude de o trabalho implicar convivência entre os trabalhadores.

Oliveira (2017) explica que, com a Terceira Revolução Mundial e a introdução da informática, consolidou-se a sociedade da informação. Esses adventos levaram à descentralização do trabalho. De acordo com o autor, entende-se que essas alterações tecnológicas mudaram o estilo de organização e administração das empresas, trazendo constante senso de necessidade de inovação. Com o passar do tempo e com a nomeada Quarta Revolução Industrial, a tecnologia acabou por acelerar essa sociedade da informação, levando ao funcionamento da sociedade em rede, conectada o tempo todo. O autor reflete sobre essa conexão *full time* e diz que essa modalidade impede que o trabalhador se desligue do trabalho. Considerando essa questão, podemos sugerir que não há descanso propriamente dito.

Oliveira (2017) observa que, quando se trata do ambiente virtual de trabalho, há uma modificação em toda sua configuração (p.55). Há uma transformação na sociedade, conectada o tempo todo, sem qualquer limite territorial, liberada das amarras do espaço, nesse novo mundo imaterial que se confunde com o mundo real. Essa é a realidade na qual o teletrabalho se coloca.

Em uma pesquisa realizada com professores trabalhando em regime de teletrabalho, Freitas (2006) afirma que o intenso trabalho no computador, o excesso de comunicação escrita, dentre outros fatores, nos leva a uma compreensão ambígua sobre os efeitos do teletrabalho; há prazer e sofrimento. Isso nos leva a crer que é possível evitar o provável adoecimento derivado do trabalho *online*. Freitas (2006) sugere que essa parte do trabalho, relacionada ao prazer, possibilita a criação de defesas que impedem o adoecimento psíquico que pode ser causado. Em conclusão a essa pesquisa, a autora entende que os professores entrevistados percebem o ambiente de trabalho como altamente estressante.

Com base nessa primeira compreensão acerca da tecnologia que intermedia o trabalho atualmente, percebemos que esse modelo de trabalho conhecido como teletrabalho é considerado um estressor por alguns pesquisadores. A literatura traz que os estímulos externos não são os únicos estressores; de forma interna, quando o sujeito vive contradições ao se ver obrigado a assumir determinadas posições que, ainda, não pode assimilar plenamente (Pacheco et al., 2005).

Oliveira (2018) conclui que a tecnologia que deveria servir o homem obriga o trabalhador a longas horas de trabalho. Outros autores da área do direito concordam que um dos impactos de um ambiente virtual de trabalho é que há uma invasão de privacidade. Acredita-se que essa mistura do mundo real e virtual culminam numa dificuldade de estabelecer uma separação clara entre trabalho e lazer. O mesmo autor, Oliveira Neto, menciona que há uma intensidade maior nas relações no ambiente de trabalho, e que isso colaboraria para um aumento na dificuldade dos relacionamentos intrapessoais.

Para Dejours (2011), diante da necessidade de enfrentar o medo e o tédio relacionados ao trabalho, os sujeitos elaboram mecanismos de defesa; esses mecanismos servem de auxílio para que os trabalhadores sejam capazes de suportar, psiquicamente falando, a agressão que determinados trabalhos podem ser. Para o autor, há o surgimento de uma irritação em decorrência da organização do trabalho a que os trabalhadores são submetidos. Dejours (2011) menciona um sofrimento resultante dos relacionamentos entre colegas de trabalho e proveniente de algumas demandas que esses relacionamentos carregam.

Ainda anterior à questão do clima organizacional, Pacheco et al. (2005) sugerem que essa era da tecnologia exige mais do sujeito, cognitivamente falando. A consequência disso é uma sobrecarga nos processos mentais. Assim, podemos concluir que somente a intermediação do trabalho por meio da tecnologia já configura maior sobrecarga para o sujeito. A literatura indica que, embora as respostas a um estado de estresse variem de indivíduo para indivíduo,

estar sob determinados estímulos de forma constante e prolongada tem como consequência doenças relacionadas ao trabalho, dentre elas, o *burnout*.

Areias & Comandule (2006) explicam que, embora a tecnologia permita afastar o sujeito de trabalhos mais pesados, o processo tecnológico gera muitas mudanças no meio organizacional. Percebe-se que uma grande parcela da população trabalha em empregos que acometem a saúde e o bem-estar. Essas mudanças que ocorrem têm impactos profundos na saúde do trabalhador, fazendo com que o estresse no trabalho esteja cada vez mais presente. Uma das nomeadas mudanças é o teletrabalho com o uso crescente das tecnologias da informação e da comunicação. Essa modalidade de trabalho *online* pode acompanhar dificuldades no aprendizado das tecnologias, potencializando a sobrecarga emocional. Para Yarberry & Sims (2021), a obrigatoriedade de passar do trabalho presencial para o trabalho remoto e a possível dificuldade de adaptação às plataformas e à tecnologia poderiam afetar, negativamente, o aprendizado e a produtividade dos colaboradores.

Martins (2015) afirma que o fato de utilizar tecnologias para o teletrabalho traz ao ser humano uma sensação de poder. Por outro lado, o teletrabalho pode ser considerado agressivo; a tecnologia invade o lar e a intimidade do trabalhador diminui sua liberdade. Para o autor, o teletrabalho prejudica e escraviza o ser humano.

Capítulo 2 – O *Empowerment* Estrutural

O Conceito de *Empowerment* Estrutural e Revisão de Literatura

Nos últimos anos, o constructo *empowerment* vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas em virtude de repercutir não somente na saúde do trabalhador, mas também por funcionar nas organizações como uma ferramenta que aumenta a eficácia do trabalhador e dos resultados que ele apresenta para a empresa (Zimmerman e Rappaport, 1998). Enquanto ferramenta, o *empowerment* consiste em capacitar os funcionários, transferindo a eles a autoridade e o poder necessários “para que eles próprios tenham autonomia e a liberdade nas tomadas de decisões, fazendo a gestão de suas próprias tarefas e responsabilidades” (Lima, 2019, pp. 6-7), descentralizando-se, dessa forma, o poder que, até então, era delegado, somente, àquele que ocupava o cargo hierarquicamente mais alto da empresa. Assim, o termo *empowerment*, emprestado da Língua Inglesa, significa literalmente “empoderar”, ou seja, diz respeito à ação de dar poder (Moura, 2000) a um determinado sujeito ou grupo.

Poder, por sua vez, tem sua definição encontrada na literatura organizacional com base em diversas perspectivas e níveis de análise, mas é consenso entre vários autores a concepção de poder como a capacidade ou potencialidade de influenciar os outros (Meliá et al., 1993; Welbourne & Trevor, 2000) e a habilidade de exercer influência sobre as atitudes e os comportamentos das pessoas (Handy, 1993; Pfeffer, 1994). Já Kanter, criadora da Teoria do Empoderamento Estrutural nas Organizações, define o poder como a habilidade de realizar tarefas, mobilizar recursos, usar o que quer que seja preciso para alcançar as metas que o indivíduo está tentando alcançar (Kanter, 1993, p. 166).

Capote (2021) afirma que, inicialmente, o *empowerment* era mais associado a uma delegação de poder, mas que esse conceito vem mudando; ele cita Conger e Kanungo (1988) para dar base à sua afirmação, ressaltando que esses autores relacionaram o *empowerment* à prática de habilitar o trabalhador. Para que essa prática seja efetivada, Lima (2019) assegura que o *empowerment* depende, essencialmente, do investimento, por parte da liderança, de tempo para a instrução e a capacitação de seu pessoal. Ao proporcionar treinamentos que possibilitem aos seus colaboradores a oportunidade de se desenvolver e amadurecer profissionalmente, a empresa os valoriza, resultando, assim, numa maior contribuição dos funcionários relacionada à inovação e à resolução de problemas no âmbito organizacional (Lima, 2019).

Rappaport (1981) explica que o *empowerment* como ação refere-se tanto ao processo de self empowerment quanto ao apoio profissional das pessoas, que lhes permite superar sua

sensação de impotência e falta de influência, e reconhecer e usar seus recursos. A definição de *empowerment* dada por Rapp e Poertner (1988) diz respeito a um constructo que liga forças e competências individuais, sistemas naturais de apoio e comportamentos proativos a questões de mudança social e política. Esse é um processo por meio do qual o sujeito ganha maestria ou controle na sua própria vida e tem participação democrática na vida da sua própria comunidade (p. 726). *Empowerment* é a identificação e a facilitação da criação de contextos em que indivíduos mais isolados possam ter uma influência em decisões que afetam suas vidas (Rapp & Poertner, 1992).

O acesso ao conjunto de recursos delimitados por Kanter são estruturas empoderadoras, facilitadas pelas características (in)formais do trabalho. Conforme Kanter (1993), há uma diferença entre o poder formal e o poder informal. O poder formal diz respeito às características do trabalho e da empresa; e o poder informal se refere à parte social e de comunicação em uma organização. Há uma divisão do *empowerment* em dois grupos: o *empowerment* formal e o informal. Em relação ao conceito formal, estão incluídas as condições que se relacionam com uma visibilidade alta na organização. Ao conceito informal, enfoca-se a relação do trabalhador com seus pares. Tavares (2004) afirma que os ambientes de trabalho que compreendem tanto o *empowerment* informal quanto o formal apresentam, também, uma via para que o acesso à informação, suporte, recursos e oportunidades sejam mais desenvolvidos. Para Meliá (1993), o poder formal se relaciona com a hierarquia das relações no ambiente de trabalho; enquanto o poder informal estaria mais relacionado às relações interpessoais positivas.

Empowerment é o grau de autonomia e autodeterminação de pessoas e comunidades. Isso permite que representem seus interesses de forma responsável e autodeterminada, agindo por conta própria. É o processo de tornar-se mais forte e confiante, principalmente em relação ao controle da própria vida e à reivindicação de seus direitos (Kanter, 1993). Para Zimmerman (1990), o *empowerment* é um constructo que acontece em vários níveis; individual, organizacional e comunitário. O *empowerment* individual se refere a variáveis comportamentais e psicológicas; por meio dele, o indivíduo adquire controle sobre a própria vida. Em relação ao *empowerment* individual, estão incluídas componentes de controle, participação e consciência crítica. O *empowerment* organizacional se refere à mobilização de recursos e de oportunidades na organização, ou seja, são os processos e estruturas da organização que facilitam a participação de colaboradores. O *empowerment* comunitário diz respeito à estrutura sociopolítica e a mudanças sociais. É um processo que diz respeito, primordialmente, a uma ação coletiva.

Shera (1996) explica que uma outra forma de se exercer o *empowerment* ocorre por meio da tecnologia. Computadores e programas de informática podem empoderar empresas e seus colaboradores devido à alta probabilidade de aumentar a eficiência dos serviços prestados.

Outro aspecto importante do *empowerment* é o *empowerment* psicológico. Santos e colaboradores (2014) explicam que o *empowerment* psicológico é um constructo que garante condições para o aumento da motivação dos colaboradores. Além disso, o *empowerment* psicológico apresenta um sentido de autoeficiência. Spreitzer (1995) apresenta o conceito de duas linhas de investigação acerca do *empowerment*; uma é uma linha mecânica na qual são pensadas questões que se referem à gestão e estratégias, e a outra linha é a que se refere ao *empowerment* psicológico. Conger & Kanugo (1988, apud Capote, 2021) entendem o *empowerment* como uma capacitação psicológica, que funciona por meio de recursos que permitem que o colaborador se sinta mais eficiente.

O *empowerment* psicológico constitui a atitude psicológica e a motivação de um sujeito para com o seu ambiente de trabalho (Spreitzer, 1995). Os estudos de Laschinger (2001) revelam como o *empowerment* psicológico está significativamente ligado a uma menor tensão e uma maior satisfação no trabalho. De acordo com a autora, ao relacionar o *empowerment* estrutural com o *empowerment* psicológico, abre-se uma compreensão muito mais ampla do processo de *empowerment* em si, o que influencia a experiência do trabalhador no quesito poder. Segundo a Teoria de Kanter, o *empowerment* psicológico é um resultado lógico do *empowerment* estrutural (Laschinger, 2001).

Estudos demonstram que o papel do *empowerment* psicológico tem um papel importantíssimo para o manejo da exaustão emocional; isso indica que a segurança psicológica tem um impacto direto em questões relacionadas à exaustão (Zhou & Chen, 2021). Estudos anteriores já demonstravam esse mesmo resultado positivo do *empowerment* psicológico.

Embora a maior parte dos estudos indiquem os resultados positivos do *empowerment*, Capote (2021) aponta para a possibilidade do *empowerment* ter resultados negativos, ou melhor, contraprodutivos. O autor explica que o poder delegado a determinadas funções pode levar o indivíduo — ao qual o poder foi delegado — a usá-lo de forma incorreta e desmedida. Esse uso desequilibrado do poder é considerado por Capote (2021) como uma faca de dois gumes.

O modelo investigado por Laschinger (2001) ilustra que oportunidade, informação, suporte, recursos, poder formal e poder informal formam o que chamamos de *empowerment* estrutural. A presença de *empowerment* estrutural resulta em *empowerment* psicológico.

O *empowerment* psicológico é a manifestação da motivação interna e compreende quatro fatores cognitivos: significado, confiança, autonomia e impacto, e esse conjunto leva a uma satisfação no trabalho. Spreitzer (1995) explica essas quatro camadas; significado é o valor de uma meta ou propósito, competência ou confiança é a crença do indivíduo em sua capacidade de realizar atividades, autonomia é a sensação do indivíduo de que ele é capaz de iniciar e regular ações, e impacto é o grau em que o indivíduo pode influenciar os resultados no trabalho. Entende-se, portanto, que esses fatores cognitivos refletem uma orientação ativa e sensação de controle para com o trabalho. O *empowerment* psicológico dita que trabalhadores empoderados são mais positivos acerca de seu trabalho.

O *empowerment* psicológico está relacionado à percepção individual do trabalhador acerca de como se atinge o *empowerment* na empresa e foca em como os estados psicológicos do colaborador produzem uma percepção do *empowerment* (Santos et al., 2014). Zhou & Chen (2021) afirmam que o *empowerment* psicológico auxilia a redução da exaustão emocional.

A sociedade está mudando. Em 1981, Kanter apontou para algumas dessas modificações e demonstrou que as mudanças na sociedade fazem com que novas demandas surjam no meio corporativo. Seu estudo sobre o poder nas organizações e as análises sobre a necessidade de um novo estilo de liderança decorrente das mudanças na sociedade desenvolveram o conceito de *empowerment* estrutural.

Stewart (1996) afirma que o *empowerment* estrutural constitui, simplesmente, o uso eficaz da autoridade de um gerente e, subsequentemente, é uma forma produtiva de maximizar a eficiência geral do trabalho. Kanter (1981) explica que o *empowerment* estrutural permite que resultados melhores sejam alcançados de forma mais eficiente e sem o uso de uma forma de controle rígido ou demonstrações de poder.

Laschinger et al. (2014) entendem que, ao se proporcionar um ambiente de trabalho definido como *empowerment* estrutural, há uma tendência à diminuição de comportamentos incivis. Ribeiro (2018) complementa que, quando há *empowerment* estrutural, há menor ocorrência de comportamentos desrespeitosos, o que leva a um ambiente de trabalho mais agradável. Blanchard (1996) resume que o *empowerment* diz respeito a permitir que o poder se realize como ação. Kanter (1993) entende que níveis mais altos de *empowerment* no ambiente de trabalho são encontrados quando há acesso a oportunidade, apoio, informação e recursos.

Ribeiro (2018) também menciona que o efeito positivo do *empowerment* estrutural pode ser diminuído quando há presença de comportamentos incivis. Mesmo havendo um ambiente propício para o desenvolvimento do indivíduo, quando há incivilidade, há um prejuízo na saúde mental. Laschinger et al. (2004) acreditam que o *empowerment* é uma

ferramenta que pode desenvolver a autonomia em relação aos trabalhadores, os ajudando a pensar por conta própria. Tanto Laschinger et al. (2004) quanto Kanter (1993) concordam e concluem que oportunidade, informação, suporte e recursos aumentam os níveis de *empowerment* estrutural.

A respeito da potencialização do desempenho do trabalhador, Ribeiro (2018) explica que o *empowerment* estrutural refere-se a um ambiente de trabalho que possibilita essa melhoria no desempenho. Entende-se, para tanto, que o *empowerment* estrutural funciona de forma cíclica.

De forma específica, o *empowerment* é um constructo multidimensional (Avey et al, 2008). Embora muito se fale sobre *empowerment*, no que concerne ao *empowerment* estrutural, Kanter é a única que apresenta um modelo empírico do que o *empowerment* estrutural é constituído. Teixeira e colaboradores (2016) falam da necessidade do *empowerment* na contemporaneidade. Os autores realizaram a validação para a população portuguesa do CWEQ-II, que é um instrumento que mede a presença de *empowerment* estrutural. Teixeira et al. (2016) explicam que seu estudo ocorreu pela falta de testes para medir o *empowerment* estrutural com base em uma perspectiva estrutural para os portugueses.

Em termos estruturais, o *empowerment* estrutural se constitui pela presença de quatro componentes; esses componentes são imperativos para poder afirmar que há *empowerment* estrutural num determinado ambiente de trabalho (Kanter, 1993). De acordo com Teixeira (p.40, 2016), a Teoria Estrutural descreve o *empowerment* com base no ponto de vista das condições de trabalho e omite as relações entre o indivíduo e essas condições.

De acordo com Laschinger (2001), a Teoria de *empowerment* de Kanter afirma que os ambientes de trabalho que proporcionam aos colaboradores acesso à informação, recursos, apoio e oportunidades de aprendizado e desenvolvimento são empoderadores. Aparentemente, esse conjunto de recursos fazem com que o trabalho possa ser realizado de forma mais eficaz. Uma das consequências do *empowerment* é que os colaboradores se tornam mais envolvidos com a organização. Kanter explica o *empowerment* como uma forma de se obterem resultados — ele argumenta que as pessoas são reativas ao tipo de ambiente em que convivem; quando as situações vivenciadas são estruturadas de forma com que o trabalhador se sinta empoderado, o trabalhador reagirá de acordo com essa sensação se colocando à altura dos desafios da empresa. Para Abdullah et al. (2015), o *empowerment*, também, é um conceito que prediz resultados favoráveis no ambiente de trabalho.

Menon (2001) afirma que os resultados no contexto de trabalho estão diretamente ligados à autonomia concedida aos trabalhadores. A experiência de *empowering* é percebida,

positivamente, pelos trabalhadores fazendo com que o alcance de metas seja mais eficiente (Laschinger, 2001).

A Teoria de Kanter explica que o *empowerment* estrutural é composto por três dimensões: a oportunidade para aprendizado, o poder ou habilidade de instigar recursos por meio de informação e apoio, e colaboradores com os mesmos interesses ou a composição de um grupo social a partir do trabalho, realizado por meio das próprias estruturas da organização (Kanter 1993 apud Braga 2021). Seguindo a lógica da Teoria de Kanter, os trabalhadores são empoderados quando o ambiente de trabalho oferece oportunidades de desenvolvimento e acesso ao poder necessário para a realização das tarefas de sua função (Orgabidez-Ramos et al., 2018). Conforme Kanter (1981), os fatores sociais estruturais são importantes para que haja *empowerment* no trabalho.

Laschinger (2001) explica que os trabalhos que têm visibilidade e que são necessários para a empresa atingir suas metas e resultados são aqueles que aumentam a sensação de *empowerment* no trabalho.

Há diversos estudos que relacionam, negativamente, o estresse no trabalho ao *empowerment* estrutural. Estudos indicaram que o *empowerment* estrutural foi responsável por 47% da variação na tensão no trabalho, de acordo com Laschinger (2001). Outros estudos indicam que casos mais severos de estresse são potencialmente inferiores em ambientes em que há *empowerment* estrutural (Baguley apud Laschinger, 2001). Um ambiente de trabalho que não possui *empowerment* estrutural é um ambiente em que há maior incidência de estresse e tensão.

