



# ***O Mindfulness na redução do Burnout para uma melhor Performance dos colaboradores***

Mestrado em Gestão

Dissertação

Daniela Domingues Sousa

Leiria, Abril de 2020



# ***O Mindfulness na redução do Burnout para uma melhor Performance dos colaboradores***

Mestrado em Gestão

Dissertação

Daniela Domingues Sousa

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Tânia Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e coorientação da Professora Doutora Sara Dias, Professora Adjunta da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Abril de 2020

# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2018/2019, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

# Dedicatória

Dedico esta tese a todas as pessoas que se esforçam por uma vida feliz,

A todas as pessoas que se valorizam no meio desta “*Matrix*”;

Dedico a todas as pessoas que vivem consoante os seus valores intrínsecos

Com garra e força de pôr a sua vida à solta;

Dedico a todas as pessoas que vivem as emoções,

Que escutam o seu coração,

Que vibram na imensidão,

De uma vida sem ilusão.

Dedico a todas as pessoas, sem nenhuma pena,

Porque somos todos Avatares desta vida terrena!

# Agradecimentos

Agradeço sobretudo às professoras Tânia Marques e Sara Dias pela ajuda, paciência e motivação que tiveram comigo ao longo do desenvolvimento deste estudo.

Agradeço aos meus pais pela força, motivação e pelas chamadas de atenção.

Agradeço ao meu único e celebre irmão Raul Sousa, pela paciência.

Agradeço também, a todos os participantes que tiraram um bocadinho do seu tempo para responder ao inquérito, pois foram eles que possibilitaram que este trabalho fosse concluído.

*Obrigada!*



# Resumo

Com o desenvolvimento da sociedade e do mundo em geral, cada vez mais as exigências no mercado de trabalho são maiores. Estas exigências podem trazer influências negativas na qualidade de vida das pessoas, nomeadamente das pessoas que trabalham em ritmos rigorosos e complicados, levando por vezes a um estado emocional desgastante (*burnout*) e depressivo, originando uma diminuição no desempenho (*performance*) das suas atividades laborais. De forma a colmatar e a diminuir este tipo de situações as práticas de atenção plena (*mindfulness*) cada vez mais são introduzidas na vida das pessoas. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é perceber de que forma é que as práticas de *mindfulness* têm impacto na redução do *burnout* e no aumento da *performance* em contexto laboral em colaboradores portugueses.

Nesta pesquisa, foi utilizada uma amostra constituída por 160 respostas válidas de colaboradores de variados setores profissionais. Foram utilizados diversos métodos estatísticos, nomeadamente os modelos de regressão linear e os testes de mediação. Os resultados demonstraram que o *mindfulness* tem impacto positivo na *performance* dos colaboradores, e que o *burnout* tem uma associação negativa com as variáveis *mindfulness* e *performance*. Verificou-se que a relação das variáveis *mindfulness* e *performance* são mediadas pela variável *burnout*. Desta forma, este estudo sugere que as práticas de *mindfulness* devem ser tidas em consideração no bem-estar geral dos colaboradores, para que haja aumento da *performance* nas organizações e uma diminuição da sensação de *burnout*.

**Palavras-chave:** Atenção Plena, Exaustão Emocional, Desempenho

# Abstract

With the development of society and the world, the demands on the market job are increasingly greater. These requirements can bring negative influences on the quality of people's lives, namely who work in rigorous and complicated rhythms, sometimes leading to an exhausting emotional and depression state, causing a decrease in the performance of their work activities. In order to bridge and reduce these types of situations, mindfulness practices are increasingly introduced into people's lives. The main of this study is to understand how mindfulness practices have an impact on reducing burnout and increasing performance in the workplace in Portuguese workers.

In this research, it was used a sample consisting of 160 valid answers of employees from different professional sectors. Several statistical methods were used, namely the linear regression models and the mediation tests. The results showed that mindfulness has a positive impact on employee performance, and that burnout has a negative association with both the mindfulness variable and performance. It was found that the relationship between the mindfulness and performance variables is mediated by the burnout variable. Thus, this study suggests that mindfulness practices should be taken into account in the general well-being of employees, so that there is an increase in performance in organizations and a decrease in the feeling of burnout.