Laschinger (2001) pontua que os estudos realizados concluem que o *empowerment* estrutural pode afetar tanto a empresa como o trabalhador, mas o *empowerment* estrutural por si diz respeito às condições de trabalho e não à resposta da mesma por parte do trabalhador.

De acordo com Orgabidez-Ramos & colaboradores (2018), o *empowerment* estrutural é apresentado como uma ferramenta organizacional que permite a otimização das competências pessoais e profissionais, e, ao mesmo tempo, incrementa os níveis de satisfação e bem-estar dos trabalhadores (p. 260).

Ribeiro et al. (2021) explicam que o *empowerment* estrutural é uma ferramenta que auxilia a manutenção da civilidade no trabalho. Estudos realizados por Ribeiro e outros pesquisadores indicaram que o *empowerment* estrutural mediado pela civilidade tem um impacto positivo na saúde mental dos trabalhadores. Os autores demonstram que a incivilidade reduz o benefício da influência do *empowerment* estrutural na saúde dos trabalhadores.

Braga (2021) simplifica que um trabalhador empoderado é um indivíduo que percebe sua autonomia, sua liberdade e seu poder, uma vez que tem acesso aos quatro componentes que compõem o *empowerment* estrutural. Orgabidez-Ramos et al. (2015) afirmam que o *empowerment* estrutural faz com que os trabalhadores sejam mais eficientes em decorrência da confiança depositada neles e em sua percepção de poder.

Ao longo das revisões de literatura, notou-se o que foi confirmado por Abdullah et al. (2015), que um grande número de pesquisadores investiga o *empowerment* como especificamente preditor de resultados positivos para as empresas.

Manojlovich (2007) demonstra que o *empowerment* estrutural influencia, positivamente, as relações no ambiente de trabalho. No estudo feito com enfermeiras, a autora afirma que a ausência de *empowerment* resulta em trabalhadores ineficientes. A autora cita que, de acordo com a Teoria do *Empowerment* Estrutural, desenvolvida por Kanter (1993), os recursos, apoio, informação, previstos nessa teoria são essenciais e devem estar disponíveis para todo e qualquer trabalhador. Manojlovich (2007) entende que o *empowerment* é contínuo; nesse sentido, o ambiente vai sendo transformado e oferecendo mais ou menos *empowerment*. Pesquisas revelam que o *empowerment* estrutural influencia a satisfação no trabalho.

Laschinger et al. (2004) resumem que o *empowerment* estrutural é a presença ou ausência das condições de *empowerment* no trabalho. Conforme Ribeiro (p. 20, 2018), o *empowerment* estrutural é um tipo de ambiente de trabalho e não uma característica do sujeito.

Capítulo 3 – A Incivilidade

O Conceito de Incivilidade e Revisão de Literatura

Percebe-se o século XXI como a época em que a rudeza impera (Andersson e Pearson, 1999). De acordo com os estudos realizados, Rahim et. al (2016) sugerem que a incivilidade está mais presente nas organizações contemporâneas. Mendonça et al. (2018) afirmam que, atualmente, há uma escalada da incivilidade e isso colabora para um aumento do sofrimento humano. Os autores, ainda, apontam para o perigo de ignorar o que denominaram de microviolência; deixar de olhar para a incivilidade pode resultar em um tipo de violência mais sutil e mais prejudicial no ambiente de trabalho, além da impossibilidade de se criarem medidas preventivas para esse tipo de comportamento.

No Brasil, pouco se fala sobre o termo incivilidade. Num levantamento realizado por Mendonça e colaboradores em 2018, notou-se que havia somente um trabalho científico no Brasil que estudasse de forma extensiva o tema da incivilidade. Vinheiras (2019) afirma que em Portugal, também, há uma ausência de estudos sobre a incivilidade no trabalho. Assim como no Brasil, a autora sustenta que a incivilidade é um conceito que ainda está em desenvolvimento em Portugal. Tonin (2018) também sustentou o fato de que os poucos trabalhos nacionais e internacionais sobre a incivilidade acabam dificultando a realização de análises comparativas. Então, afinal, o que o termo incivilidade significa?

A incivilidade é considerada uma ausência de delicadeza no trato e falta de consideração com os outros, além de ser um desrespeito às normas de interação social (Andersson e Pearson, 1999). A incivilidade não tem uma intenção clara de causar dano (Cortina et al., 2013). Andersson & Pearson (1999) apontam para essa mesma questão referente à intencionalidade da incivilidade; a incivilidade não é totalmente transparente, ou seja, ela conta também com a interpretação de quem a recebe e isso considera-se que essa interpretação pode ser bastante subjetiva. Atualmente, percebe-se que as normas variam de empresa para empresa, mas há um entendimento moral entre os trabalhadores de toda organização. A incivilidade é entendida como o desrespeito a essas normas, que podem não ser universais, mas se estruturam sobre um entendimento comum do que seria incorreto no ambiente de trabalho. Mendonça & col. (2018) consideram a incivilidade como uma microviolência nociva e que uma rotina permeada pela incivilidade pode ter como consequência a proliferação de diversas outras formas de violência. Os autores indicam que essa microviolência relacionada à incivilidade acaba criando um ambiente de trabalho tóxico e entra no que os autores chamaram de efeito bola de neve, explicando que as agressões vão criando novas agressões e, cada vez

mais, colaborando para a criação de um ambiente de trabalho menos saudável. Cortina et al. (2001) afirma que a incivildade é um dos tipos de comportamento antissocial que mais aparece no contexto laboral. A autora trata da incivildade como um tipo de maltrato interpessoal.

Neste trabalho, focaremos no tipo de incivildade definida por Cortina e colaboradores (2011) como incivildade intraorganizacional. A incivildade intraorganizacional é aquela que ocorre dentro da organização entre colegas de trabalho. Na pesquisa literária realizada, notamos que a presença de comportamentos incivis independe da hierarquia na organização. Tonin (2018) aponta para o fato de que os estudos relacionados à incivildade focam principalmente no prejuízo psicológico decorrente da mesma. Um ambiente de trabalho incivil colabora para um ambiente social perigoso pelo fato de gerar uma sensação de insegurança ao trabalhador no que diz respeito ao quesito psicológico (Leiter et al., 2011).

De acordo com Nitzsche (2015), a incivildade está relacionada a duas dimensões do *burnout*. Por outro lado, a autora também sugere que enquanto há presença de civilidade, há também ausência de *burnout* e de exaustão emocional. Nitzsche (2015) aponta para os resultados negativos provenientes da presença de incivildade no ambiente de trabalho não somente para quem é vítima desse tipo de comportamento, mas abrange também aqueles que o presenciam. A autora conclui que quando há incivildade no ambiente de trabalho, há, conseqüentemente, uma diminuição no bem-estar físico e psicológico.

Pearson & Porath (2000) acreditam que vem ocorrendo um aumento de incivildade no ambiente de trabalho. As mudanças na natureza do trabalho e as mudanças desta nova era parecem ser alguns dos motivos para esse aumento na falta de delicadeza no trato. Cita-se que a intervenção da tecnologia facilita algumas quebras nas relações entre colegas de trabalho; sugere-se que seja mais fácil desconsiderar um colega a quem você não vê frente a frente. Outro motivo pelo qual se acredita que haja aumento na incivildade no trabalho refere-se ao fato de que há dificuldade para distinguir o que é apropriado e o que pode ser considerado inapropriado na sociedade hoje em dia. Luparell (2004) apud Ribeiro (2018) também faz referência ao aumento de comportamentos relacionados à incivildade nos últimos tempos. O autor cita alguns exemplos de comportamento incivil: falta de atenção, expressões faciais desagradáveis, comentários depreciativos, dentre outros. Mendonça et al. (2018) chamam a atenção para o fato de que alguns estudiosos consideram de suma importância diferenciar a incivildade de outros tipos de violência; enquanto outros tipos de violência incluem no geral algo físico, a incivildade não abrange esse tipo de agressão física. Em suma, é importante ressaltar que a incivildade não é um tipo de comportamento físico (Almeida & Holanda, 2016, apud Vinheiras, 2019).

Holm & colaboradores (2016) também afirmam que as formas contemporâneas de trabalho contribuem para esse aumento na incivildade nas organizações. Os tipos de trabalho na modernidade, como por exemplo, os trabalhos temporários, geram muitas mudanças organizacionais e com essas mudanças surge um grande novo campo de estudo. Os trabalhos temporários e sem contrato vem aumentando e estudos realizados por Holm et al. (2016) indicam que há diversas consequências negativas para esse grupo de trabalhadores. A falta de suporte e o isolamento de outros trabalhadores contribuem para que a experiência, no geral, do indivíduo que trabalha nesse regime online não seja totalmente positiva. O tratamento desrespeitoso também colabora para um conjunto de experiências negativas para essa classe de trabalhadores. Os autores explicam que há uma dificuldade de integrar colaboradores temporários à organização e esse fato combinado com a falta de recursos, falta de informações, questionamentos das habilidades do trabalhador, linguagem condescendente, uso de termos abusivos acabam por acarretar num aumento de experiências com comportamentos incivis.

Uma questão importante acerca da incivildade é que o alvo da incivildade não é o único a sofrer na organização; há um custo grupal para esse tipo de comportamento (Anderson & Pearson, 1999). Nietzsche (2015) também afirma que não é somente aquele que experiencia a incivildade o que sofre com ela; outros colaboradores que presenciam esse tipo de comportamento também acabam sendo afetados. Mendonça et al. (2018) explicam que esse custo grupal e individual ultrapassam os muros organizacionais. O indivíduo que é vítima da incivildade acaba levando isso para sua vida e experienciando tais sensações como forma de raiva e frustração.

Pearson & Porath (2000) trazem a ideia de que, talvez, nós tenhamos chegado à Era do “Tanto Faz”, na qual a rudeza no trato e a falta de sensibilidade acabaram ganhando muito espaço. Nos estudos realizados por Pearson & Porath (2000), 90% dos sujeitos entrevistados responderam e concluíram que a incivildade é problema sério. As autoras mencionam que a incivildade é um tipo de falta de consideração para com os outros. Uma das características importantes de se considerar a respeito da incivildade é sua ambiguidade; muitas vezes não é possível ter certeza das intenções de quem a comete. Em outro estudo das mesmas autoras, mais de uma década depois, os resultados encontrados foram ainda mais alarmantes; Porath & Pearson (2013) afirmaram que 98% dos indivíduos entrevistados relataram passar por situações de incivildade.

Andersson & Pearson (1999) desenvolveram o conceito de incivildade e explicam que se trata de um comportamento que carrega em si o intuito de prejudicar, ainda que seja considerado comportamento de baixa intensidade. Ribeiro (2018) indica que a qualidade do

ambiente de trabalho é um fator que promove a saúde mental e acaba sendo preocupação de ordem nacional em muitos países.

De acordo com Ribeiro (2018), deixar de seguir as regras de respeito, ignorar os colegas, não cumprimentar são alguns dos exemplos de comportamento incivil. A falta de intenção clara no comportamento em ambiente de trabalho também é percebida como forma de incivilidade. Outro exemplo dessa falta de clareza na comunicação é quando o indivíduo deixa de compartilhar informações importantes com o grupo. A incivilidade apresenta-se como forma de maus-tratos camuflados e podem resultar em comportamentos mais agressivos. Entende-se que a incivilidade é um comportamento desviante (Andersson & Pearson, 1999). A incivilidade pode ser encontrada em detalhes da convivência organizacional. Ignorar colegas de trabalho, se comunicar por *e-mail* de forma menos polida, espalhar boatos, não dizer “por favor” e “obrigada” etc., são exemplos de comportamentos incivis (Akella et al., 2019). Para esses autores, entende-se que a incivilidade no ambiente de trabalho leva a comportamentos cada vez mais agressivos. Na cultura americana, a civilidade passou a ser considerada forma de poder, um método suave para se alcançar determinados benefícios e conseguir favores. Nota-se que, para alguns autores, a civilidade torna-se uma necessidade cada vez maior, conforme a frequência e a complexidade das relações vai aumentando.

De acordo com Porath & Pearson (2013), a maior parte dos indivíduos que passam por situações de incivilidade acabam respondendo a isso de forma negativa. De início, em termos de produtividade, os estudos feitos pelas autoras demonstram que há um declínio desta quando um colaborador passa por situações de incivilidade.

Rahim & Cosby (2016) afirmam que a frequente exposição a comportamentos relacionados à incivilidade resulta em níveis mais elevados de burnout. Os autores concluem que a incivilidade está associada a um aumento nos níveis de stress em trabalhadores. Rahim et al. (2016) consideram que comportamentos incivis são comuns nas organizações e muitas vezes não se compreende a extensão do dano que esses comportamentos podem causar. Os autores indicam que os estudos apontaram para uma relação entre o *burnout* e a incivilidade. Já em outras investigações, por exemplo, Vinheiras (2019) relata que os estudos realizados não confirmaram a existência de uma relação negativa entre a incivilidade e a saúde mental. Curiosamente, de acordo com a autora, tal relação não se confirmou nem mesmo na mediação entre o *empowerment* estrutural e a saúde mental.

Uma das problemáticas apontada por Rahim et al. (2016) é que muito da literatura sobre incivilidade no local de trabalho baseia-se em estudos anteriores que usaram medidas de autorrelato de incivilidade, como satisfação no trabalho, intenções de rotatividade e lealdade

organizacional. Com isso, pode-se entender que os métodos de estudo e investigação acabavam sendo subjetivos e informais.

O conceito de maus tratos no local de trabalho abrange uma diversidade de interações físicas e psicológicas — embora em geral tais situações ocorram na área profissional, seus efeitos e consequências dificilmente se mantêm nessa esfera (Cortina et al., 2001 apud Soares, 2020).

Pearson et al. (2005) apontam as mudanças e pressões nas organizações como as maiores causas da incivilidade. Akella et al. (2015) entendem que parte do motivo da presença constante da incivilidade na atualidade é devido ao fato de que os limites estão mudando. Atualmente, nota-se a presença de formas sutis de sexismo e racismo; Cortina e colaboradores (2013) trazem a teoria de incivilidade seletiva. A incivilidade seletiva é um tipo de comportamento rude que discrimina características específicas dos indivíduos sem deixar claro que aquela característica é uma questão para quem comete a incivilidade. A incivilidade acaba não tendo um discurso claro, sexista ou racista e acaba por ser um meio para que determinados preconceitos se realizem. Cortina (2008) explica que esse tipo de incivilidade seletiva ocorre de forma premeditada de maneira a não cair nos radares organizacionais. Em estudo posterior, Cortina e colaboradores (2011) declararam que há necessidade de incluir gênero e raça na discussão relacionada à incivilidade. Os autores explicam que os estudos demonstraram que a vulnerabilidade na experimentação de incivilidade varia de acordo com o gênero e raça das vítimas.

Akella et al. (2019) ilustram como a incivilidade acontece nas organizações da modernidade; no estudo apresentado pelos autores há uma tentativa de mostrar o impacto da incivilidade e como as mudanças organizacionais vêm contribuindo para que comportamentos incivis se estabeleçam. Para Cortina et al. (2013), não há nada de generalizado na incivilidade generalizada; trata-se na realidade de uma forma de discriminação moderna nas organizações. A autora afirma que a incivilidade carrega preconceitos velados, apresentando-se de forma mais neutra.

Para Akella et al. (2019), a incivilidade não se restringe a prejuízos a nível individual; seus prejuízos podem se estender a nível organizacional. Os autores concluem que a incivilidade não é simplesmente um conflito de personalidade, trata-se de comportamentos que tem por intenção destruir o outro. Além das severas ramificações de suas consequências no ambiente de trabalho, a incivilidade atinge a sociedade no geral.

As novas formas de comunicação mediada pela tecnologia e as sobrecargas de trabalho e de informação aumentam os níveis de stress, ansiedade, discriminação e assédio levando a

um consequente aumento da incivildade no ambiente organizacional. As organizações têm adotado modalidades de comunicação tecnológicas e percebe-se o surgimento de algo que pode ser chamado incivildade online. Akella et al. (2015) concluem que a cyber-incivildade, a influência das redes sociais, o uso de *e-mails* e mensagens abrem um campo que precisa de mais pesquisas.

Atualmente, diversas são as situações e características que podem acarretar em incivildade. Lidar com as diversidades é algo que também vem em questão: preconceitos e crenças arraigadas podem corroborar para o surgimento de comportamentos incivis (Akella et al., 2015).

Pesquisadores sobre o tema concluem que a incivildade não pode mais ser considerada como aleatória; é preciso compreendê-la como parte da rotina nas organizações. Num nível muito básico, a incivildade diz respeito a questões éticas e Akella e colaboradores (2015) sugerem que as empresas adotem um código de conduta apropriado, algo como uma etiqueta organizacional. Outra sugestão dos autores é que sejam feitas comunicações informando que os comportamentos incivis não serão aceitos passivamente. Algo que também deve ser informado são os danos gerados pela incivildade.

Lim & Teo (2009) introduziram o conceito de incivildade cibernética. Além da compreensão de incivildade desenvolvida pelos autores mencionados, a incivildade cibernética contextualiza o contexto no qual os comportamentos incivis ocorrem. A única diferença da incivildade para a incivildade cibernética é que a segunda ocorre na mídia eletrônica no local de trabalho. Assim como Andersson & Pearson (1999) definem a incivildade como um comportamento que vai contra as normas do ambiente de trabalho, Lim & Teo (2009) usam a mesma definição, mas no contexto cibernético; e-mails rudes no ambiente de trabalho e comportamentos incivis através de quaisquer outras mídias eletrônicas. Loh & Saleh (2022) entendem que a incivildade é um problema que vem crescendo no ambiente de trabalho e afeta tanto colaboradores quanto às organizações. As autoras afirmam que embora seja um problema em crescimento, ainda há lacunas no que diz respeito a uma teoria integrada para explicar a retaliação da incivildade no ambiente de trabalho. Estudos concluem que a exaustão emocional é o gatilho numa espiral negativa da incivildade no local de trabalho (Loh & Saleh, 2022). De acordo com Andersson & Pearson (1999) apud Loh & Saleh (2022), uma espiral negativa de incivildade começa quando um comportamento incivil é reconhecido e percebido pelo indivíduo. Quando isso ocorre, a vítima tende a retaliar (Loi & Loh, 2018 apud Loh & Saleh, 2022). Vinheiras (2019) explica que a incivildade instigada é um comportamento no qual um trabalhador presencia um comportamento incivil e essa percepção da incivildade

modela seu comportamento, posteriormente levando-o a retaliar os atos incivis sofridos ou presenciados. A primeira hipótese apresentada por Loh & Saleh (2022) é que a incivilidade no ambiente de trabalho estaria positivamente associada com a incivilidade de retaliação. Um ambiente de trabalho menos civilizado leva a uma maior propensão de ocorrerem comportamentos incivis (Leiter, 2013).

Mendonça et al. (2018) concluem que a incivilidade não é um fenômeno objetivo, ocorre no espaço entre o eu e o outro, sendo este outro entendido no singular ou no plural, e passa pela interpretação baseada nas subjetividades do sujeito.

Embora existam algumas diferenças sutis no conceito de incivilidade, é de opinião geral que sua prevenção constitui o melhor caminho (Mendonça et al., 2018).

Capítulo 4 – O *Burnout*

O Conceito de *Burnout* e Revisão de Literatura

Soares (2020) afirma que uma das possíveis consequências da incivilidade é o *burnout*. As crises econômicas têm gerado cenários que têm por consequência possíveis riscos psicossociais que podem levar ao desenvolvimento do *burnout* (Orgabidez-Ramos et al., 2018). Estudos anteriores indicam que a exaustão emocional no ambiente de trabalho além de afetar a performance no trabalho, também geram um fardo para a empresa (Zhou & Chen, 2021).

Segundo a literatura, o primeiro autor a mencionar a síndrome de *burnout* no âmbito da psicologia foi Freudenberger, em 1974. Freudenberger trabalhava em uma clínica comunitária que prestava serviços voluntários a pessoas em situação de risco social e, a partir dos estudos realizados, definiu o *burnout* como uma exaustão proveniente do excesso de demandas de energia, força ou recursos. O termo *burnout*, inicialmente, era utilizado de maneira informal. Neckel et al. (2017) contam que Freudenberger emprestou o termo de uma referência aos efeitos devastadores do uso crônico de drogas. Pires et al. (2012) esclarecem, ainda, que foram Maslach & Jackson (1986) que realizaram os primeiros estudos em 1981, definindo-o como uma síndrome de exaustão emocional e de cinismo que ocorre frequentemente entre indivíduos que realizam algum tipo de trabalho para outras pessoas. Freudenberger (1980), que deu início às investigações relacionadas ao *burnout*, descreveu a síndrome como um sentimento de desapontamento consequente de altas expectativas. O psicólogo explica a etimologia da palavra *burnout*, que seria um esgotamento de recursos físicos e mentais na busca de atingir expectativas irrealistas impostas pelo próprio indivíduo e pela sociedade. Maslach et al. (1981) definem a síndrome de *burnout* com base em uma tríade de sintomas; exaustão emocional, despersonalização ou cinismo e um senso de inutilidade e falta de realização. Autores reforçam que o termo *burnout* deve ser utilizado somente em contexto ocupacional. Maslach & Jackson (1986) sustentam que o *burnout* é uma síndrome que está diretamente relacionada à exaustão emocional em decorrência de cargas laborais elevadas.

Nos anos 70, o *burnout* surgiu como um importante conceito e trouxe à luz algo muito crítico acerca da experiência das pessoas com o trabalho. Schaufeli et al. (2008) apresentam a ideia de que tanto naquela época quanto atualmente, o *burnout* diz respeito a uma experiência em comum para os indivíduos.

Embora não seja o caso do Brasil, país no qual o presente estudo se realiza, Schaufeli & colaboradores (2008) relatam que, em alguns países europeus, onde as questões sociais são

bem desenvolvidas, o *burnout* é um diagnóstico médico estabelecido. Os autores explicam que isso significa que os profissionais da saúde são treinados para avaliar e treinar o *burnout*.

Antes do *burnout* ser identificado como um tema possível de ser estudado cientificamente, ele era referido como uma chama que se apaga. O *burnout*, inicialmente, foi visto como um perigo para jovens profissionais como se sendo mais ingênuos teriam uma maior probabilidade de desenvolver *burnout*. Os autores afirmam que os indivíduos se veem mais propensos a desenvolver *burnout* quando precisam passar por um ambiente de trabalho complexo, contraditório e hostil.

Diversos foram os fatores sociais, culturais e econômicos que contribuíram para que o *burnout* emergisse no setor de serviços humanos. Primeiramente, fala-se sobre o pós-guerra e a pobreza pela qual a América foi submetida. Posteriormente, a influência do governo parece ter levado os serviços humanos a uma burocratização e profissionalização. Por terceiro, fala-se sobre a revolução cultural. Com esses acontecimentos, ocorreu o desenvolvimento de uma cultura narcísica, na qual há uma grande demanda pela satisfação imediata em conjunto com uma perpétua sensação de insatisfação. As características dessa nova cultura e sociedade fazem com que a mesma seja uma receita perfeita para o *burnout* (Neckel et al., 2017).

Nessa nova cultura empresarial, alguns valores como o empreendedorismo, a autonomia, a iniciativa e a performance ditam se o sujeito terá sucesso ou fracasso. Essa cultura tem consequências tanto positivas quanto negativas. Bendassoli (2005) aborda a teoria de Frank Furedi, que diz que essa cultura da performance conduz a uma cultura da terapia, e a considera um problema em virtude de o sujeito, nesse sentido, depender de apoio e reduzir toda e qualquer questão a um problema individual. Para o autor, a cultura da performance é problemática porque ela incita uma pressão por resultados.

A síndrome do *burnout* ocorre quando há um superaquecimento do ego. A sociedade do século XXI é uma sociedade da conquista. Han (2015) explica que, na sociedade da conquista, há um processo de descartar a negatividade, trazendo a ideia de que podemos alcançar tudo. Nesse processo, as proibições, mandamentos e a lei são substituídos por projetos, iniciativas e motivação; esse formato social direcionado para a positividade gera sujeitos depressivos. A pressão que há atualmente para se alcançarem coisas causa o que o autor chama de depressão exaustiva. Segundo o autor, o que causa o adoecimento e a síndrome de *burnout* é o imperativo para conquistar coisas. O autor coloca a ideia de que o homem da contemporaneidade é um "*animal laborans*" que explora a si mesmo voluntariamente; é presa e predador ao mesmo tempo. A liberdade e a violência agora coincidem (Han, 2015, p. 48).

Esse processo, na sociedade da conquista, é solitário; pois insere o sujeito numa posição de isolamento, o que é de ordem da violência. Esta destrói o que há em comum ou compartilhado, e, afirma Han (2015), até mesmo a linguagem é destruída. Assim, nos distanciamos na sociedade atual de uma vida com tranquilidade, o dito ócio criativo ou produtivo. Neckel & colaboradores (2017) concordam que a fadiga aparece como um problema prevalente da sociedade moderna.

A cansaço é parte da experiência humana e é um fenômeno subjetivo (Neckel et al., 2017). Estudos indicam que a fadiga é, clinicamente, relevante quando se prolonga, por mais de um mês, e pode ser considerada crônica quando dura mais do que seis meses. O *burnout* é o termo usado para uma fadiga que se estende por um período prolongado e tem sua causa no excesso de trabalho.

Vivemos na Era da Exaustão. Neckel et al. (2017) acreditam que essa não seja somente uma experiência em nível individual, mas um fenômeno sociocultural que vem crescendo. Embora as questões orgânicas do estresse, ainda, continuem sendo debatidas, teorias sobre a exaustão se definem por meio da relação entre mente e corpo, e ambiente e sociedade. Os autores trazem a reflexão de que a exaustão vem se tornando a condição social humana. No caso do *burnout*, o sofrimento proveniente da fadiga não está situado somente na interface entre o corpo e a mente, mas também há uma conexão do sofrimento individual com uma esfera social. Indivíduos diagnosticados com *burnout* podem ser ajudados em terapia no sentido de buscar a autossatisfação, também, fora do ambiente de trabalho e diminuir a identificação com o trabalho.

Alguns pesquisadores entendem que a exaustão se origina sociologicamente, já outros a interpretam com base em uma perspectiva histórica da cultura; essas distinções fazem com que às vezes a exaustão seja compreendida como articulada à atualidade, e, às vezes, como um fenômeno histórico. Neckel et al. (2017) explicam que, em períodos de mudanças socioculturais e tecnológicas, a preocupação com a exaustão aumenta. Os sintomas mais conhecidos da exaustão são fraqueza, desilusão, apatia, falta de esperança e falta de motivação. Além disso, a exaustão pode levar a comportamentos de evitamento de atividades, esforços e desafios.

Às vezes, a exaustão é vista como consequência de outros sintomas; às vezes, acredita-se que seja sua causa (Neckel et al., 2017, p. 29). Inicialmente, por volta do século V, a exaustão foi entendida como melancolia, focando mais na compreensão baseada numa teoria relacionada ao humor. Embora esta seja uma era em que muito se fala sobre exaustão, fadiga e *burnout*, esta não é a primeira vez na história em que isso acontece. Estudos indicam que a exaustão não

é algo único da nossa era tecno-capitalista; a ansiedade da exaustão vem nos acompanhando desde sempre. Na atualidade, a imagem metafórica que pode ser comparada ao *burnout* é a de uma bateria descarregada, com sua luz de alerta piscando. Os autores trazem uma perspectiva de que hoje em dia o diagnóstico de *burnout* pode ser apresentado como uma medalha de honra nessa sociedade em que a performance é tão valorizada. No entanto, conclui-se que não é possível afirmar que esta é a era na qual a exaustão está mais presente.

Um ponto interessante trazido por Neckel et al. (2017) é que, embora não seja possível afirmar que, nesta era, a fadiga esteja mais presente, é possível dizer que há uma maior atenção da mídia para esse fenômeno. Na sociedade atual, há, também, uma crescente exploração comercial não somente da indústria farmacêutica, que promete a cura para essas síndromes relacionadas ao cansaço.

O *burnout*, que frequentemente precede a depressão, não aponta para um sujeito soberano que chegou à falta de poder de ser seu próprio mestre. Ao invés disso, o *burnout* representa a consequência patológica de autoexploração voluntária (Han, 2015, p. 43). Ainda que estejamos apontando o *burnout* e a depressão como consequências do trabalho, Areias e Comandule (2006) demonstram que a falta do trabalho ocasiona em duas vezes mais sintomas negativos relacionados à depressão.

As doenças psíquicas modernas todas apontam para características autoagressivas (Han, 2015).

De forma geral, os autores concordam que se trata de uma síndrome presente no meio de trabalho, um processo que se dá em decorrência do estresse ocupacional contínuo, levando a pessoa acometida a consequências individuais e profissionais negativas, como citado por Benevides-Pereira (2002, 2003). Heredia & Laneiro (2015) resumem que o *burnout* é uma síndrome associada a um ambiente de trabalho estressante. Golembiewski et al. (1998 apud Heredia & Laneiro, 2015) descrevem o *burnout* como um processo progressivo que começa pela despersonalização, progride para uma falta de realização pessoal e tem seu ápice na exaustão emocional.

Com o aumento da competitividade nas últimas décadas, houve, por consequência, aumento da pressão no trabalho, seja pela necessidade de maior produtividade e de cumprimento de metas, como por conflitos nas relações interpessoais, expectativas e frustrações profissionais, entre outros fatores, tem-se verificado um abalo na condição clínica de funcionários (Bernaedes, 2018). Vazquez et al. (2019) concluem que o *burnout* pode ser considerado um preditor de sintomas depressivos e ele surge como consequência de altas demandas e baixos recursos no ambiente de trabalho.

No Brasil, o Ministério da Saúde (2001) incluiu a síndrome de *burnout* na relação de doenças ocupacionais. O órgão do Poder Executivo Federal define a síndrome como um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho, classificando-a como um transtorno mental e do comportamento relacionado ao trabalho. Vazquez et al. (2019) indicam que, no Brasil, os índices de afastamento são altos, o que mostra a importância de investigações nessa direção. Neckel et al. (2017) chamam a atenção para o fato de que no CID-10, Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde, o *burnout* aparece, simplesmente, como um estado de exaustão vital.

Vazquez et al. (2019) resumem que a síndrome de *burnout*, historicamente, foi medida pela ausência de realização profissional, acrescida dos processos psicológicos de despersonalização e exaustão emocional (p. 374). Neckel & colaboradores (2017) concordam que a teoria de Maslach sobre o *burnout* é uma das mais utilizadas, no entanto, também trazem à luz autores que criticam a validade da teoria. De acordo com os autores, somente a exaustão emocional qualifica como sintoma; a despersonalização aparece mais como um mecanismo de enfrentamento e o senso de inutilidade acaba surgindo como o resultado do estresse prolongado pelo qual o indivíduo é acometido (p. 94).

Olhando o *burnout* a partir de um viés mais ligado à psicologia, é possível interpretar esse aumento de sofrimento referente à exaustão como decorrente de uma tarefa de autossatisfação. Na era moderna, estar satisfeito é percebido como uma obrigação pessoal. Neckel et al. (2017) faz um comparativo do *burnout* como um tipo de depressão reativa, que surge seguindo um sentimento de desapontamento por não ser recompensado pela dedicação ao trabalho. Byung-Chul (2015) fala sobre a autoexploração como uma marca desta sociedade atual. Entende-se de forma supervalorizada que estar sempre disponível é algo positivo para os lucros e para o autoaperfeiçoamento. Byung-Chul (2015) defende que a pressão de um bom desempenho é o que causa sintomas relacionados à depressão; e isso não vem do externo, mas de cobranças individuais internas.

Neckel et al. (2017) entendem o *burnout* como uma forma de sofrimento social causado pelo atual regime econômico. Com a competitividade e o crescimento da economia, há uma necessidade de apresentar sempre uma alta performance, o que colabora para o surgimento de síndromes relacionadas à exaustão.

Neckel & colaboradores (2017) acreditam que, além da cultura de consumo integral, as novas tecnologias de comunicação se configuram como estressores e causadores de exaustão. Uma das teorias que é frequentemente abordada é a teoria de que as tecnologias que vieram

para facilitar a vida do trabalhador, fisicamente falando, geram novas pressões no quesito psicológico, além de modular tanto a vida profissional quanto privada.

A experiência prolongada de estresse e tensão no trabalho pode levar ao *burnout*. Laschinger (2001) afirma que, quando os indivíduos não conseguem lidar eficientemente com os efeitos do estresse, muitos efeitos negativos podem ocorrer (p. 262). A tensão prolongada no trabalho tem sido positivamente associada com atitudes e comportamentos reativos que aumentam a incidência da síndrome de *burnout*; além disso, a tensão no trabalho também tem sido relacionada com problemas cardiovasculares. Alguns níveis de estresse ou tensão estão diretamente relacionados a determinadas respostas emocionais que aparecem tanto no ambiente de trabalho como fora dele e possuem implicações graves não somente para a saúde do indivíduo, mas também em seu desempenho (Jex, 1998 apud Laneiro et al. 2011).

As novas formas de trabalho e seus impactos podem levar a violência no trabalho (Areias & Comandule, 2006). As autoras esclarecem, no entanto, que a situação organizacional afeta a cada sujeito de maneira diferente. De acordo com Westley (1975) apud Areias & Comandule (2006), a qualidade de vida no trabalho é influenciada por quatro dimensões: a dimensão política, a dimensão econômica, a dimensão psicológica e a dimensão sociológica.

Areias & Comandule (2006, p. 200) sugerem que os impactos da globalização, a rapidez tecnológica e as mudanças nos paradigmas de gestão são alvos de estudos e devem oferecer subsídios tanto para a criação de novas formas de trabalho como para a implantação de políticas de saúde e bem-estar da população. Neckel et al. (2017) sustentam que o *burnout* está relacionado a doenças do trabalho e está presente nas organizações modernas. Sugere-se, no entanto, que o *burnout* não seja um termo utilizado com fins diagnósticos, embora se perceba que ele tem serventia quando pensado com propósito de comunicação entre médico e paciente. Além disso, os autores entendem que o *burnout* pode se assemelhar a outras síndromes, bem como se sobrepôr a elas, o que pode gerar confusão. Há, de acordo com Neckel & colegas (2017), uma imprecisão no diagnóstico dessa síndrome.

Edu-Valsania & colaboradores (2022) demonstram que há evidências empíricas mostrando que a saúde ocupacional vem ganhando uma maior importância após o advento do COVID-19. Os autores afirmam que a Pandemia do COVID-19 foi responsável por um aumento na tensão psicológica em trabalhadores da saúde. Inúmeros são os estudos que indicam um significativo aumento em casos de *burnout* após o início da pandemia. No entanto, os autores pontuam que há uma dificuldade de se determinar, de forma específica, qual foi o aumento de casos de *burnout* pelo fato de não haver uma métrica específica anterior à pandemia. Trabalhar no modelo de teletrabalho numa jornada *full-time* acabou ganhando a

atenção de pesquisadores pelo fato de haver uma relação com o aumento da síndrome de *burnout* em trabalhadores em geral (Edu-Valsania et al., 2022).

Ainda anterior ao advento da pandemia de COVID-19, Schaufeli et al. (2009) entendem que o *burnout* surgiu como produto da transformação de uma sociedade industrial para uma sociedade direcionada para o serviço. Outra constatação feita pelos autores foi que todas as mudanças relacionadas à globalização e o novo estilo de vida e de trabalho relacionado a ela podem ser considerados preditores de *burnout*.

Do *burnout* derivam três dimensões: a exaustão emocional, o cinismo ou despersonalização e a redução de conquistas pessoais. Edu-Valsania e colaboradores (2022) explicam cada uma dessas dimensões. A exaustão emocional se manifesta como uma sensação de estar exausto psicologicamente em decorrência do esforço no trabalho. É como se houvesse uma constante falta de energia para a realização das tarefas. Nessa dimensão da síndrome de *burnout*, podemos pensar na exaustão como fraqueza, fadiga, dentre outros. Já a dimensão chamada de cinismo, ou despersonalização, pode ser explicada como uma forma de indiferença para com o trabalho. Essa indiferença e falta de interesse no trabalho aparece como comportamentos de irritabilidade, evitação interpessoal e perda de idealismo. Os autores explicam que esses comportamentos, geralmente, ocorrem para com os clientes ou usuários. No que concerne à dimensão conhecida como redução de conquista penal, se define como uma autoavaliação negativa e dúvidas sobre a habilidade de realizar determinadas tarefas. Edu-Valsania & colegas (2022) enfatizam que o *burnout* surge em decorrência de determinadas condições de trabalho e não com um tipo específico de personalidade.

Há alguns fatores que desencadeiam a síndrome de *burnout*. Alguns dos exemplos trazidos por Eder-Valsania et al. (2022) são: a falta de autoconfiança e o uso de evitamento de stress como mecanismo de defesa. Enquanto aspectos individuais podem acarretar o *burnout*, o mesmo ocorre em relação à prevenção da síndrome para características positivas, como o otimismo, atitude na resolução de problemas etc.

Von Humboldt & colaboradores (2013) afirmam que há uma diferenciação na forma como homens e mulheres experienciam o estresse. Em pesquisa realizada pelos autores, observou-se uma divergência nas respostas dadas pelos participantes de acordo com o gênero. Na investigação em questão, homens e mulheres demonstraram ter diferentes percepções acerca das fontes de estresse no ambiente de trabalho. Na pesquisa realizada pelos autores, não foi confirmado o que as pesquisas anteriores indicaram acerca de indivíduos do sexo feminino reportarem níveis mais altos de stress.

Em pesquisa realizada com psicólogos portugueses, Heredia & Laneiro (2015) puderam identificar que o *burnout*, em instituições, foi mais elevado em comparação com os profissionais que não trabalham em empresas. Investigações dessa ordem nos direcionam a pensar que, de maneira geral, aparenta que as organizações e a sociedade se estruturam de forma a colaborar com o desenvolvimento do *burnout*.

Byung-Chul (2015) conclui que o *burnout* é a alma consumida.

Capítulo 5 – As Variáveis

***Empowerment* Estrutural, Incivilidade e *Burnout* no Contexto de Teletrabalho**

Agora, após uma apresentação detalhada do que há na literatura sobre cada variável deste estudo, juntaremos as três variáveis. Até a presente data, não encontramos trabalhos que tratem diretamente da relação entre as três variáveis em questão, no entanto, nos apoiamos na literatura e trazemos os seguintes cruzamentos com seus resultados; *empowerment* estrutural e incivilidade, *empowerment* estrutural e *burnout*, incivilidade e *burnout*.

Wing & colegas (2013) realizaram um estudo com enfermeiras e chegaram à conclusão que locais de trabalho onde há *empowerment* estrutural, há uma menor incidência de incivilidade e os indivíduos apresentam uma saúde mental melhor. Estudos anteriores ao nosso indicaram que o *empowerment* estrutural se instaura como uma forma de auxiliar a propagação da civilidade no ambiente de trabalho. Ribeiro et al. (2021) indicam que, quando mediado pela civilidade, o *empowerment* estrutural impacta, positivamente, a saúde mental. Assim, nos pareceu pertinente compreender qual seria o papel do *empowerment* estrutural na relação com a incivilidade, visto que investigações prévias, também, indicaram o papel crucial da incivilidade para o clima organizacional e a saúde mental do indivíduo.

Para tanto, os efeitos positivos de um ambiente de trabalho que oferece uma estrutura para a realização deste podem ser diminuídos na presença da incivilidade (Ribeiro, 2018).

Notamos que a maior parte dos estudos atuais relacionam o *empowerment* estrutural com a civilidade; esse fator fez com que tivéssemos pouca literatura unindo a variável incivilidade com o *empowerment* estrutural.