**Keywords:** Mindfulness, Burnout, Performance

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>iv</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>v</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>vii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Lista de tabelas .....</b>	<b>xii</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão de Literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1. <i>Mindfulness</i> .....	3
2.2. <i>Burnout</i> .....	6
2.3. <i>Performance</i> .....	8
<b>3. Hipóteses de Investigação .....</b>	<b>10</b>
3.1. A relação entre o <i>mindfulness</i> e a <i>performance</i> dos colaboradores .....	10
3.2. A relação entre o <i>mindfulness</i> e <i>burnout</i> dos colaboradores .....	12
3.3. A relação entre <i>burnout</i> e a <i>performance</i> dos colaboradores .....	13
3.4. A relação entre <i>mindfulness</i> e <i>performance</i> é mediada pelo <i>burnout</i> .....	15
3.5. Modelo Conceptual de Investigação.....	16
<b>4. Metodologia.....</b>	<b>17</b>
4.1. Procedimentos de Recolha de dados.....	10
4.2. Estrutura do Questionário .....	18
4.3. Caracterização da amostra .....	20
4.4. Operacionalização das variáveis.....	21
4.4.1. <i>Mindfulness</i> .....	21
4.4.2. <i>Burnout</i> .....	22
4.4.3. <i>Performance</i> .....	22
4.5. Análise Fatorial .....	23

<b>5. Análise e Discussão de Resultados.</b> .....	<b>28</b>
5.1. Análise descritiva – média, desvio padrão e coeficiente de correlação de <i>pearson</i>	28
5.2. Modelo de regressão linear .....	30
5.3. Teste de Mediação .....	32
5.4. Discussão dos Resultados .....	35
<b>6. Conclusão</b> .....	<b>39</b>
6.1. Implicações para a Gestão .....	40
6.2. Limitações e sugestões para investigação futura .....	40
<b>Bibliografia</b> .....	Erro! Marcador não definido.
<b>Anexos</b> .....	<b>47</b>
Anexo I – Parecer N° CE/IPLEIRIA/09/2019 .....	47
Anexo II – Questionário .....	48
Anexo III – Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 1 .....	55
Anexo IV – Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 2 .....	56
Anexo V – Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 3.....	57
Anexo VI – Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 4 .....	58

# Lista de Figuras

Figura 3.1 – Modelo conceptual de investigação. ....	17
Figura 0.1 – Histograma de resíduos. ....	55
Figura 0.2 – Gráfico de resíduos. ....	55
Figura 0.3 – Gráfico de dispersão. ....	55
Figura 0.4 – Histograma de resíduos. ....	56
Figura 0.5 – Gráfico de resíduos. ....	56
Figura 0.6 – Gráfico de dispersão. ....	56
Figura 0.7 – Histograma de resíduos. ....	57
Figura 0.8 – Gráfico de resíduos. ....	57
Figura 0.9 – Gráfico de dispersão. ....	57
Figura 0.10 – Histograma de resíduos. ....	58
Figura 0.11 – Gráfico de resíduos. ....	58
Figura 0.12 – Gráfico de dispersão. ....	58