Vinheiras (2019) confirma a hipótese de que quanto mais *empowerment* estrutural num ambiente de trabalho, melhor será a saúde mental dos trabalhadores. Partindo desse princípio, é possível concluir que, se o *empowerment* estrutural contribui para uma melhor saúde mental, esse tipo de ambiente também corrobora para uma menor possibilidade de desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Outro estudo, realizado por Moura (2021), também demonstrou que quanto maiores os níveis de *empowerment* estrutural, menor a incidência de *burnout* nos trabalhadores. Esses estudos confirmam as conclusões de Maslach & Leiter (2001) indicando que ambientes em que os trabalhadores não têm os recursos materiais e imateriais para a realização do trabalho estão correlacionados ao *burnout*. De acordo com Orgabidez-Ramos e colaboradores (2018), os recursos oferecidos por um ambiente de trabalho onde há *empowerment* estrutural protege o indivíduo da possibilidade de desenvolver *burnout*.

Incivilidade *Versus* Burnout

Quando há ocorrência de comportamentos incivis no ambiente de trabalho, conclui-se que há um impacto na saúde mental dos trabalhadores. Laschinger (2001) afirma que a experiência prolongada de estresse pode levar ao desenvolvimento do *burnout*. Reis (2017) afirma que a incivilidade pode levar a uma maior incidência de *burnout* no ambiente de trabalho, além de que a incivilidade de superiores pode não somente aumentar o risco de *burnout*, mas também aumentar a ocorrência de comportamentos incivis por parte de outros trabalhadores. Outros estudos, como o estudo realizado por Fernandes (2023), também concluíram que a incivilidade apresenta um viés problemático e pode interferir no desenvolvimento de *burnout*.

Considerando os efeitos positivos do *empowerment* estrutural, nos soa congruente investigar se, no contexto de teletrabalho, o efeito negativo da incivilidade funciona como mediador para o desenvolvimento da síndrome de *burnout*. Em outras palavras, num ambiente de trabalho virtual, ainda que existam todas as condições necessárias para a realização do trabalho e para o bem-estar, a presença da incivilidade incorrerá para o aumento da probabilidade de aumento de *burnout* nos trabalhadores?

Parte II – Método

Método

Objetivo

Verificar se a incivilidade modera, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em sujeitos em regime de teletrabalho.

Delineamento e Hipóteses

Esta investigação segue o modelo de pesquisa quantitativa, transversal, analítico-explicativo, que tem por objetivo estudar a incivilidade como variável moderadora entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em sujeitos que se encontram em regime de teletrabalho, e averiguar se essa mediação é negativa.

A fim de analisar a relação entre as variáveis em estudo, foi construído o modelo de investigação apresentado na figura 1, como forma de sintetizar as hipóteses estudadas.

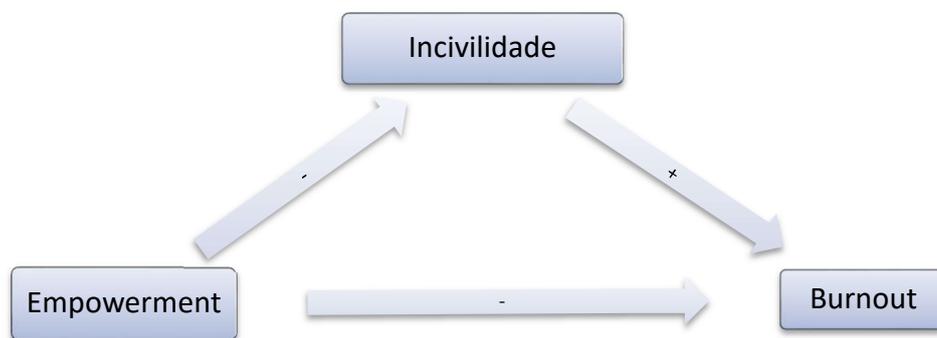


Figura 1. Modelo da investigação papel da incivilidade como variável mediadora entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*.

Inerente a esse modelo, postulamos as três hipóteses a seguir:

H1: o *empowerment* estrutural está, negativamente, associado ao *burnout*.

H2: a incivilidade está, positivamente, associada ao *burnout*.

H3: a incivilidade medeia, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*.

Definição e Operacionalização das Variáveis

O *empowerment* estrutural foi medido por meio do *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire* (CWEQ-II). Adaptado e validado para a Língua Portuguesa por Orgambídez-Ramos et al. (2015), apresenta fidedignidade em seus resultados.

A incivildade foi medida por meio da escala de incivildade no ambiente de trabalho, o *Workplace Incivility Scale* (WIS), ou Escala de Incivildade no Trabalho, desenvolvido por Cortina et al. (2001). Para o presente estudo, o WIS será utilizado na versão adaptada e validada por Tonin (2018) para a população brasileira.

Para a aferição da síndrome de *burnout*, foi utilizado o *Burnout Assessment Tool* (BAT) como opção verificada e validada para a medição da síndrome de *burnout*, considerando a nova teoria de que a síndrome pode afetar indivíduos em qualquer tipo de trabalho. A validação do BAT no Brasil foi realizada por Vazquez et al. (2019) e trata-se de uma ferramenta que possibilita medir sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento social.

Participantes

Nosso protocolo de investigação contou com a participação de 214 respondentes. Em relação ao número total de participantes, 46 (21,5%) indivíduos responderam que não se encontram em regime de teletrabalho e, por não apresentarem o critério de inclusão da amostra, foram excluídos da pesquisa. Os dados e tabelas a seguir relacionam-se ao número total de participantes. Em seguida, é apresentada uma filtragem do número total e a análise estatística propriamente dita é realizada com base no número final de participantes.

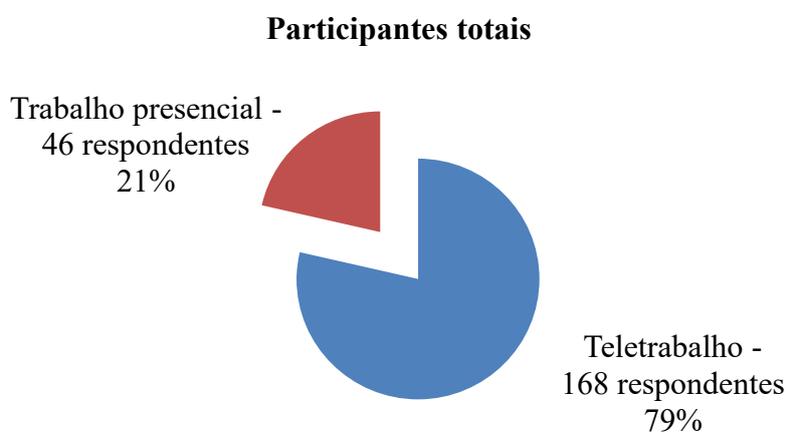


Figura 2. Participantes totais conforme regime de trabalho.

Instrumentos

No início do protocolo da presente investigação, foi incluída uma seção de questões sociodemográficas. Essas questões referentes ao gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e renda mensal, referentes à realidade de cada participante, encontravam-se na primeira parte do questionário, logo após a apresentação do projeto de pesquisa, que explicava o objetivo geral do estudo assegurando o anonimato das respostas dadas. A seguir, constava o consentimento informado com o contato de *e-mail* da equipe de investigação.

***Empowerment* Estrutural**

O *empowerment* estrutural foi medido por meio do *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire* (CWEQ-II), que foi criado com base na Teoria de *Empowerment* estrutural de Kanter e possibilita a medição do *empowerment* no ambiente de trabalho (Laschinger et al., 2004). De forma resumida, a Teoria de Kanter refere-se ao *empowerment* estrutural com base em um conjunto de quatro frentes, a saber: oportunidade, informação, suporte e recursos. Utilizamos, para este trabalho, essas quatro dimensões — também presentes no CWEQ-II. O CWEQ-II é constituído de 12 itens e dividido em 4 subescalas, cada uma das quais possibilita a medição do conjunto que compõe o *empowerment* estrutural. A escala Likert é utilizada e as opções de escolha vão de 1 a 5, em que 1 significa nenhum e 5 significa muito.

A primeira adaptação e validação para a Língua Portuguesa foi feita por Orgambídez-Ramos et al. (2015), em estudo realizado em uma universidade em Portugal. O CWEQ-II é uma versão do CWEQ modificada por Laschinger et al. (2004) e apresenta fidedignidade em seus resultados, com um coeficiente alfa que varia de 0,70 a 0,95.

Incivilidade

A incivilidade foi medida por meio da escala de incivilidade no ambiente de trabalho, o *Workplace Incivility Scale* (WIS). Um dos primeiros instrumentos criados para medir a incivilidade no ambiente de trabalho foi esse instrumento desenvolvido por Cortina et al. (2001) e, para o presente estudo, o WIS será utilizado na versão adaptada e validada por Tonin (2018) para a população brasileira. A autora aponta que estudos relacionados à incivilidade são escassos no Brasil. Ferguson (2012) indica que o teste WIS tem sido amplamente utilizado para medir indicadores relacionados à incivilidade no ambiente de trabalho. O WIS é composto de sete perguntas relacionadas à incivilidade no ambiente de trabalho. As perguntas podem ser respondidas usando uma escala que vai desde (0), para se referir a “nunca”; a (4), para se referir a “frequentemente”. Cortina et al. (2001) afirmam que o teste apresenta boas propriedades

psicométricas e conclui que há grande relação entre alta pontuação no WIS e insatisfação no trabalho e sofrimento psíquico. Na validação e adaptação dessa escala para a população brasileira, Tonin (2018) concluiu que se trata de uma escala com confiabilidade e fidedignidade satisfatórias, apresentando um coeficiente alfa de 0,89.

Burnout

Para a aferição da síndrome de *burnout*, utilizou-se o *Burnout Assessment Tool (BAT)* como opção verificada e validada para a medição da síndrome de *burnout* considerando a nova teoria de que a síndrome pode afetar indivíduos em qualquer tipo de trabalho.

O *BAT* validado no Brasil por Vazquez et al. (2019) trata-se de uma ferramenta que possibilita medir sintomas primários de exaustão, declínio da autorregulação emocional, declínio da autorregulação cognitiva e distanciamento social. Shcaufeli et al. (20020) afirmam que o *BAT* é um teste prático e confiável, e pode ser usado a fim de prevenir o *burnout*. O *BAT* é respondido por meio de uma escala Likert de 5 pontos, que vai de nunca (1) a sempre (5). A versão utilizada nesta investigação será a versão reduzida composta de 12 itens.

O *BAT* demonstrou um alto índice de confiabilidade apresentando um coeficiente alfa acima de 0,90.

Procedimento

A coleta de dados para esta investigação ocorreu por meio digital durante os meses de julho, agosto e setembro de 2022. O formulário foi criado por meio do Google Forms, e foi disponibilizado para a população por meio de mídias sociais.

As respostas ao questionário foram realizadas, voluntariamente, e não houve compensação financeira para a participação. A recolha de dados assegurou anonimato ao respondente e, seguindo as diretrizes de confidencialidade, não se registraram os dados dos respondentes.

Procedimentos de Tratamento e Análise de Dados

Os dados obtidos na recolha de dados foram submetidos à análise estatística e nosso processo será explicado a seguir.

Foram utilizadas escalas distintas para a mediação de cada variável; WIS (Escala de Incivildade no Trabalho) para a mediação da incivildade, CWEQ II (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire) para a medição do *empowerment* estrutural e o *BAT (Burnout Assessment Tool)* para a medição do *burnout*. O tratamento de dados se iniciou através do

levantamento do escore de cada subescala e, com base nos escores de cada subescala, foi realizado o cálculo do escore total das escalas supracitadas.

Antes de submeter os dados à análise estatística, foi realizado um levantamento da amostra geral colhida e, dos 214 participantes, 46 foram excluídos por não se enquadrarem no regime de teletrabalho, contexto esse que foi considerado determinante para esta investigação. Em seguida, foi realizado um arrolamento dos dados sociodemográficos para uma compreensão mais ampla da amostra total colhida.

Para avaliar nossa amostra de n=168 profissionais com a finalidade de verificar se a incivilidade modera, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, aplicamos métodos estatísticos descritivos e inferenciais. Aplicamos as variáveis quantitativas apresentadas por medidas de tendência central e de variação e realizamos a normalidade avaliada pelo teste de D'Agostino-Pearson. Avaliamos a distribuição das variáveis qualitativas pelo teste Qui-quadrado. Para realizar a comparação entre duas variáveis quantitativas, aplicamos, preferencialmente, o teste t de *Student* para amostras independentes e, quando a amostra não apresentou distribuição normal, aplicamos o teste U de Mann-Whitney. Para a realização da comparação entre três ou mais variáveis quantitativas, aplicamos, preferencialmente, a ANOVA (Análise de Variância) com pós-teste de Tukey e, quando a amostra não apresentou distribuição normal, então, aplicamos o teste de Kruskal-Wallis com pós-teste de Dunn. Para avaliar o efeito entre *empowerment* estrutural (CWEQ) e o *burnout* (BAT) a estudar incivilidade (WIS) como variável moderadora entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*, elaboramos um modelo de equações estruturais baseado nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Previamente, fixamos o erro alfa em 5% para rejeição de hipótese nula. Realizamos, então, o processamento estatístico nos programas BioEstat versão 5.3, SPSS Versão 27 e SMART PLS 4.

Relatório Estatístico

Nesta dissertação, analisamos dados de uma amostra de n=168 profissionais com a finalidade de verificar se a incivilidade modera, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em indivíduos em regime de teletrabalho.

A amostra é caracterizada pela forte tendência para o sexo feminino (66.1%, p-valor <0.0001*), na faixa etária de 35 a 44 anos (42.3%, média 36 anos, p-valor <0.0001*) e com escolaridade pós-graduação (47%, p-valor <0.0001*). Outras características como estado civil (Solteiro, 54,2%) e renda mensal de 3 a 5 salários mínimos (33,9%) são as mais frequentes dentro de suas respectivas categorias.

Tabela 1. Caracterização de n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Características gerais	Distribuição de frequência		p-valor
	(n=168)	%	
Sexo			<0.0001*
Feminino	111	66.1	
Masculino	57	33.9	
Faixa etária			<0.0001*
Menos que 24 anos	11	6.5	
25 a 34 anos	65	38.7	
35 a 44 anos	71	42.3	
45 a 54 anos	15	8.9	
55 a 64 anos	6	3.6	
Estado civil			0.3159
Casado	77	45.8	
Solteiro	91	54.2	
Escolaridade			<0.0001*
Ensino Médio	23	13.7	
Ensino Superior	66	39.3	
Pós-graduação	79	47.0	
Renda mensal			0.0661
Até 2 salários mínimos	36	21.4	
3 a 5 salários mínimos	57	33.9	
5 a 8 salários mínimos	38	22.6	
Acima de 8 salários mínimos	37	22.0	

Nota. *Qui-quadrado de tendência

Empowerment Estrutural – CWEQ II

A análise do *empowerment* estrutural é composta por seis subescalas e por um escore geral do CWEQ II. Inicialmente, classificaremos a distribuição dos seis fatores em categorias qualitativas e, posteriormente, apresentaremos os dados com base em medidas de tendência central, alpha de *Cronbach* e correlações lineares.

Análise da Subescala 1

A Subescala 1 do CWEQ II variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 21.8%. Essa Subescala não apresentou distribuição gaussiana; portanto, fica melhor representada pela mediana 4.00 (3.33 a 4.66, quartis). A média foi 3.97 ± 0.86 . Essa subescala apresentou tendência estatisticamente significativa (p -valor < 0.05) para as seguintes categorias: trabalho híbrido (64.3%), há mais de 1 ano (63.7%), trabalho desafiador (41%), muita oportunidade para a obtenção de novos conhecimentos (38.1%) e todas as tarefas que requerem muito conhecimento (45.8%).

Tabela 2. Itens que compõem a Subescala 1 do CWEQ II, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

CWEQ II, subescala 1	CWEQ II, Subescala 1		
	(n=168)	%	p-valor
Tempo você trabalha online			0.0003*
Híbrido (50% presencial)	108	64.3	
100% integral	60	35.7	
Há quanto tempo você trabalha online?			<0.0001*
Menos que 6 meses	24	14.3	
Aproximadamente 1 ano	37	22.0	
Mais que 1 ano	107	63.7	
Trabalho desafiador			<0.0001*
Muito	69	41.0	
Algum nível 4	43	25.6	
Algum nível 3	41	24.4	
Algum nível 2	10	6.0	
Nenhum	5	3.0	
Oportunidade de obter novos conhecimentos			<0.0001*
Muito	64	38.1	
Algum nível 4	44	26.2	
Algum nível 3	38	22.6	
Algum nível 2	14	8.3	
Nenhum	8	4.8	
Tarefas que requerem todos os conhecimentos			<0.0001*

Muito	77	45.8
Algum nível 4	53	31.6
Algum nível 3	24	14.3
Algum nível 2	11	6.5
Nenhum	3	1.8

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Análise da Subescala 2

A Subescala 2 do CWEQ II variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 28.5%. Essa Subescala apresentou distribuição normal; portanto, fica melhor representada pela média 3.71 ± 1.06 . A mediana foi 4.00 (3.00 a 4.66, quartis). Essa subescala apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: sobre a condição atual da Empresa (Muito, 33.3%), sobre os valores da administração da empresa (Muito, 31.0%) e os objetivos da administração da empresa (Muito, 33.9%).

Tabela 3. Itens que compõem a Subescala 2 do CWEQ II, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

CWEQ II, Subescala 2	CWEQ II, Subescala 2		
	(n=168)	%	p-valor
Sobre a condição atual da empresa			<0.0001*
Muito	56	33.3	
Algum nível 4	50	29.8	
Algum nível 3	37	22.0	
Algum nível 2	20	11.9	
Nenhum	5	3.0	
Sobre os valores da administração da empresa			<0.0001*
Muito	52	31.0	
Algum nível 4	47	28.0	
Algum nível 3	35	20.8	
Algum nível 2	25	14.9	
Nenhum	9	5.3	
Os objetivos da administração da empresa			<0.0001*
Muito	57	33.9	

Algum nível 4	42	25.0
Algum nível 3	41	24.4
Algum nível 2	22	13.1
Nenhum	6	3.6

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Análise da Subescala 3

A Subescala 3 do CWEQ II variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 32.1%. Essa subescala apresentou distribuição normal; portanto, fica melhor representada pela média 3.29 ± 1.05 . A mediana foi 3.33 (2.66 a 4.08, quartis). Essa subescala apresentou tendência estatisticamente significativa (p -valor < 0.05) para as seguintes categorias: informação específica sobre coisas que você faz bem (Algum nível 4 com 31%), Comentários específicos sobre coisas que você poderia melhorar (Algum nível 3 com 26.2%) e Dicas úteis ou Consultoria em resolução de problemas (Algum nível 3 com 27.4%).

Tabela 4. Itens que compõem a Subescala 3 do CWEQ II, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

CWEQ II, Subescala 3	CWEQ II, subescala 3		
	(n=168)	%	p-valor
Informação específica sobre coisas que você faz bem			<0.0001*
Muito	42	25.0	
Algum nível 4	52	31.0	
Algum nível 3	35	20.8	
Algum nível 2	27	16.1	
Nenhum	12	7.1	
Comentários específicos sobre coisas que você poderia melhorar			0.0044*
Muito	33	19.6	
Algum nível 4	43	25.6	
Algum nível 3	44	26.2	
Algum nível 2	32	19.0	
Nenhum	16	9.6	
Dicas úteis ou consultoria em resolução de problemas			0.0115*

Muito	30	17.9
Algum nível 4	38	22.6
Algum nível 3	46	27.4
Algum nível 2	36	21.4
Nenhum	18	10.7

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Análise da Subescala 4

A Subescala 4 do CWEQ II variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 32.1%. Essa subescala apresentou distribuição normal; portanto, fica melhor representada pela média 3.29 ± 1.05 . A mediana foi 3.33 (2.66 a 4.08, quartis). Essa subescala apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: Tempo disponível para realizar o trabalho burocrático necessário (Algum nível 4 com 30.3%) e Tempo disponível para realizar as exigências do emprego (Algum nível 4 com 31%).