## Lista de tabelas

Tabela 4.1. – Frequências descritivas dos dados demográficos.....	19
Tabela 4.2. – Valores de referência para a consistência interna. Fonte: Pereira & Patrício, 2016. ....	21
Tabela 4.3. – Valores de alpha de cronbach da variável <i>Mindfulness</i> . ....	21
Tabela 4.4. – Valores de alpha de cronbach da variável <i>Burnout</i> . ....	22
Tabela 4.5. – Valores de alpha de cronbach da variável <i>Performance</i> . ....	23
Tabela 4.6. – Valores de referência para o teste KMO.....	23
Tabela 4.7. – Tabela de <i>loading</i> e variância explicada da análise fatorial da variável <i>mindfulness</i> . ....	24
Tabela 4.8. – Tabela de <i>loading</i> e variância explicada da análise fatorial da variável <i>burnout</i> . ....	25
Tabela 4.9. – Tabela de <i>loading</i> e variância explicada da análise fatorial da variável <i>performance</i> . ....	26
Tabela 5.1. – Médias, Desvios Padrão e Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> . ....	28
Tabela 5.2. – Regressão Linear simples da hipótese 1. ....	31
Tabela 5.3. – Regressão Linear simples da hipótese 2. ....	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 2
Tabela 5.4. – Regressão Linear simples da hipótese 3. ....	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 2
Tabela 5.5. – Regressão Linear múltipla da hipótese 4 (1 <sup>a</sup> ,2 <sup>a</sup> e 3 <sup>a</sup> condição) ..	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 3
Tabela 5.6. – Regressão Linear múltipla da hipótese 4 (4 <sup>a</sup> condição) ..	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 4
Tabela 5.7. – Resumo das hipóteses ..	<b>Erro! Marcador não definido.</b> 5



# 1. Introdução

Atualmente, as empresas têm vindo a ter ritmos muito dinâmicos e acelerados, sofrem frequentemente mudanças imprevisíveis, levando a transformações geradas pelo mercado global que trazem inquietações individuais e coletivas no âmbito do contexto laboral. Com isto, as empresas deparam-se com diversos conflitos e pressões exigindo cada vez mais o cumprimento de prazos e objetivos propostos, o que faz aumentar o nível de *stress* e desgaste emocional sentido pelos trabalhadores (Sacadura-Leire e Uva, 2006). O trabalho tanto pode ser uma fonte de reconhecimento, valorização e gratificação pessoal e profissional, ou como uma fonte de *stress*, perturbações psicológicas e *burnout* (Harms, Credé, Tynan, Leon, e Jeung, 2017). Ter um ambiente saudável e mantê-lo tem sido um dos grandes desafios para o bem-estar dos trabalhadores e para a reputação das empresas, onde estas apresentam necessidade de desenvolverem hábitos novos para que haja uma integração saudável e bem-estar no trabalho (Limongi-França, 2010). É importante estabelecer o contacto com a envolvente humana das empresas para não correr o risco de abrir portas à insatisfação, ao *stress* e ao desgaste emocional (Kabat-Zinn, 2003). O *burnout* é um termo que, quando direcionado ao ser humano representa desgaste físico, emocional e mental provocado por um desequilíbrio entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia naquele momento, e em contexto de trabalho por vezes é vivenciado de forma intensa e prolongada (Maslach e Jackson, 1981).

Kabat-Zinn (2003) definiu *mindfulness* como “a consciência que surge prestando atenção propositadamente ao momento presente, sem haver julgamento da experiência que está a ter naquele momento”. Nos últimos anos, o conceito de *mindfulness* tem-se tornado cada vez mais popular e é um conceito psicológico que se relaciona com a cognição, a memória, a emoção e com toda a condição humana. É igualmente, definido como um processo para regular a atenção de modo a cultivar a consciência plena, a curiosidade, a aceitação da aprendizagem adotando uma perspetiva descentralizada. As práticas de *mindfulness* têm sido utilizadas por indivíduos na gestão de *stress* e de esgotamento emocional (Leung, Liang, e Yu, 2016). Alguns estudos, como o de Hunter e McCormick (2008) concluíram que indivíduos que praticam *mindfulness* são mais conscientes do trabalho que realizam. Já Khoury, Sharma, Rush e Fournier, (2015) confirmaram que as

práticas de *mindfulness* são eficazes na redução do *stress*, depressão, ansiedade e do sofrimento dos indivíduos.

Desta forma, o trabalho deve ser movido por altos fatores afetivos e emocionais para que a satisfação na execução de tarefas e a *performance* sejam adequadas para o benefício dos colaboradores e da organização (Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent, 2018). A *performance*, que traduzida para português significa desempenho, afeta a sociedade em geral e é um resultado formado pelo esforço, disposição e desejo que os indivíduos apresentam para concluir um objetivo (Siregar, 2018). De acordo com Ostafin e Kassman (2012) as práticas de *mindfulness* contribuem para uma boa *performance* e uma melhor flexibilidade cognitiva. No entanto, o *burnout* pode afetar diretamente a *performance* dos colaboradores, levando a uma diminuição geral da produtividade da organização que, por conseguinte causará diminuição da rentabilidade económica da empresa (García-Izquierdo, Meseguer de Pedro, Ríos-Risquez, e Sánchez, 2018; Sharma, 2015). Moen, Federici, e Abrahamsen (2015) investigaram o impacto que o *mindfulness* apresenta em relação ao *stress*, ao *burnout* e à *performance* percebido na escola e no desporto, tendo verificado que o *mindfulness* tem um impacto positivo na *performance* e um impacto negativo referente ao *stress* e ao *burnout*. Assim, este estudo tem como objetivo estudar o impacto que o *mindfulness* tem na redução do *burnout* e no aumento da *performance* no contexto laboral de trabalhadores portugueses.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo este primeiro capítulo dedicado à introdução aos temas abordados com a identificação da necessidade presente e a identificação dos objetivos para a pesquisa. O segundo capítulo dedica-se à revisão da literatura, que apresenta uma abordagem teórica dos diversos conceitos da investigação, contextualizando o estudo no plano teórico através de artigos científicos. No terceiro capítulo, são formuladas as hipóteses de investigação e a respetiva justificação, bem como o modelo conceptual. No quarto capítulo apresenta-se a metodologia, onde se identificam as medidas utilizadas, procedimentos e a definição da amostra. A apresentação dos resultados faz-se no quinto capítulo, seguindo-se o sexto capítulo dedicado à conclusão, limitações e pistas para investigação futura, bem como a contribuição deste estudo para a gestão.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. *Mindfulness*

O *mindfulness*, também conhecido por atenção plena, ganhou ênfase no Ocidente por meio do trabalho realizado por Kabat-Zinn (1982), que introduziu o *mindfulness* em contextos terapêuticos a partir do programa “*Mindfulness Based Stress Reduction*” (MBSR), o qual teve grande sucesso no tratamento da dor crônica. Este estudo levou a que houvesse um grande interesse na sua prática, nomeadamente em contextos clínicos, académicos, e na sociedade em geral (Lomas, Medina, Ivztan, Rupprecht, e Eiroa-Orosa, 2017). Embora o termo *mindfulness* seja frequentemente mais associado a tradições filosóficas do que científicas, tem havido um aumento considerável nas pesquisas científicas em torno do *mindfulness* em vários campos, incluindo a psicologia clínica, social e individual, neurociência, medicina e educação (Dane e Brummel, 2013). No entanto, são poucos os estudos que exploram os benefícios no domínio das práticas de *mindfulness* em contextos profissionais, havendo alguma evidência científica nas áreas de saúde (Chang e Stone 2019).

Para Kabat-Zinn (2003) *mindfulness* é a consciência que surge prestando atenção ao momento presente, sem haver julgamento da experiência. Dane (2011) definiu *mindfulness* como um estado de consciência no qual a atenção é focada nos fenómenos do momento presente que ocorrem externa e internamente e, similarmente Brown e Ryan (2003) identificam que o *mindfulness* envolve uma observação interna consciente do que está a ocorrer interna e externamente. Em consonância Reb, Narayanan, Chaturvedi, e Ekkirala, (2017) definem *mindfulness* como sendo a consciência do momento presente como uma postura de observação e não julgamento, assim o indivíduo durante a prática está completamente no “aqui e agora”. Portanto, *mindfulness* pode ser entendido como um estado mental na qual a pessoa está com a sua atenção em concordância com o momento presente.

Por *mindfulness* ser a consciência centrada no presente, cada pensamento, sentimento ou sensações que surgem são reconhecidos e aceites tal como são. Assim o indivíduo apresenta-se num estado de atenção perfeita, equilibrada e completa, observando atentamente os fenómenos percebidos para que haja uma interpretação da realidade sem

distorções emotivas ou intelectuais. *Mindfulness* é frequentemente usado para se referir a dois aspetos, a um estado de qualidade da mente e à forma de meditação que permite cultivar esse estado particular. O objetivo não é mudar os pensamentos e sentimentos das pessoas, mas ajudá-las a se tornarem mais conscientes das suas emoções para que tenham um melhor relacionamento com elas próprias (Lomas, Medina, Ivztan, Rupprecht, e Eiroa-Orosa, 2017).