Tabela 5. Itens que compõem a Subescala 4 do CWEQ II, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

CWEQ II, Subescala 4			
CWEQ II, Subescala 4	(n=168)	%	p-valor
Tempo disponível para realizar o trabalho burocrático necessário			<0.0001*
Muito	23	13.7	
Algum nível 4	51	30.3	
Algum nível 3	48	28.6	
Algum nível 2	36	21.4	
Nenhum	10	6.0	
Tempo disponível para realizar as exigências do emprego			<0.0001*
Muito	38	22.6	
Algum nível 4	52	31.0	
Algum nível 3	43	25.6	
Algum nível 2	30	17.8	
Nenhum	5	3.0	

Obtenção de ajuda temporária quando necessário			0.7576
Muito	39	23.2	
Algum nível 4	31	18.5	
Algum nível 3	36	21.4	
Algum nível 2	33	19.6	
Nenhum	29	17.3	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Análise da Subescala 5

A Subescala 5 do CWEQ II variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 30.51%. Essa subescala não apresentou distribuição gaussiana; portanto, fica melhor representada pela mediana 3.50 (2.80 a 4.50, quartis), a média foi 3.51 ± 1.07 . Essa subescala apresentou tendência estatisticamente significativa (p -valor < 0.05) para as seguintes categorias: A quantidade de flexibilidade em meu emprego é (Muito, com 38.1%) e A quantidade de visibilidade das minhas atividades no trabalho (Algum nível 4, com 28.6%).

Tabela 6. Itens que compõem a Subescala 5 do CWEQ II, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

CWEQ II, Subescala 5			
CWEQ II, Subescala 5	(n=168)	%	p-valor
As recompensas por inovação no emprego são			0.1297
Muito	25	14.9	
Algum nível 4	28	16.7	
Algum nível 3	45	26.8	
Algum nível 2	35	20.8	
Nenhum	35	20.8	
A quantidade de flexibilidade em meu emprego é			<0.0001*
Muito	64	38.1	
Algum nível 4	35	20.8	
Algum nível 3	34	20.3	
Algum nível 2	24	14.3	
Nenhum	11	6.5	

A quantidade de visibilidade das minhas atividades no trabalho			0.0013*
Muito	34	20.2	
Algum nível 4	48	28.6	
Algum nível 3	40	23.8	
Algum nível 2	31	18.5	
Nenhum	15	8.9	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Neste estudo, o CWEQ II e suas subescalas mostraram-se instrumentos altamente confiáveis, obtendo o Alpha de Cronbach = 0.832. Todas as subescalas apresentaram correlação significativa em relação ao escore do CWEQ.

O escore geral do CWEQ II variou no intervalo de 6 a 30, com coeficiente de variação 23.6% e não apresentou distribuição gaussiana; portanto, é melhor representado pela mediana 21.7 (17.6 a 25.0, quartis). A média foi 21.1±5.0.

Tabela 7. CWEQ II e suas subescalas aplicados a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

	CWEQ II (Conditions of Work Effectiveness Questionnaire)					CWEQ
	Subesc 1	Subesc 2	Subesc 3	Subesc 4	Subesc 5	II
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	30.00
Mediana	4.00	4.00	3.33	3.33	3.50	21.75
Primeiro Quartil	3.33	3.00	2.67	2.33	2.79	17.67
Terceiro Quartil	4.67	4.67	4.08	4.00	4.50	25.00
Média Aritmética	3.98	3.72	3.29	3.29	3.51	21.10
Desvio Padrão	0.87	1.06	1.06	1.05	1.08	5.00
Coef. Variação	21.84%	28.55%	32.12%	31.98%	30.59%	23.68%
Correlação (r)	0.5615	0.7812	0.8196	0.8802	0.8706	
	<	<	<	<	<	
p-valor	0.0001*	0.0001*	0.0001*	0.0001*	0.0001*	
Cronbach Alpha	0.750(e)	0.714(e)	0.711(e)	0.702(e)	0.701(e)	0.832

Nota. *Correlação linear de Pearson (e) indica o Cronbach alpha se o item for excluído.

Burnout Assessment Tool

BAT – Dimensão Exaustão

A dimensão Exaustão variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 32.64%. Essa dimensão não apresentou distribuição gaussiana, e, dessa forma, é melhor representada pela mediana 3.25 (2.38 a 4.00, quartis) a indicando alta exaustão. A média foi 3.21±1.04. Essa dimensão apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: Sinto-me mentalmente exausto (29.1%, com frequência), Tudo o que faço exige muito esforço (36.3%, Algumas vezes), Acho difícil recuperar a minha energia ao final do dia (25%, Com frequência), Sinto-me fisicamente exausto (29.1%, Com frequência) e Ao final do dia, me sinto mentalmente exausto e esgotado (30.4% Com frequência).

Tabela 8. Itens 1 a 4 (Dimensão Exaustão) do Burnout Assessment Tool, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Itens do BAT exaustão	BAT exaustão		p-valor
	(n=168)	%	
Sinto-me mentalmente exausto			<0.0001*
Sempre	35	20.8	
Com frequência	52	31.0	
Algumas vezes	49	29.1	
Raramente	22	13.1	
Nunca	10	6.0	
Tudo o que faço exige muito esforço			<0.0001*
Sempre	18	10.7	
Com frequência	55	32.7	
Algumas vezes	61	36.3	
Raramente	24	14.3	
Nunca	10	6.0	
Acho difícil recuperar a minha energia ao final do dia			0.0207*
Sempre	36	21.4	
Com frequência	43	25.6	

Algumas vezes	34	20.3
Raramente	38	22.6
Nunca	17	10.1
Sinto-me fisicamente exausto		0.0017*
Sempre	26	15.5
Com frequência	49	29.1
Algumas vezes	43	25.6
Raramente	30	17.9
Nunca	20	11.9

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Tabela 9. Itens 5 a 8 (Dimensão Exaustão) do Burnout Assessment Tool, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Itens do BAT exaustão	BAT exaustão		p-valor
	(n=168)	%	
Ao levantar me falta energia			0.6172
Sempre	33	19.6	
Com frequência	34	20.3	
Algumas vezes	32	19.0	
Raramente	41	24.4	
Nunca	28	16.7	
Quero estar ativo, mas não consigo			0.3287
Sempre	29	17.3	
Com frequência	43	25.5	
Algumas vezes	30	17.9	
Raramente	37	22.0	
Nunca	29	17.3	
Canso mais rápido do que o normal			0.4109
Sempre	28	16.7	
Com frequência	36	21.4	
Algumas vezes	37	22.0	
Raramente	40	23.8	
Nunca	27	16.1	

Ao final do dia... exausto e esgotado		<0.0001*
Sempre	41	24.4
Com frequência	51	30.4
Algumas vezes	30	17.9
Raramente	34	20.2
Nunca	12	7.1

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

BAT – Dimensão Distanciamento Mental

A dimensão Distanciamento Mental variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 48.27%. Essa dimensão apresentou distribuição compatível com a curva normal; portanto, é melhor representada pela média 2.20 ± 1.06 indicando nível médio de Distanciamento mental, a mediana 2.00 (1.25 a 3.00, quartis). Essa dimensão apresentou tendência estatisticamente significativa (p -valor <0.05) para as seguintes categorias: Sinto forte aversão (52.2% Nunca), Sinto-me indiferente (44.7% Nunca) e Sou pessimista (48.1% Nunca).

Tabela 10. Itens 9 a 12 (Dimensão Distanciamento Mental) do Burnout Assessment Tool, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Distanciamento mental	BAT D. Mental		p-valor
	(n=168)	%	
Eu luto para encontrar algum entusiasmo			0.4109
Sempre	27	16.1	
Com frequência	28	16.7	
Algumas vezes	36	21.4	
Raramente	37	22.0	
Nunca	40	23.8	
Sinto forte aversão			<0.0001*
Sempre	9	5.3	
Com frequência	19	11.3	
Algumas vezes	17	10.1	
Raramente	35	20.8	
Nunca	88	52.5	
Sinto-me indiferente			<0.0001*

Sempre	4	2.4
Com frequência	17	10.1
Algumas vezes	32	19.0
Raramente	40	23.8
Nunca	75	44.7
Sou pessimista		<0.0001*
Sempre	6	3.6
Com frequência	22	13.1
Algumas vezes	28	16.7
Raramente	31	18.5
Nunca	81	48.1

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

BAT – Dimensão Declínio do Controle Cognitivo

A Dimensão Declínio do Controle Cognitivo variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 38.43%. Essa dimensão não apresentou distribuição gaussiana; portanto, é melhor representada pela mediana 2.70 (2.00 a 3.80, quartis), a qual indicou alto declínio do controle cognitivo. A média foi 2.80 ± 1.07 . Essa dimensão apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: Dificuldade em manter o foco (31%, Algumas vezes), Esforço-me para pensar claramente (27.4%, Algumas vezes), Sou esquecido e distraído (29.8% raramente) e Erro, minha mente está em outras coisas (36.3%, Raramente).

Tabela 11. Itens 13 a 17 (Dimensão Declínio do Controle Cognitivo) do Burnout Assessment Tool, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Itens do BAT Declínio do Controle Cognitivo	BAT D Cognitivo		
	(n=168)	%	p-valor
Dificuldade em manter o foco			0.0057*
Sempre	26	15.5	
Com frequência	33	19.6	
Algumas vezes	52	31.0	
Raramente	33	19.6	

Nunca	24	14.3	
Esforço-me para pensar claramente			0.0002*
Sempre	14	8.3	
Com frequência	40	23.8	
Algumas vezes	46	27.4	
Raramente	43	25.6	
Nunca	25	14.9	
Sou esquecido e distraído			0.0207*
Sempre	25	14.9	
Com frequência	34	20.2	
Algumas vezes	32	19.0	
Raramente	50	29.8	
Nunca	27	16.1	
Tenho dificuldade em me concentrar			0.0848
Sempre	26	15.5	
Com frequência	35	20.8	
Algumas vezes	37	22.0	
Raramente	45	26.8	
Nunca	25	14.9	
Erro ... Minha mente está em outras coisas			<0.0001*
Sempre	10	6.0	
Com frequência	20	11.9	
Algumas vezes	32	19.0	
Raramente	61	36.3	
Nunca	45	26.8	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

BAT – Dimensão Declínio do Controle Emocional

A Dimensão Declínio do Controle Emocional variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 40.61%. Essa dimensão não apresentou distribuição gaussiana. Dessa forma, é melhor representada pela mediana 2.40 (1.60 a 3.20, quartis), a qual indica alto declínio do controle emocional. A média foi 2.55±1.03. Essa dimensão apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: Incapaz de controlar

emoções (35.1%, Raramente), Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente (63.2 Raramente ou nunca), Fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero (36.2% raramente), Fico insatisfeito e triste sem saber o porquê (29.2% raramente) e Posso ter reações exageradas sem querer (29.8% raramente).

Tabela 12. Itens 18 a 22 (Dimensão Declínio do Controle Emocional) do Burnout Assessment Tool, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

BAT Declínio do Controle Emocional	BAT C Emocional		
	(n=168)	%	p-valor
Incapaz de controlar emoções			<0.0001*
Sempre	7	4.2	
Com frequência	24	14.3	
Algumas vezes	35	20.8	
Raramente	59	35.1	
Nunca	43	25.6	
Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente			<0.0001*
Sempre	7	4.2	
Com frequência	21	12.5	
Algumas vezes	34	20.1	
Raramente	53	31.6	
Nunca	53	31.6	
Fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero			0.0107*
Sempre	24	14.3	
Com frequência	37	22.0	
Algumas vezes	42	25.0	
Raramente	44	26.2	
Nunca	21	12.5	
Fico insatisfeito e triste sem saber o porquê			0.0014*
Sempre	17	10.1	
Com frequência	28	16.7	
Algumas vezes	37	22.0	

Raramente	50	29.8
Nunca	36	21.4
Posso ter reações exageradas sem querer		<0.0001*
Sempre	10	6.0
Com frequência	33	19.6
Algumas vezes	32	19.0
Raramente	50	29.8
Nunca	43	25.6

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

BAT – Dimensão Sintomas Secundários

A dimensão Sintomas Secundários variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 34.8%. Essa dimensão apresentou distribuição compatível com a curva normal; portanto, é melhor representada pela média 2.81 ± 0.92 a qual indica nível alto de sintomas secundários, chegando à mediana de 2.80 (2.00 a 3.60, quartis). Essa dimensão apresentou tendência estatisticamente significativa (p -valor <0.05) para as seguintes categorias: Dificuldade em dormir (27.4% Nunca), Tendo a ser preocupado (29.8% Sempre), Sinto-me tenso e estressado (27.5% Algumas vezes), Sinto-me ansioso/pânico (28% Nunca), Palpitações ou dores no peito (47%, Nunca), Dores no estômago e/ou intestinais (36.8% Nunca) e Fico doente muitas vezes (33.3% Nunca).

Tabela 13. Itens 1 a 5 (dimensão Sintomas Secundários) do Burnout Assessment Tool, aplicada a $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

BAT – Sintomas Secundários	Sintomas Secundários		p-valor
	(n=168)	%	
Dificuldade em dormir			0.0207*
Sempre	24	14.3	
Com frequência	38	22.6	
Algumas vezes	23	13.7	
Raramente	37	22.0	
Nunca	46	27.4	
Tendo a ser preocupado			<0.0001*
Sempre	50	29.8	

Com frequência	48	28.6
Algumas vezes	42	25.0
Raramente	19	11.3
Nunca	9	5.3
Sinto-me tenso e estressado		0.0008*
Sempre	36	21.4
Com frequência	41	24.4
Algumas vezes	46	27.5
Raramente	32	19.0
Nunca	13	7.7
Sinto-me ansioso/pânico		0.0118*
Sempre	20	11.9
Com frequência	38	22.6
Algumas vezes	27	16.1
Raramente	36	21.4
Nunca	47	28.0
Barulho e multidões me perturbam		0.5964
Sempre	32	19.0
Com frequência	32	19.0
Algumas vezes	28	16.7
Raramente	35	20.8
Nunca	41	24.5

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Tabela 14. Itens 6 a 10 (dimensão Sintomas Secundários) do Burnout Assessment Tool, aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

BAT – Sintomas secundários	Sintomas secundários		p-valor
	(n=168)	%	
Palpitações ou dores no peito			<0.0001*
Sempre	11	6.5	
Com frequência	22	13.1	
Algumas vezes	27	16.1	
Raramente	29	17.3	

Nunca	79	47.0
Dores no estômago e/ou intestinais		<0.0001*
Sempre	21	12.5
Com frequência	26	15.5
Algumas vezes	28	16.7
Raramente	31	18.5
Nunca	62	36.8
Sofro de dores de cabeça		0.4443
Sempre	25	14.9
Com frequência	38	22.6
Algumas vezes	34	20.3
Raramente	39	23.2
Nunca	32	19.0
Dores musculares, no pescoço, ombros ou costas		0.3870
Sempre	33	19.6
Com frequência	43	25.6
Algumas vezes	34	20.2
Raramente	31	18.5
Nunca	27	16.1
Fico doente muitas vezes		<0.0001*
Sempre	7	4.2
Com frequência	21	12.5
Algumas vezes	25	14.9
Raramente	59	35.1
Nunca	56	33.3

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Neste estudo, o *Burnout Assessment Tool* e suas dimensões obtiveram Alpha de *Cronbach* = 0.810, indicando uma boa consistência interna e alta confiabilidade nas respostas.

O escore geral do *BAT* variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 33.9%, apresentando distribuição normal; portanto, é melhor representado pela média 2.70 ± 0.91 o qual indica alto grau de *burnout*.

Tabela 15. *Burnout Assessment Tool* e suas dimensões aplicadas a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

	Domínios do <i>Burnout Assessment Tool</i>					BAT
	Exaustão	D Mental	D Cognitivo	D Emocional	S Secundários	
Mínimo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Mediana	3.25	2.00	2.70	2.40	2.80	2.57
Primeiro Quartil	2.38	1.25	2.00	1.60	2.00	2.06
Terceiro Quartil	4.00	3.00	3.80	3.20	3.60	3.25
Média Aritmética	3.21	2.21	2.81	2.55	2.82	2.70
Desvio Padrão	1.05	1.07	1.08	1.04	0.98	0.91
Coef. Variação	32.64%	48.27%	38.43%	40.61%	34.87%	33.91%
Correlação (r)	0.8499	0.8463	0.8603	0.9	0.7819	
p-valor	< 0.0001	< 0.0001	< 0.0001	< 0.0001	< 0.0001	
Cronbach Alpha	0.741(e)	0.830(e)	0.782(e)	0.792(e)	0.797(e)	0.810

Nota. *Correlação linear de Pearson (e) indica o Cronbach alpha se o item for excluído.

Incivilidade – Escala de Incivilidade no Trabalho (WIS)

A Escala de Incivilidade no Trabalho (WIS) variou no intervalo de 1 a 5, com coeficiente de variação 25.3%. Essa dimensão apresentou distribuição compatível com a curva normal; portanto, é melhor representada pela média 3.74 ± 0.94 , indicando elevado grau de incivilidade, sendo a mediana 3.87 (3.00 a 4.58, quartis). Essa escala apresentou tendência estatisticamente significativa (p-valor <0.05) para as seguintes categorias: Tratam-se com respeito (35.7% Concordo fortemente), Espírito de cooperação e equipe (34.6% Concordo moderadamente), Conflitos resolvidos com justiça (26.2% Concordo fortemente), Preocupam-se com o bem-estar (26.2% Concordo moderadamente), Posso confiar nas pessoas (31.6% Concordo moderadamente), Não tolera a discriminação (45.8% Concordo fortemente), As diferenças são respeitadas (37% Concordo fortemente), Supervisores trabalham bem com funcionários de outros setores (36.3% Concordo fortemente), Supervisores costumam ser hostis (55.5% Discordo fortemente), Não se tratam com respeito (57.2% Discordo fortemente), Supervisores hostis (56.3% Discordo fortemente) e Percebo injustiças (45.9% Discordo fortemente).

Tabela 16. Escala de Incivilidade no Trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

No meu grupo de trabalho	WIS (Incivilidade)		p-valor
	(n=168)	%	
Tratam-se com respeito			<0.0001*
Concordo fortemente	60	35.7	
Concordo moderadamente	57	33.9	
Nem concordo nem discordo	24	14.3	
Discordo moderadamente	21	12.5	
Discordo fortemente	6	3.6	
Espírito de cooperação e equipe			<0.0001*
Concordo fortemente	43	25.6	
Concordo moderadamente	58	34.6	
Nem concordo nem discordo	32	19.0	
Discordo moderadamente	23	13.7	
Discordo fortemente	12	7.1	
Conflitos resolvidos com justiça			0.0326*
Concordo fortemente	44	26.2	
Concordo moderadamente	43	25.5	
Nem concordo nem discordo	28	16.7	
Discordo moderadamente	30	17.9	
Discordo fortemente	23	13.7	
Preocupam-se com o bem-estar			0.0006*
Concordo fortemente	42	25.1	
Concordo moderadamente	44	26.2	
Nem concordo nem discordo	37	22.0	
Discordo moderadamente	33	19.6	
Discordo fortemente	12	7.1	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Tabela 17. Escala de Incivilidade no Trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

No ambiente de trabalho	WIS (Incivilidade)		
	(n=168)	%	p-valor
Posso confiar nas pessoas			<0.0001*
Concordo fortemente	37	22.0	
Concordo moderadamente	53	31.6	
Nem concordo nem discordo	38	22.6	
Discordo moderadamente	23	13.7	
Discordo fortemente	17	10.1	
Não tolera a discriminação			<0.0001*
Concordo fortemente	77	45.8	
Concordo moderadamente	29	17.2	
Nem concordo nem discordo	22	13.1	
Discordo moderadamente	30	17.9	
Discordo fortemente	10	6.0	
As diferenças são respeitadas			<0.0001*
Concordo fortemente	62	37.0	
Concordo moderadamente	33	19.6	
Nem concordo nem discordo	37	22.0	
Discordo moderadamente	21	12.5	
Discordo fortemente	15	8.9	
Supervisores (...) funcionários de outros setores			<0.0001*
Concordo fortemente	61	36.3	
Concordo moderadamente	39	23.2	
Nem concordo nem discordo	31	18.5	
Discordo moderadamente	24	14.3	
Discordo fortemente	13	7.7	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Tabela 18. Escala de incivildade no trabalho aplicada a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Na empresa	WIS (Incivildade)		p-valor
	(n=168)	%	
Supervisores rudes			<0.0001*
Concordo fortemente	11	6.5	
Concordo moderadamente	14	8.3	
Nem concordo nem discordo	17	10.1	
Discordo moderadamente	33	19.6	
Discordo fortemente	93	55.5	
Não se tratam com respeito			<0.0001*
Concordo fortemente	6	3.6	
Concordo moderadamente	14	8.3	
Nem concordo nem discordo	17	10.1	
Discordo moderadamente	35	20.8	
Discordo fortemente	96	57.2	
Supervisores hostis			<0.0001*
Concordo fortemente	6	3.6	
Concordo moderadamente	17	10.1	
Nem concordo nem discordo	19	11.3	
Discordo moderadamente	36	21.4	
Discordo fortemente	90	53.6	
Percebo injustiças			<0.0001*
Concordo fortemente	16	9.5	
Concordo moderadamente	16	9.5	
Nem concordo nem discordo	26	15.5	
Discordo moderadamente	33	19.6	
Discordo fortemente	77	45.9	

Nota. *Qui-quadrado de tendência.