Shapiro, Carlson, Astin, e Freedman (2006) baseando-se em Kabat-Zinn, (2003) afirmaram que o *mindfulness* pode dividir-se em três componentes, nomeadamente na intenção, na atenção e na atitude. A intenção é um compromisso motivacional psicológico individual que comanda a mente a prestar atenção de uma dada forma; a atenção é um processo cognitivo através do qual o foco mental é direcionado; e a atitude é a qualidade emocional como se presta a atenção, um exemplo é a compaixão. Estes três componentes são geralmente descritos como uma mudança de perspectiva, na qual em vez de o indivíduo ficar imerso no drama pessoal ou na narrativa da própria história de vida, tem a habilidade interior para testemunhar acontecimentos e suportar sentimentos como eventos temporários e passageiros.

O *mindfulness* desenvolve nos indivíduos que a praticam, diversas qualidades que beneficiam um estado mental saudável, nomeadamente a paciência, que traz ao indivíduo facilidade no acreditar que as coisas acontecem ao seu próprio ritmo; a confiança, que assegura-se na segurança nas próprias capacidades individuais da pessoa; a não reatividade, que apresenta-se como uma atitude serena perante as diversidades; a sabedoria e a compaixão, que relaciona-se com o auto conhecimento e com o desenvolvimento da empatia criada por si e pelos outros (Shapiro, Schwartz, e Bonner, 1998; Reibel, Greeson, Brainard, e Rosenzweig, 2001).

Neste sentido, o *mindfulness* desenvolve serenidade, sabedoria e compaixão perante aspetos da vida considerados dolorosos, e ajuda a quem pratica a ter a capacidade de responder aos eventos quotidianos de forma consciente e serena ao invés de reagir de forma automática e impulsiva. Essas qualidades são cultivadas à medida que o indivíduo passa a desenvolver hábitos diários de *mindfulness* e períodos de silêncio. Existem várias maneiras de praticar *mindfulness*, entre as quais a meditação, *body scanning*, concentração na respiração, focar a mente em uma palavra ou em um objeto, o yoga e o *tai chi* (Reibel, Greeson, Brainard, e Rosenzweig, 2001; Leung, Liang, e Yu, 2016).

Para além do estudo pioneiro de Kabat-Zinn (1982), outros evidenciaram os benefícios do *mindfulness*, como o caso de um estudo do mesmo autor, Kabat-Zinn, et al.

(1992), em que é registada uma redução da ansiedade, no estudo de Davidson (2003) em que relata um aumento positivo da imunidade, e no estudo de Brown e Ryan (2003) que denotaram um aumento do bem-estar psicológico no geral. Também no estudo de Boellinghaus, Fergal, e Hutton (2014) concluíram que as práticas de *mindfulness* mostraram evidências na compaixão por si próprio e pelos outros, sentimentos de positividade e de conexão com pessoas desconhecidas.

Hunter e McCormick, (2008) concluíram que indivíduos que praticam *mindfulness* são mais conscientes do trabalho que realizam, aceitam melhor as condições estabelecidas, criam objetivos profissionais mais modestos e realistas, são mais altruístas, são menos preocupados na obtenção de bens materiais, avaliam mais o seu interior, conseguem perceber o significado da vida em vários aspetos que não só o profissional, são capazes de cooperar e de manter a calma em situações de trabalho difíceis, encaram as dificuldades no trabalho como um desafio e não como uma ameaça, desfrutam mais do trabalho que realizam, são mais adaptáveis ao trabalho, e estabelecem relações interpessoais mais positivas.