Correlação de Pearson – Empowerment Estrutural (CWEQ II), Burnout (BAT) e Incivilidade (WIS)

Na Tabela 19, é possível verificarmos que, no presente estudo, os dados estão fortemente correlacionados, visto que, a respeito das 84 correlações possíveis, apenas 3 correlações não são estatisticamente significantes, sendo: A e H ($r = -0.10$), A e J ($r = -0.02$), B e J ($r = -0.10$).

Tabela 19. Avaliação da correspondência entre empowerment estrutural (CWEQ), burnout (BAT) e incivilidade (WIS), e seus componentes avaliados e pelo Coeficientes de Correlação de Pearson em amostra de $n=168$ indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

	EMPOWERMENT ESTRUTURAL							BURNOUT						Incivilidade
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
A CWEQ_Subesc 1	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
B CWEQ_Subesc 2	0.42	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
C CWEQ_Subesc 3	0.34	0.56	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
D CWEQ_Subesc 4	0.24	0.54	0.74	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
E CWEQ_Subesc 5	0.36	0.63	0.75	0.70	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---
F CWEQ_Subesc 6	0.45	0.58	0.73	0.66	0.74	1.00	---	---	---	---	---	---	---	---
G Escore_CWEQ_II	0.56	0.78	0.87	0.82	0.88	0.87	1.00	---	---	---	---	---	---	---
H BAT_Exaustão	-0.10	-0.17	-0.31	-0.44	-0.37	-0.29	-0.35	1.00	---	---	---	---	---	---
I BAT_Distanciamento	-0.31	-0.39	-0.44	-0.43	-0.49	-0.49	-0.54	0.63	1.00	---	---	---	---	---
J BAT_D_Cognitivo	-0.02	-0.10	-0.23	-0.34	-0.27	-0.28	-0.26	0.65	0.57	1.00	---	---	---	---
K BAT_D_Emocional	-0.17	-0.26	-0.24	-0.38	-0.30	-0.29	-0.35	0.65	0.72	0.74	1.00	---	---	---
L BAT_Secundários	-0.17	-0.25	-0.30	-0.33	-0.35	-0.31	-0.36	0.67	0.62	0.67	0.74	1.00	---	---
M Score_BAT	-0.16	-0.25	-0.35	-0.46	-0.41	-0.38	-0.42	0.89	0.81	0.85	0.88	0.78	1.00	---

N	Incivilidade	0.31	0.58	0.68	0.65	0.63	0.68	0.74	-0.40	-0.58	-0.32	-0.41	-0.42	-0.48	1.00
----------	---------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

Nota. Coeficientes de correlação de Pearson. Apenas as 3 correlações grafadas em letra vermelha não são estatisticamente significantes.

Modelo de Equações Estruturais: CWEQ II, BAT e WIS

O modelo (MEE) tem por objetivo avaliar o efeito direto entre o *empowerment* estrutural (CWEQ) e o *burnout* (BAT), estudar a incivilidade como variável moderadora entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, e averiguar se essa mediação é negativa. Para analisar essas relações entre as variáveis em estudo, construímos o modelo MEE conforme a figura 3.

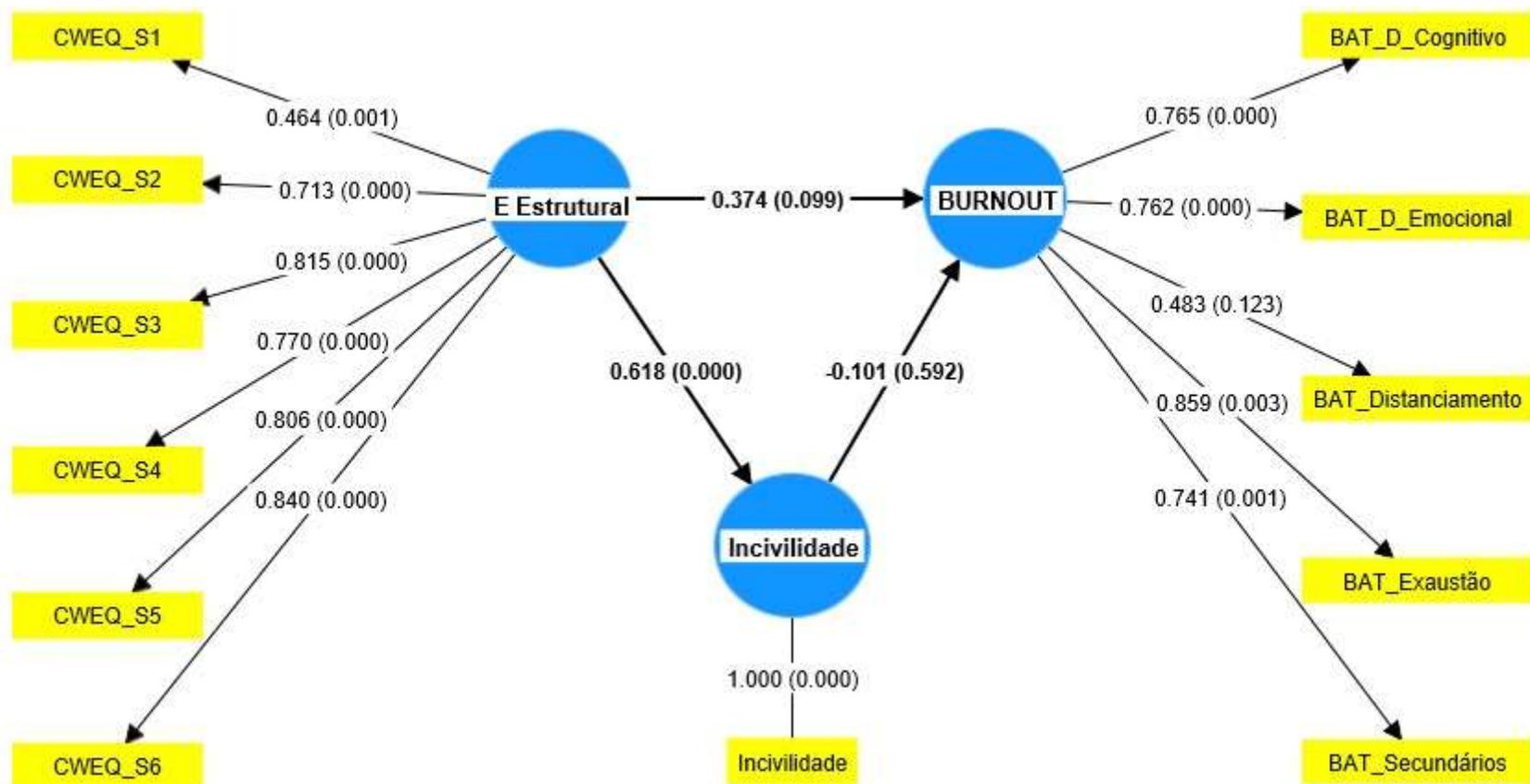


Figura 3. Modelo de equação estrutural, para avaliar o efeito direto entre CWEQ, BAT e WIS como mediador em amostra de n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Para verificar se a incivilidade modera negativamente a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* em indivíduos que se encontram em regime de teletrabalho, elaboramos, as três hipóteses:

H1: O *empowerment* estrutural está negativamente associado ao *burnout*.

H2: A incivilidade está positivamente associada ao *burnout*.

H3: A incivilidade medeia a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*.

Avaliação da Suficiência da Amostragem

Para confirmar a validade do modelo de equações estruturais, realizamos o cálculo do tamanho da amostra necessária para que o poder do estudo seja de 0.99, ou seja 99%. Dadas as correlações entre CWEQ, *BAT* e WIS, verificamos que a menor correlação linear ocorreu entre a incivilidade (WIS) e o *burnout* (*BAT*) com coeficiente $r = -0.4815$. Para o cálculo do tamanho amostral, adotamos o Erro alfa = 0.05 (5%) e o Poder do Estudo = 0.99 (ou seja, 99%). Pela aplicação da técnica amostral descrita em Ayres et al. (p. 246, 2007), de acordo com os resultados alcançados pela fórmula abaixo, chegamos à conclusão de que bastariam 71 participantes para a amostragem ser considerada suficiente.

Fórmula usada no cálculo amostral:

$$z_r = 0.5 \times \ln\left(\frac{1+r}{1-r}\right);$$
$$n = \left[\frac{z_{1-\alpha/2} + z_{1-\beta}}{z_r} \right]^2 + 4.$$

Em que:

r : Coeficiente de Correlação de Pearson;

α : erro alfa;

β : Poder do estudo.

Confiabilidade dos Indicadores

A confiabilidade dos indicadores mede a força da dependência das escalas (CWEQ, WIS e *BAT*) em relação às variáveis que deram origem a esses escores. Segundo Hair Jr. et al. (2022), essa relação deve ser avaliada segundo os seguintes parâmetros:

(a) a relação é forte quando o Coeficiente de Caminho $\geq 0,708$;

(b) a consistência interna é aceitável quando o RhoC estiver entre 0.6 e 0.95 e o Alfa de *Cronbach* maior que 0.7;

(c) a validade convergente do escore (quanto o escore converge para explicar a variância dos indicadores), medida pelo *Average Variance Extracted* é aceitável quando $AVE > 0.5$;

(d) a validade discriminante do construto é referente à relação do heterotraço com o monotraço e é aceitável quando a divisão $HT/MT < 0.95$.

Para uma interpretação correta do MEE, devem ser observados os seguintes conceitos: O “Path coeficiente” (Coeficiente de Caminho) é uma medida que representa a força e a direção da relação causal entre duas variáveis em um modelo de equações estruturais. É calculado como o coeficiente de regressão padronizado que indica o efeito direto de uma variável independente em uma variável dependente. O Coeficiente de Caminho pode ser positivo ou negativo, indicando a direção da relação, e varia de -1 a 1, indicando a força da relação. O Rho C (ρ_c) é um índice de confiabilidade composta usado em modelos de equações estruturais para avaliar a consistência interna de uma variável latente (nesse caso o CWEQ e o *BAT*) que são formadas por várias variáveis observadas (indicadores). O Rho C é uma medida de confiabilidade mais eficaz do que o alfa de *Cronbach*, especialmente quando há correlação entre os indicadores da variável latente. O Rho C é calculado como a razão entre a variância da variável latente e a soma das variâncias dos erros de medição dos indicadores. Em outras palavras, o Rho C mede a proporção da variância da variável latente que é capturada pelos indicadores e; portanto, indica o grau em que os indicadores estão medindo a mesma coisa. O Rho C pode variar de 0 a 1, e valores mais altos indicam maior consistência interna da variável latente. O valor mínimo recomendado para o Rho C é de 0,7.

O HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) é um índice de validade discriminante usado em modelos de equações estruturais para avaliar a distinção entre as variáveis latentes em um modelo. O HTMT é uma medida que compara as correlações entre variáveis latentes (heterotraços) com as correlações entre as mesmas variáveis e seus respectivos indicadores (monotraços). A ideia é que as correlações entre heterotraços sejam menores do que as correlações entre monotraços, pois os heterotraços devem representar construtos diferentes e não relacionados entre si. O HTMT é calculado como a média das razões entre as correlações heterotraços e as correlações monotraços, para cada par de variáveis latentes no modelo. Especificamente, para cada par de variáveis latentes, o HTMT é calculado como a média das seguintes razões: a correlação entre as duas variáveis latentes dividida pela correlação mais alta entre cada variável latente e seus respectivos indicadores (monotraços) e a correlação entre

cada par de indicadores dividida pela correlação mais alta entre cada indicador e sua variável latente correspondente. O HTMT pode variar de 0 a 1, e valores menores que 0,85 indicam uma boa validade discriminante entre as variáveis latentes. Se o HTMT for maior que 0,85, pode haver preocupações com a validade discriminante do modelo, o que significa que as variáveis latentes podem estar altamente correlacionadas entre si e representando construtos semelhantes. Nesse caso, recomenda-se examinar as cargas fatoriais e os coeficientes de caminho do modelo, para verificar se as variáveis latentes estão realmente medindo os construtos distintos.

Análise da Confiabilidade dos Indicadores (1)

a) O escore de *empowerment* estrutural (CWEQ II) é formado por 6 subescalas:

- a. Subescala 1 (Coeficiente de Caminho = 0.464), relação fraca;
- b. Subescala 2 (Coeficiente de Caminho = 0.713), relação forte;
- c. Subescala 3 (Coeficiente de Caminho = 0.815), relação forte;
- d. Subescala 4 (Coeficiente de Caminho = 0.770), relação forte;
- e. Subescala 5 (Coeficiente de Caminho = 0.806), relação forte;
- f. Subescala 6 (Coeficiente de Caminho = 0.840), relação forte;

b) O *burnout* (BAT) é formado por 5 dimensões:

- a. Declínio Cognitivo (coeficiente de Caminho = 0.765), relação forte;
- b. Declínio Emocional (coeficiente de Caminho = 0.762), relação forte;
- c. Distanciamento (coeficiente de Caminho = 0.486), relação fraca;
- d. Exaustão (coeficiente de Caminho = 0.859), relação forte;
- e. Sint. Secundários (coeficiente de Caminho = 0.741), relação forte;

Análise da Consistência Interna dos Escores

a) O escore de *empowerment* estrutural (CWEQ) possui Rho C= 0.879 e o Alfa de Cronbach= 0.832; portanto, é aceitável.

b) O escore de *burnout* (BAT) possui Rho C= 0.849 e o Alfa de Cronbach= 0.810; portanto, é aceitável.

c) O escore incivilidade (WIS) tem Rho C= 1.00 e o Alfa de Cronbach= 1.00; portanto, é aceitável. (É formado por, apenas, uma variável).

Análise da Validade Convergente dos Escores

- a) O escore de *empowerment* estrutural (CWEQ II) obteve o AVE= 0.556; portanto, aceitável.
- b) O escore de *burnout* (BAT) obteve o AVE= 0.537, ou seja, aceitável.
- c) O escore de incivilidade (WIS) tem AVE= 1.00, e é aceitável.

Análise da Validade Discriminante dos Escores (4)

- a) A validade discriminante entre o *burnout* e o *empowerment* estrutural tem HT/MT= 0.323; portanto, é aceitável.
- b) A validade discriminante entre o *burnout* e a incivilidade tem HT/MT= 0.160; portanto, é aceitável.
- c) A validade discriminante entre o *empowerment* estrutural e a incivilidade tem HT/MT= 0.673; portanto, é aceitável.

Coefficiente de Caminho e a Significância Estatística

O Coeficiente de Caminho = 0.618 indica a força e a direção da relação causal entre o *empowerment* estrutural (CWEQ) e a incivilidade (WIS), logo essa relação é forte e o p-valor = 0.000* indica que a relação existe e é significativa estatisticamente.

Hipótese 1: o *empowerment* estrutural está negativamente associado ao *burnout*.

Análise da Hipótese 1: o Coeficiente de Caminho = 0.374 indica a força e a direção da relação causal entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*, logo, essa relação é fraca e o p-valor = 0.099 indica que a relação não é significativa. Portanto, rejeita-se a Hipótese 1.

Hipótese 2: a incivilidade está positivamente associada ao *burnout*.

Análise da Hipótese 2, o Coeficiente de Caminho = -0.101 indica a força e a direção da relação causal entre a incivilidade e o *burnout*. Logo, essa relação é muito fraca e o p-valor = 0.593 indica que a relação não é significativa. Portanto, rejeita-se a Hipótese 2.

Análise da Mediação

Análise da Hipótese 3: a incivilidade medeia, negativamente, a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*.

Estes são os critérios de como avaliar a existência de mediação:

- a) Mediação complementar: forte – o efeito indireto e o efeito direto são significativos e apontam na mesma direção.
- b) Mediação competitiva: questionável – o efeito indireto e o efeito direto são significativos, mas apontam em direções opostas.
- c) Mediação apenas indireta: questionável – o efeito indireto é significativo, mas não o efeito direto.
- d) Não mediação apenas direta: inexistente – o efeito direto é significativo, mas não o efeito indireto.
- e) Não mediação sem efeito: inexistente – nem o efeito direto nem o indireto são significativos.

A avaliação do efeito indireto avaliado na Hipótese 1 (o *empowerment* estrutural está negativamente associado ao *burnout*) é avaliado pelos seguintes fatores:

- a) O efeito indireto (-0.101) tem p-valor =0.592, logo, não é significante.
- b) O efeito direto (0.374) não é confirmado pelo p=0.099, ou seja, não é significante.

Essa combinação de resultados (a, b) indicam que a Hipótese 3 é falsa; portanto, não existe mediação (Não mediação sem efeito).

Poder Discriminante das Variáveis de Contexto

A avaliação do CWEQ II conforme as variáveis de contexto mostrou os seguintes resultados:

- a) Sexo, p-valor =0.5456, diferença não significante.
- b) Faixa etária, p-valor =0.6165, diferença não significante.
- c) Estado civil, p-valor =0.4324, diferença não significante.
- d) Escolaridade, p-valor =0.2118, diferença não significante.
- e) Renda, p-valor =0.1002, diferença não significante.

Tabela 20. CWEQ aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Características	<i>Empowerment</i> estrutural (CWEQ II)		
	Média	Desvio padrão	p-valor
Sexo			0.5456
Feminino	3.57	0.84	
Masculino	3.42	0.82	
Faixa etária			0.6165
Menos que 24	3.88	1.00	

	25 a 34 anos	3.56	0.78
	35 a 44 anos	3.39	0.86
	45 a 54 anos	3.51	0.80
	55 a 64 anos	3.95	0.56
Estado civil			0.4324
	Casado	3.55	0.79
	Solteiro	3.49	0.87
Escolaridade			0.2118
	Ensino Médio	3.35	0.91
	Ensino Superior	3.47	0.86
	Pós-graduação	3.61	0.79
Renda mensal			0.1002
	Até 2 SM	3.45	0.84
	3 a 5 SM	3.49	0.86
	5 a 8 SM	3.32	0.91
	Acima de 8 SM	3.81	0.63

Nota. Testes aplicados: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

A avaliação do *burnout* (BAT), conforme as variáveis de contexto, mostrou os seguintes resultados:

- a) Sexo, p-valor =0.6192, diferença não significativa.
- b) Faixa etária, p-valor =0.0132*, estatisticamente significativa, pois a faixa de 55 a 64 anos é diferente em relação a duas outras faixas: 35 a 44 anos e 45 a 54 anos.
- c) Estado civil, p-valor =0.07882, diferença não significativa.
- d) Escolaridade, p-valor =0.0239*, estatisticamente significativa, pois Pós-graduação é diferente de Ensino Superior.
- e) Renda, p-valor =0.0311*, estatisticamente significativa, pois, com Renda acima de 8 salários mínimos, é diferente de duas categorias: 3 a 5 salários mínimos e 5 a 8 salários mínimos.

Tabela 21. BAT aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Características	Burnout (BAT)		p-valor
	Média	Desvio padrão	
Sexo			0.6192
	Feminino	2.64	0.85
	Masculino	2.72	0.94
Faixa etária			0.0132*
	Menos que 24	2.60	0.78
	25 a 34 anos	2.53	0.86
	35 a 44 anos	2.84*	0.91
	45 a 54 anos	2.74*	0.84
	55 a 64 anos	2.04	0.43
Estado civil			0.7882
	Casado	2.69	0.89
	Solteiro	2.65	0.87
Escolaridade			0.0239*
	Ensino Médio	2.61	0.89
	Ensino Superior*	2.91	0.94
	Pós-graduação	2.48	0.77
Renda mensal			0.0311*
	Até 2 SM	2.58	0.89
	3 a 5 SM*	2.82	0.96
	5 a 8 SM*	2.77	0.92
	Acima de 8 SM	2.42	0.58

Nota. Testes aplicados: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

A avaliação da incivilidade (WIS) conforme as variáveis de contexto mostrou os seguintes resultados:

- a) Sexo, p-valor =0.7323, diferença não significativa.
- b) Faixa etária, p-valor =0.0043*, estatisticamente significativa, pois a faixa de 55 a 64 anos é diferente em relação à faixa de 35 a 44 anos.
- c) Estado civil, p-valor =0.8332, diferença não significativa.
- d) Escolaridade, p-valor =0.1600, diferença não significativa.

e) Renda, p-valor =0.0133*, estatisticamente significativa, pois com Renda acima de 8 salários mínimos é diferente da faixa de 5 a 8 salários mínimos.

Tabela 22. BAT aplicado a n=168 indivíduos em regime de teletrabalho. Brasil, ano 2023.

Características	Incivilidade (WIS)		p-valor
	Média	Desvio padrão	
Sexo			0.7323
	Feminino	3.77	0.95
	Masculino	3.68	0.94
Faixa etária			0.0043*
	Menos que 24	3.99	0.97
	25 a 34 anos	3.93	0.85
	35 a 44 anos	3.49	0.99
	45 a 54 anos	3.76	1.03
	55 a 64 anos	4.26	0.44
Estado civil			0.8332
	Casado	3.71	0.91
	Solteiro	3.77	0.98
Escolaridade			0.1600
	Ensino Médio	3.80	0.93
	Ensino Superior	3.56	1.01
	Pós-graduação	3.88	0.88
Renda mensal			0.0133*
	Até 2 SM	3.85	0.92
	3 a 5 SM	3.75	0.97
	5 a 8 SM*	3.41	1.01
	Acima de 8 SM	3.97	0.80

Nota. Testes aplicados: Mann-Whitney e Kruskal-Wallis.

Discussão dos Resultados

Inicialmente, não confirmamos, em relação aos resultados alcançados nesta investigação, as nossas hipóteses formuladas.

Utilizamos diversas categorias profissionais neste trabalho, e, por esse motivo, compreendemos que o acesso aos recursos indicados por um ambiente com *empowerment* estrutural pode variar levando a diferentes resultados. No entanto, como enfocamos o ambiente de trabalho virtual, entendemos que, de forma geral, os recursos básicos diriam respeito a recursos materiais relacionados à tecnologia da informação.

A primeira hipótese desta investigação, H1 (O *empowerment* estrutural está negativamente associado ao *burnout*) não foi confirmada. Embora a literatura indique que, quando os índices de *empowerment* estrutural diminuem, os índices de *burnout* aumentam. Os resultados deste estudo indicaram uma correlação fraca entre as variáveis, e sugeriram uma insignificância nos resultados alcançados. Ainda que essa hipótese não tenha sido confirmada, consideramos os resultados obtidos nos estudos de Zhou & Chen (2021) que, também, aferiram essa variável chegando à comprovação do efeito positivo do *empowerment* estrutural. Outros pesquisadores, também, chegaram ao mesmo resultado no que diz respeito aos benefícios do *empowerment* estrutural na relação com o *burnout*. Estudos anteriores, como os de Ribeiro (2018), indicaram que o efeito positivo do *empowerment* estrutural pode ser diminuído quando a incivildade está presente no ambiente de trabalho. Moura (2021) chegou a resultados semelhantes, indicando que quanto maior o nível de *empowerment* estrutural, menor o nível das dimensões centrais do *burnout*. Dessa forma, ainda que nossos resultados não tenham sido confirmados em comparação aos estudos anteriores presentes na literatura, consideramos a importância do *empowerment* estrutural para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis em que há uma menor tendência para a ocorrência da incivildade e, por consequência, para o desenvolvimento da síndrome de *burnout* — ainda que tais resultados não tenham sido confirmados nesta investigação.

Referente à segunda hipótese formulada, H2 (A incivildade está positivamente associada ao *burnout*), os resultados obtidos indicaram que esta também não foi confirmada. Em nossa amostragem, identificamos uma correlação negativa desprezível entre as variáveis incivildade de *burnout*. Esse resultado inicialmente nos causou estranheza, mas entendemos que o fato da correlação entre essas variáveis é muito fraca. Nesse sentido, o resultado deve ser desconsiderado. Embora nossa hipótese não tenha se confirmado e tenha sido aplicada no ambiente de teletrabalho, ressaltamos que Soares (2020), em seu estudo realizado com 562

colaboradores de uma repartição pública, também chegou à conclusão de que a incivilidade pode ser considerada preditora de *burnout*. Outros estudos como o de Rahim & Cosby (2016) também indicaram resultados semelhantes, indicando que a presença de incivilidade no ambiente de trabalho resulta em níveis mais elevados de *burnout*. Nitzsche (2015) também concluiu que a presença da incivilidade, no ambiente de trabalho, resulta numa diminuição no bem-estar físico e psicológico. Embora diversos autores tenham chegado a esse resultado, essa mesma inconsistência de resultados, encontrada em nossa pesquisa, no que se refere ao papel da incivilidade, também surgiu nos estudos realizados por Vinheiras (2019). Devido a essa divergência de resultados, optamos por nos apoiar também na literatura internacional para uma compreensão mais ampla do papel da incivilidade no ambiente de trabalho.

A terceira hipótese formulada por nós, H3 (A incivilidade medeia negativamente a relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*), também não foi confirmada. O efeito da variável incivilidade na relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* não foi significativa. Na análise realizada, o *empowerment* estrutural e *burnout*. Considerando as análises realizadas neste estudo, verificamos uma correlação negativa entre os escores de *empowerment* estrutural e *burnout*, bem como uma correlação positiva entre o *empowerment* estrutural e a incivilidade. Dessa forma, constatou-se que a incivilidade no trabalho não apresenta efeito mediador significativo na relação entre o *empowerment* estrutural e o *burnout*. Não obstante, resultados obtidos com base em uma análise adicional que realizou o cruzamento das variáveis com dados do questionário sociodemográfico indicaram que fatores como obtenção de pós-graduação e recebimento entre 3 a 5 salários mínimos constituem agentes redutores do escore de incivilidade no trabalho, e reduziram quase 80% das chances de o indivíduo apresentar incivilidade do tipo alta.

Portanto, percebemos que a incivilidade, que é um conceito que diz respeito a uma tipologia comportamental rude no ambiente de trabalho, não demonstra resultados significativos, referentes ao desenvolvimento da síndrome de *burnout*, e o *empowerment* estrutural, que se refere a um ambiente de trabalho com características positivas, também não apresentou resultados significativos na diminuição do desenvolvimento de *burnout*.

No entanto, apesar de a incivilidade não mediar, significativamente, o *empowerment* estrutural e o *burnout*, ressaltamos que não se deve descartar a possibilidade de essa variável trazer resultados negativos para o ambiente de trabalho e para a saúde mental do trabalhador, conforme estudos anteriores indicaram.

No que concerne à amostragem, os resultados obtidos indicaram que, mesmo excluindo os participantes que não se adequaram, respondendo que não se encontram em regime de

teletrabalho, a amostra de participantes desta investigação consistiu no dobro do que seria necessário para que este estudo fosse considerado válido.

Os resultados obtidos neste modelo de investigação reforçam a importância — já apontada por Ribeiro (2018) — de se estudarem variáveis em modelos de mediação moderada. A complexidade desse modelo de investigação revela dinâmicas que não surgiriam com o estudo de modelos mais simples.

Limitações do Estudo

Há diversas questões que podem ter colaborado para os resultados alcançados nesta investigação. Questionamo-nos sobre as possíveis diferenças nos resultados se limitássemos para determinado gênero, escolaridade, tempo de trabalho na empresa etc. Outro fator que nos chamou a atenção foi a faixa etária média da nossa amostra. Consideramos que a percepção tanto de incivildade quanto de *burnout* pode ser diferente de uma geração para outra. No caso da amostragem deste trabalho, a maior parte dos respondentes tem entre 35 e 44 anos. Entendemos que a percepção que o indivíduo de uma determinada geração tem dos conceitos poderia influenciar o resultado final do estudo.

Uma questão que surgiu ao longo da interpretação dos dados foi acerca do gênero. A literatura indica que a raça e gênero têm influência no que diz respeito à vulnerabilidade, relacionada à experimentação de comportamentos incivis Cortina et al. (2011). Von Humboldt e colaboradores (2013) também afirmaram que há uma diferença na forma em que os gêneros vivenciam o estresse. Os autores em questão afirmaram que houve certa divergência nas respostas dadas por homens e mulheres no que se refere à percepção das fontes de estresse no ambiente de trabalho. No entanto, embora nossa pesquisa tenha contado com mais participantes do sexo feminino, nos testes adicionais realizados, não foi confirmada uma diferença significativa na percepção de incivildade entre os gêneros.

Um fator que também deve ser considerado e foi considerado em trabalhos anteriores é a desejabilidade social. Ribeiro (2018) explica que a desejabilidade social se refere a uma tendência de os participantes de uma investigação responderem na média ou acima, projetando uma imagem melhor do que de fato é.

No que diz respeito a limitações do estudo, percebemos que, no caso da incivildade, por exemplo, melhores resultados seriam obtidos caso a pesquisa não fosse exclusivamente quantitativa. Tonin (2018) também sugeriu que uma análise qualitativa poderia levar a resultados mais profundos e uma melhor compreensão sobre a percepção da incivildade sentida pelos participantes.

Embora outros pesquisadores tenham indicado que a coleta de dados física seja trabalhosa e tenha custos financeiros elevados, tivemos alguma dificuldade na aderência à pesquisa, fazendo a coleta somente por meios virtuais e consideramos este uma das grandes limitações que encontramos nesta investigação.

Outra questão que nos chamou a atenção refere-se ao fato de que, em decorrência da recente pandemia, houve um aumento exponencial no que concerne ao surgimento de novas frentes de teletrabalho. Embora somente 14,29% dos participantes tenham relatado trabalhar online há menos que seis meses, questiona-se se haveria alguma alteração nos resultados obtidos, se nossa amostragem contasse somente com indivíduos que estivessem trabalhando em regime de teletrabalho por um espaço de tempo mais longo.

Inovação e Pontos Fortes da Investigação

De acordo com a revisão de literatura realizada, não encontramos estudos que relacionaram as variáveis investigadas com o público que escolhemos: indivíduos trabalhando em *home office*.

Em nível nacional, não são muitos os estudos relacionados à incivilidade. No entanto, embora todas as nossas hipóteses tenham se confirmado, sentimos a necessidade de nos apoiar na literatura para uma compreensão mais ampla dos possíveis efeitos nocivos da incivilidade. Consideramos que trazer este estudo para o Brasil tenha sido importante tanto para o desenvolvimento do tema em questão no país quanto para que outros pesquisadores sejam instigados a aplicar estudos similares em outras amostras e em outros contextos.

Sugestão Para Futuras Investigações

Sugerimos que seja realizada a reaplicação desta investigação com uma amostra de outros países de língua portuguesa. O pouco uso do termo incivilidade no Brasil nos chama a atenção e nos instiga a reaplicar o mesmo estudo em outras populações e culturas para fins comparativos. A finalidade inicial da aplicação seria contar com o constructo cultural para compreender melhor a percepção cultural do termo incivilidade.

Outra sugestão seria incluir uma parte qualitativa nesta investigação para que os dados colhidos por meio das escalas possam ser melhor analisados.

Sugerimos também o uso de outras escalas e, a partir dessa nova recolha, que seja realizada uma comparação estatística nos resultados alcançados.

Conclusão

Como é sabido, e foi abordado ao longo desta investigação, a incivilidade está presente não somente no ambiente de trabalho presencial. A literatura indica que a grande recorrência da incivilidade no âmbito profissional pode acarretar no surgimento do *burnout*. Sugere-se também que a existência de uma série de recursos materiais e imateriais nas organizações, denominada *empowerment* estrutural, promove um clima organizacional mais saudável e com menor ocorrência de *burnout*. O presente estudo investiga a incivilidade como variável mediadora entre o *empowerment* estrutural e o *burnout* no contexto do teletrabalho.

Com o crescimento do teletrabalho a nível mundial, faz-se necessário novos estudos que abordem este tema pelo fato de ser necessário compreender melhor essa modalidade de trabalho na saúde física e mental dos colaboradores. Considera-se que entender a relação entre o teletrabalho e a incidência de incivilidade e da síndrome de *burnout* em ambientes permeados pelo *empowerment* estrutural é crucial para o desenvolvimento de estratégias de prevenção e intervenção, visando promover ambientes de trabalho e, conseqüentemente, colaboradores mais saudáveis. Assim, acredita-se que novos estudos acerca do tema possam fornecer *insights* valiosos para que empresas e governos elaborem políticas e práticas adequadas que garantam o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade dessa modalidade de trabalho a longo prazo.

Os resultados obtidos nesta investigação foram percebidos por nós com certa surpresa. Há diversos trabalhos científicos que apontam para resultados diferentes dos que chegamos neste estudo. De forma contrária à literatura internacional, nossa investigação apontou para uma ambigüidade nos resultados quando as variáveis do estudo foram cruzadas.

Investigações anteriores acerca da intermediação da tecnologia no trabalho apontam para uma provável diminuição na qualidade de vida de quem se encontra nesse tipo de ambiente de trabalho. A obrigatoriedade de estar *online*, a falta de vínculos interpessoais mais concretos e o isolamento colaboram para um aumento no estresse e um aumento de doenças relativas ao trabalho, como a síndrome de *burnout*.

A literatura científica é unânime no que diz respeito ao benefício de ambientes de trabalho que apresentam um conjunto de características denominado como *empowerment* estrutural. De acordo com os nossos resultados, concluímos que o *empowerment* estrutural não apresenta uma contribuição significativa para o não surgimento da síndrome de *burnout*. No entanto, a partir do levantamento literário realizado, percebemos que, num ambiente de trabalho, em que há apoio, informação, oportunidade e recursos, há, também, uma diminuição na possibilidade do desenvolvimento da síndrome de *burnout*.

A partir dos dados obtidos em nossa investigação, concluímos que, apesar de investigações anteriores à nossa terem indicado que a incivilidade tem um papel prejudicial para a vítima e para quem a presencia, sua influência é insignificante. Desse modo, em resposta à pergunta principal deste estudo, percebemos que, num ambiente de trabalho virtual, e com todas as condições necessárias para a realização do trabalho, a presença da incivilidade como mediadora não incorrerá num aumento de *burnout* nos trabalhadores.

No que concerne à aplicabilidade desta investigação, percebemos que é de suma importância promover a conscientização entre os colaboradores e gestores sobre os desafios do trabalho remoto, incluindo a necessidade de estabelecer limites entre vida pessoal e profissional, evitando a exigência de estar sempre online. Além disso, é importante implementar medidas que fomentem a construção de vínculos interpessoais sólidos, como encontros virtuais informais, grupos de apoio e projetos colaborativos. Sugere-se o fortalecimento de um ambiente de trabalho em que *empowerment* estrutural esteja presente, de modo que, havendo tais recursos, seja possível combater a incivilidade no ambiente virtual, ainda que esta investigação não tenha chegado a resultados preocupantes acerca da presença dessa variável nas organizações. Pensando na aplicação dessas intervenções, acreditamos ser possível reduzir as tensões no ambiente de teletrabalho, minimizando, desta forma, o risco de desenvolvimento da síndrome de *burnout*.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, A. G. K., Almadhoun, T. Z., & Ling, Y.-L. (2015). Psychological empowerment, job satisfaction and commitment among Malaysian secondary school teachers. *Asian Journal of Educational Research*, 3(3), 34-42.
- Akella, D., & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1604202>
- Almeida, E. A., & Holanda, M. J. B. (2016). Atos de incivilidade: um comportamento cada vez mais frequente no ambiente escolar. *Periódico Científico Poucas Palavras*, 12(1), 1-10. <https://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao5/article/view/597>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Andrade, A. L., Matos, F. R., Lobianco, V. M. P., & Broseguini, G. B. (2020). (In)civilidade no trabalho: medidas e modelos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(1), 914-921. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v20n1/v20n1a08.pdf>
- Areias, M. E. Q., & Comandule, A. Q. (2006). Qualidade de vida, estresse no trabalho e síndrome de burnout. In R. Vilarta, T. H. P. F. Carvalho, A. Gonçalves, & G. L. Gutierrez (Orgs.), *Qualidade de vida e fadiga institucional* (pp. 183-202). IPES Editorial.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Ayres, M., Ayres Jr., M., Ayres, D. L., & Santos, A. A. S. (2007). *Biostat 5.3: Aplicações estatísticas nas áreas das ciências biológicas e médicas*. Belém: IDSM.
- Barbosa, I. D. Q. M. (2022). O teletrabalho no Brasil: a garantia do direito à desconexão ao teletrabalhador em tempos de pandemia.
- Baumann, P. (2007). Persons, human beings, and respect. *Polish Journal of Philosophy*, 1(2), 5-17. <https://doi.org/10.5840/pjphil2007121>
- Bendassolli, P. F. (2005). Cultura da performance. *GV executivo*, 3(4), 45-48. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v3n4.2005.34605>

- Benevides-Pereira, A. M. T. (2003). O estado da arte do burnout no Brasil. *Revista Eletrônica InterAção Psy*, 1(1), 1-4. <https://gepeb.files.wordpress.com/2011/12/o-estado-da-arte-do-burnout-no-brasil.pdf>
- Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment takes more than a minute*. Berrett-Koehler Publishers.
- Braga, M. J. H. (2021). *Empowerment estrutural, engagement e satisfação: um estudo exploratório realizado numa rent-a-car* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve]. Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/17585>
- Byung-Chul, H. (2015). *Sociedade do cansaço* (E. P. Giachini Trad.). Editora Vozes. (Trabalho original publicado em 2010).
- Campos, J. A. D. B., & Maroco, J. (2012). Adaptação transcultural Portugal-Brasil do Inventário de *Burnout* de Maslach para estudantes. *Revista de Saúde Pública*, 46(5), 816-824. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102012000500008>
- Capote, A. J. V. (2021). *A influência da liderança no envolvimento no trabalho em contexto militar: o papel mediador do empowerment* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137715/2/514741.pdf>
- Cassar, Vólia Bomfim. *Resumo de Direito do Trabalho*. 6. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018. E-book. Disponível em: <https://pt.br1lib.org/book/16119925/aba7bb>. Acesso em: 24 maio 2022.
- Castells, M. (2015). *O poder da comunicação* (Cap. 2, pp. 95-194). Paz e Terra.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097>
- Cortina, L. M.; Kabat-farr, D.; Leskinen, E.; Huerta, M.; Magley, V. J. (2011). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, v. 39, p.1579-1605.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605. <https://doi.org/10.1177/0149206311418835>

- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037//1076-8998.6.1.64>
- Damásio, B. F., Borsa, J. C., & Koller, S. H. (2014). Adaptation and psychometric properties of the Brazilian version of the Five-Item Mental Health Index (MHI-5). *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 27(2), 323-330. <https://doi.org/10.1590/1678-7153.201427213>
- Dejours, C. (2011). Texto introdutório: Psicopatologia do trabalho – Psicodinâmica do trabalho. *Laboreal*, 7(1), 13-16. <https://doi.org/10.4000/laboreal.8030>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: a review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Ferguson, M. (2012). You cannot leave it at the office: spillover and crossover of coworker incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), 571-588. <https://doi.org/10.1002/job.774>
- Fernandes, D. A. (2023). A relação da incivildade e da carga de trabalho com a síndrome de *burnout* nos profissionais de saúde durante a pandemia de covid-19.
- Freitas, L. G. D. (2006). *Saúde e processo de adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual* [Tese de Doutorado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da Universidade de Brasília. <https://repositorio.unb.br/handle/10482/6489>
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: the high cost of high achievement*. Anchor Press.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003, 8 a 10 de outubro). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. [Apresentação de trabalho]. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, Universidade do Estado de Ohio, Columbus, OH, Estados Unidos. <https://hdl.handle.net/1805/344>
- Goldschmidt, R. & Graminho, V. M. C. (2020). *Desconexão: um direito fundamental do trabalhador*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Golembiewski, R. T., Aldinger, R. T., Munzenrider, R. F., & Luo, H. (1998). Elaborating on the theme of 'OD as applied behavioral science': burnout and mental health in a military population. *Public Administration Quarterly*, 21(4), 507-528. <http://www.jstor.org/stable/40861728>
- Han, B.-C. (2015). *The burnout society* (E. Butler Trad.). Stanford University Press. (Trabalho original publicado em 2010)

- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations* (4th ed.). Oxford University Press.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Herédia, A. M., & Laneiro, T. R. (2015). As repercussões do burnout na percepção do psicólogo clínico da sua relação com o cliente. *Editora da Universidade Autónoma de Lisboa – Psique, 11*, 113-133. <http://hdl.handle.net/11144/2730>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). SmartPLS 4.0.0 [Software]. SmartPLS GmbH.
- Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2016). New types of employment, new ways to be uncivil? A thematic analysis of temporary agency workers' exposure to workplace incivility. *Psychology, 7*(1), 74-84. <http://dx.doi.org/10.4236/psych.2016.71009>
- Hora, H. R. M., Monteiro, G. T. R., & Arica, J. (2010). Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. *Produto & Produção, 11*(2), 85-103. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>
- IBM Corp. (2020). IBM SPSS Statistics for Windows, Version 27.0. Armonk, NY: IBM Corp.
- Jex, S. M. (1998). *Stress and job performance: theory, research and implications for managerial practice*. Sage Publications.
- Kanter, R. M. (1981). Power, leadership, and participatory management. *Theory Into Practice, 20*(4), 219-224. <http://www.jstor.org/stable/1476662>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2nd ed). Basic Books.
- Laneiro, T., Brites, R., Tap, P., Silva, A., Reguinga, O., & Guerra, S. (2011). A influência da alteração dos ciclos circadianos na autopercepção individual: a experiência subjectiva de fadiga, atenção, tensão e satisfação na tarefa. *Psicologia, Saúde & Doenças, 12*(1), 3-17. <http://scielo.pt/pdf/psd/v12n1/v12n1a01.pdf>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's Model. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 31*(5), 260-272. <http://dx.doi.org/10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S, Finegan, J. E., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 527-545. <https://doi.org/10.1002/job.256>
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economic\$, 32*(1), 5-16.

- Leiter, M. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. SpringerBriefs in Psychology.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2009). Mind your E-manners: impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419-425. <https://doi.org/10.1016/j.im.2009.06.006>
- Lima, K. S. (2019). Empowerment nas organizações: implementação e desafios. [Trabalho de Conclusão de Curso, Instituto de Ensino Superior de Londrina]. Repositório de TCC do Instituto de Ensino Superior de Londrina. https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_68_1591803163.pdf
- Loh, J. M. I., & Loi, N. (2018). Tit for tat: burnout as a mediator workplace incivility and instigated workplace incivility. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(1), 100-111. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0132>
- Loh, J. M. I., & Saleh, A. (2022). Lashing out: emotional exhaustion triggers retaliatory incivility in the workplace. *Heliyon*, 8(1), e08694. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08694>
- Luparell, S. (2004). Faculty encounters with uncivil nursing students: an overview. *Journal of Professional Nursing*, 20(1), 59-67. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2003.12.007>
- Manojlovich, M. (2007). Power and empowerment in nursing: looking backward to inform the future. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 12(1). <https://doi.org/10.3912/OJIN.Vol12No01Man01>
- Martins, M. M. M. (2015). *A empresa e o valor do trabalho humano* (2a ed.). Almedina.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory: manual* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Meliá, J. L., Oliver, A., & Tomás, J. M. (1993). El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 25(2), 139-155. <https://www.redalyc.org/pdf/805/80525201.pdf>
- Mendonça, J. M. B., Siqueira, M. V. S., & Santos, M. A. F. (2018). Civilidade e incivilidade no ambiente de trabalho: uma bibliometria internacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 13(2), 68-88.
- Menon, S. T. (2001). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>

- Ministério da Saúde do Brasil. (2001). *Doenças relacionadas ao trabalho: manual de procedimentos para os serviços de saúde* (Série A. Normas e Manuais Técnicos, No. 114). Ministério da Saúde do Brasil, Organização Pan-Americana da Saúde no Brasil. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/doencas_relacionadas_trabalho_manual_procedimentos.pdf
- Moura, E. R. P. (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: influências e determinantes do desempenho* [Tese de Doutorado, Universidade Técnica de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/4220>
- Moura, T. G. D. (2021). *Empowerment estrutural, civilidade e burnout em profissionais de comunidades terapêuticas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Camões – Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/5356>
- Neckel, S., Schaffner, A. K., & Wagner, G. (Eds.). (2017). *Burnout, fatigue, exhaustion: an interdisciplinary perspective on a modern affliction*. Palgrave Macmillan.
- Nelder, J. A., & Wedderburn, R. W. M. (1972). Generalized linear models. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A*, 135(3), 370-384. <https://doi.org/10.2307/2344614>
- Nitzsche, M. (2015). *(In)Civilidade no Trabalho: escalas de medida e efeitos no burnout e engagement* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Camões – Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/2545>
- Oliveira, C. P., Neto. (2017). *Trabalho em ambiente virtual: causas, efeitos e conformação* [Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]. Repositório PUC-SP. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/20883>
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., & Ruiz-Frutos, C. (2018). Empowerment, vulnerabilidad al estrés y burnout en enfermeros portugueses. *Ciência & Saúde Coletiva*, 23(1), 259-266. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018231.15522015>
- Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. I. (2015). Empowering employees: a portuguese adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). *Revista da Associação Portuguesa de Psicologia*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v29i1.526>
- Pacheco, W., Pereira, C., Jr., Pereira, V. L. S. V., & Pereira, H. V., Filho. (2005). A era da tecnologia da informação e comunicação e a saúde do trabalhador. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 3(2), 114-122. <https://www.rbmt.org.br/details/156/pt-BR/era-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-e-a-saude-do-trabalhador>

- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00019-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00019-X)
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: no time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841946>
- Pfeffer, J. (1994). *Gerir com poder: políticas e influências nas organizações* (J. F. Silva Trad.). Bertrand Editora.
- Pires, D. A., Santiago, M. L. M., Samulski, D. M., & Costa, V. T. (2012). A síndrome de burnout no esporte brasileiro. *Revista da Educação Física/UEM*, 23(1), 131-139. <https://doi.org/10.4025/reveducfis.v23i1.14566>
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility: lack of respect hurts morale and the bottom line. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.
- R Core Team. (2021). *R: A language and environment for statistical computing*. [Programa informático]. R Foundation for Statistical Computing. <https://www.r-project.org/>
- Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>
- Rapp, C. A., & Poertner, J. (1988). Moving clients center stage through the use of client outcomes. *Administration in Social Work*, 11(3-4), 23-38. https://doi.org/10.1300/J147v11n03_03
- Rapp, C. A., & Poertner, J. (1992). *Social administration: a client-centered approach*. Longman.
- Rappaport, J. (1981). In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention. *American Journal of Community Psychology*, 9(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/BF00896357>
- Reis, J. A. P. N. (2017). As relações entre burnout, incivilidade no trabalho, e absentismo em trabalhadores de *call centers*.
- Ribeiro, J. L. P. (2011). *Inventário de Saúde Mental*. Placebo Editora.
- Ribeiro, L., Brites, R., Laneiro, T., & Lai, A. E. (2021). Structural empowerment and mental health in healthcare professionals: the role of civility. *Análise Psicológica*, 39(2), 185-197. <http://hdl.handle.net/10400.12/8690>
- Ribeiro, M. L. M. P. (2018). *Empowerment estrutural e civilidade como promotores de saúde mental em profissionais de saúde* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma

- de Lisboa]. Camões – Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/3893>
- Santos, J. V., Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Ales, Y., & Mendoza-Sierra, I. (2014). Adaptação da escala de Empowerment Psicológico de Spreitzer numa amostra portuguesa. *Avaliação Psicológica*, 13(3), 325-332. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v13n3/v13n3a04.pdf>
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT) – development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Shera, W., & Page, J. (1996). Creating more effective human service organizations through strategies of empowerment. *Administration in Social Work*, 19(4), 1-15. https://doi.org/10.1300/J147v19n04_01
- Silva, D. (2019). *Teletrabalho: uma análise do direito à desconexão*. [Monografia, Faculdade de Direito da Universidade de Passo Fundo]. Repositório Institucional da Universidade de Passo Fundo. <http://repositorio.upf.br/handle/riupf/1760>
- Soares, S. C. A. (2020). *Um contributo para a compreensão do papel dos comportamentos incivis no burnout* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/21067>
- Souza, E. F. M., Peternelli, L. A., & Mello, M. P. (2014). *Software Livre R: aplicação estatística*. Departamento de Estatística da Universidade Federal da Paraíba.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://doi.org/10.2307/256865>
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering People*. Pitman.
- Streiner, D. L. (2003). Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*, 80(3), 217-222. https://doi.org/10.1207/S15327752JPA8003_01
- Teixeira, A. C., Nogueira, M. A. A., & Alves, P. J. P. (2016). Empoderamento estrutural em enfermagem: tradução, adaptação e validação do Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(10), 39-47. <http://dx.doi.org/10.12707/RIV16014>

- Tonin, S. (2018). *Adaptação e validação transcultural da escala de incivildade no trabalho* [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Maria]. Manancial – Repositório Digital da Universidade Federal de Santa Maria. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/16370>
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S., Costa, P. V., Freitas, C. P. P., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre Burnout e satisfação de vida. *Avaliação Psicológica*, 18(4), 372-381. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05>
- Vinheiras, P. A. S. (2019). *Incivildade, empowerment estrutural e saúde mental nos profissionais de saúde em cuidados paliativos e continuados* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autónoma de Lisboa]. Camões – Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/4325>
- Von Humboldt, S., Leal, I., Laneiro, T., & Tavares, P. (2013). Examining occupational stress, sources of stress and stress management strategies through the eyes of management consultants: a multiple correspondence analysis for latent constructs. *Stress and Health*, 29(5), 410-420. <https://doi.org/10.1002/smi.2487>
- Welbourne, T. M., & Trevor, C. O. (2000). The roles of departmental and position power in job evaluation. *Academy of Management Journal*, 43(4), 761-771. <https://doi.org/10.2307/1556366>
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human Relations*, 32(2), 113-123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>
- Wing, T., Regan, S., & Laschinger, H. K. S. (2013). The influence of empowerment and incivility on the mental health of new graduate nurses. *Journal of Nursing Management*, 23(5), 632-643. <https://doi.org/10.1111/jonm.12190>
- Yarberry, S., & Sims, C. (2021). The impact of COVID-19-Prompted virtual/remote work environments on employees' career development: social learning theory, belongingness, and self-empowerment. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1177/15234223211017850>
- Zhou, H., & Chen, J. (2021). How does psychological empowerment prevent emotional exhaustion? Psychological safety and organizational embeddedness as mediators. *Frontiers in Psychology*, 12, 546687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.546687>

- Zimmerman, M. A. (1990). Toward a theory of learned helpfulness: a structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality, 24*(1), 71-86. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(90\)90007-S](https://doi.org/10.1016/0092-6566(90)90007-S)
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1998). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology, 16*(5), 725-750. <https://doi.org/10.1007/bf00930023>

Anexos

Anexo A – Conditions of Work Effectiveness Questionnaire – II

Questionário De Condições De Eficiência No Trabalho – Ii

QUANTO DE CADA TIPO DE OPORTUNIDADE VOCÊ TEM EM SEU EMPREGO ATUAL?

	Nenhum	Algum	Muito		
1. Trabalho desafiador	1	2	3	4	5
2. A chance de obter novas habilidades e conhecimento	1	2	3	4	5
3. Tarefas que utilizam todas as suas próprias habilidades e conhecimento	1	2	3	4	5

QUANTO DE ACESSO À INFORMAÇÃO VOCÊ TEM EM SEU EMPREGO ATUAL?

	Nenhum Conhecimento	Algum Conhecimento	Conheço Muito		
1. O estado atual do hospital	1	2	3	4	5
2. Os valores da gerência executiva	1	2	3	4	5
3. Os objetivos da gerência executiva	1	2	3	4	5

QUANTO DE ACESSO À SUPORTE VOCÊ TEM EM SEU EMPREGO ATUAL?

	Nenhum	Algum	Muito		
1. Informação específica sobre coisas que você faz bem.	1	2	3	4	5
2. Comentários específicos sobre o que você poderia melhorar.	1	2	3	4	5
3. Dicas úteis ou consultoria em resolução de problemas.	1	2	3	4	5

QUANTO DE ACESSO A RECURSOS VOCÊ TEM EM SEU EMPREGO ATUAL?

	Nenhum	Algum	Muito	
1. Tempo disponível para realizar o trabalho burocrático necessário.	1	2	3	4
5				
2. Tempo disponível para realizar as exigências do emprego.	1	2	3	4
5				
3. Obtenção de ajuda temporária quando necessário.	1	2	3	4
5				

EM MEU TRABALHO/EMPREGO	Nenhuma			Muita
1. As recompensas por inovação no emprego são	1	2	3	4
5				
2. A quantidade de flexibilidade em meu emprego é	1	2	3	4
5				
3. A quantidade de visibilidade das minhas atividades no trabalho dentro da instituição é	1	2	3	4
5				

QUANTA OPORTUNIDADE VOCÊ TEM PARA ESSAS ATIVIDADES EM SEU EMPREGO ATUAL?

	Nenhuma			Muita	
1. Colaborar com médicos no cuidado ao paciente	1	2	3	4	5
2. Ser procurado por médicos para auxiliar os problemas	1	2	3	4	5
3, Ser procurado por administradores para auxiliar nos problemas	1	2	3	4	5
4. Buscar ideias de outros profissionais além de médicos (ex.: Fisioterapeutas, Terapeutas Ocupacionais, Nutricionistas)	1	2	3	4	5
	Discordo			Concordo	
	Totalmente			Totalmente	
1. Em geral, o ambiente de meu trabalho atual me empodera a realizar meu trabalho de uma forma efetiva.	1	2	3	4	5

2. Em geral, considero meu local de trabalho um ambiente empoderador.

1 2 3 4 5

Anexo B – BAT – Burnout Assessment Tool

Versão Brasileira do *Burnout Assessment Tool* (BAT–Geral)

Instruções

As frases abaixo se relacionam com sua situação de vida no momento e como você a experiencia. Leia, atentamente, e assinale a resposta que corresponde à frequência com que cada frase se aplica a você.

Escore

Nunca (1) Raramente (2) Algumas vezes (3) Com frequência (4) Sempre (5)

EXAUSTÃO

1. Sinto-me, mentalmente, exausto.
2. Tudo o que faço exige muito esforço.
3. Acho difícil recuperar a minha energia ao final do dia.
4. Sinto-me, fisicamente, exausto.
5. Ao levantar de manhã, me falta energia para começar um novo dia.
6. Quero estar ativo, mas, de alguma forma, não consigo.
7. Quando eu me esforço, me canso mais rápido do que o normal.
8. Ao final do dia, eu me sinto mentalmente exausto e esgotado.

DISTANCIAMENTO MENTAL

9. Eu luto para encontrar algum entusiasmo pelo meu trabalho.
10. Sinto forte aversão ao meu trabalho.
11. Sinto-me indiferente em relação ao meu trabalho.
12. Sou pessimista sobre o que o meu trabalho significa para os outros.

DECLÍNIO NO CONTROLE COGNITIVO

13. Tenho dificuldade em manter o foco.
14. Me esforço para pensar claramente.
15. Sou esquecido e distraído.
16. Tenho dificuldade em me concentrar.
17. Cometo erros no trabalho porque minha mente está em outras coisas.

DECLÍNIO DO CONTROLE EMOCIONAL

18. Sinto-me incapaz de controlar minhas emoções.
19. Eu não me reconheço na maneira como reajo emocionalmente.
20. Fico irritado quando as coisas não são do jeito que eu quero.
21. Fico insatisfeito e triste sem saber o porquê.
22. Posso ter reações exageradas sem querer.

SINTOMAS SECUNDÁRIOS

QUEIXAS PSICOLÓGICAS

1. Tenho dificuldade em adormecer ou ficar dormindo.
2. Tendo a ser preocupado.
3. Sinto-me tenso e estressado.
4. Sinto-me ansioso e/ou sofro de ataques de pânico.
5. Barulho e multidões me perturbam.

QUEIXAS PSICOSSOMÁTICAS

6. Sofro de palpitações ou dores no peito.
7. Sofro de dores no estômago e/ou intestinais.
8. Sofro de dores de cabeça.
9. Sofro de dores musculares, como no pescoço, ombros ou costas.
10. Fico doente muitas vezes.

Anexo C – Escala de Incivilidade no Trabalho

1	2	3	4	5
Discordo fortemente	Discordo moderadamente	Nem concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo fortemente

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

trabalho.					
11. Os supervisores costumam ser hostis com meus colegas de trabalho.					
12. Percebo frequentemente injustiças no meu local de trabalho.					

Anexo D – Consentimento Informado



Convidamo-lo a participar na investigação "A incivilidade como variável mediadora entre o empowerment estrutural e o *burnout* no contexto de teletrabalho", um projeto de dissertação articulado ao Mestrado em Psicologia Clínica e do Aconselhamento na Universidade Autónoma de Lisboa. Este estudo tem como objetivo averiguar a incivilidade no ambiente de teletrabalho e entender sua mediação entre as variáveis *empowerment* estrutural e *burnout*.

Este questionário destina-se a trabalhadores em regime de teletrabalho. Toda a informação fornecida será mantida anónima e confidencial. Apenas os resultados globais da investigação serão tornados públicos, em apresentações ou publicações de carácter científico, preservando sempre o anonimato dos participantes.

A participação neste questionário é voluntária. Em qualquer momento, pode desistir da sua participação e solicitar, juntamente ao investigador, que a informação por si fornecida seja removida e eliminada deste estudo. Este projeto teve a aprovação da Comissão de Ética do CIP – Centro de Investigação da Universidade Autónoma de Lisboa.

Equipa de investigação:

Professor Doutor Tito Rosa Laneiro (tlaneiro@gmail.com)

Ana Flavia Passarinho de Oliveira (anaflaviapassarinho@gmail.com)

Anexo E – Questionário Sociodemográfico

Sexo:

- feminino
- masculino

Faixa etária:

- menos que 24 anos
- 25 – 34 anos
- 35 – 44 anos
- 45 – 54 anos
- 55 – 64 anos
- Mais que 64 anos

Estado civil:

- solteiro (a)
- casado (a)

Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Ensino Superior
- Pós-Graduação

Renda mensal aproximada:

- Até 2 salários mínimos
- De 3 a 5 salários mínimos
- De 5 a 8 salários mínimos
- Acima de 8 salários mínimos