O *mindfulness* tem sido incluído em diferentes intervenções, um dos principais programas que treinam esta prática é o *Mindfulness-Based Stress Reduction* (MBSR) de Jon Kabat-Zinn. Este programa está empiricamente validado e utiliza como base a meditação, exercícios corporais, práticas de observação e a atenção plena, sendo estruturados de acordo com procedimentos que pretendem focar a atenção ao momento presente da experiência vivida pelo indivíduo (Germer, 2004). O programa MBSR tem sido utilizado em ambientes de trabalho, assim como versões diferentes e adaptadas têm sido pesquisadas para aplicação em atividades de profissionais da saúde e do trabalho em geral. (Kabat-Zinn, 2003; Hülshager, Alberts, Feinholdt, e Lang, 2013).

De facto, houve um aumento das pesquisas em relação ao termo *mindfulness* em várias linhas de estudo, no entanto em termos organizacionais ainda não tem grande destaque na literatura (Dane e Brummel, 2013). Embora vários estudos tenham investigado os benefícios do *mindfulness* em relação à saúde, poucos são os que exploraram o desempenho em ambientes de trabalho (Chang e Stone 2019). Hyland, Lee, e Mills (2015) acreditam que com base dos estudos realizados consegue-se prever que os trabalhadores praticantes são mais produtivos e eficazes.

## **2.2. *Burnout***

No decorrer dos anos e com o desenvolvimento industrial e profissional, os estudos referentes ao comportamento humano têm sido crescentes e o termo *burnout* tem ganhado ênfase e importância nas pesquisas realizadas. *Burnout* é um termo em inglês que representa o que deixou de funcionar por exaustão de energia (Maslach e Jackson, 1981). Deriva da união da palavra *burn* (queima) e *out* (exterior), que direcionados ao ser humano representa um desgaste físico, emocional e mental provocado por um desequilíbrio entre o indivíduo e o ambiente que o rodeia naquele momento, e em contextos de trabalho por vezes é vivenciado de forma intensa e prolongada. Esta vivência, geralmente é causada pela expectativa elevada que o indivíduo tem acerca do trabalho e do seu desempenho profissional, causando *burnout*. Este ocorre quando o indivíduo se confronta com o desfasamento das expectativas individuais e as motivações pessoais e profissionais (Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent, 2018). Este desequilíbrio, também conhecido por *stress*, existe entre os desejos e a capacidade de os realizar, apresenta uma condição dinâmica pois os indivíduos são confrontados com oportunidades, obstáculos e desejos e os resultados que eles querem alcançar são cruciais, ainda que incertos (Siregar, 2018).

O *burnout* é definido como uma resposta emocional, que pode levar à ansiedade e à depressão, como uma resposta física onde o indivíduo pode apresentar insónias, cefaleias e infeções, e também como uma resposta comportamental, que se manifesta com uma diminuição de satisfação, de desempenho e do compromisso laboral. Estes comportamentos ocorrem quando a necessidade profissional não corresponde às capacidades e às necessidades do colaborador. Em situações em que o indivíduo é submetido a períodos prolongados de *stress* é provável que ocorra *burnout* (Maslach e Jackson, 1981; Harms, Credé, Tynan, Leon, e Jeung, 2017; Sharma, 2015).

Segundo Maslach e Jackson, (1981), o *burnout* refere-se a um distúrbio multifacetado composto por três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e eficácia no trabalho. A exaustão emocional relaciona-se com as sensações de esgotamento dos recursos emocionais e físicos do indivíduo, o indivíduo sente-se emocionalmente esgotado, sem qualquer fonte de reabastecimento, e sem energia para enfrentar um dia de trabalho e desempenhar a sua função. Esta dimensão representa a componente individual básica do *stress* no *burnout*. A despersonalização, também caracterizada por cinismo, corresponde a uma atitude indiferente e negativa em relação ao trabalho. Inicialmente

corresponde a uma resposta à sobrecarga da exaustão emocional, e é considerada uma espécie de amortecedor das emoções e do envolvimento indiferente que pode eventualmente transformar-se em desumanização. A despersonalização representa a dimensão interpessoal do *burnout*. Quanto à eficácia no trabalho há uma redução inerente no desempenho profissional, o *burnout* relaciona-se com uma diminuição da capacidade produtiva e com o aumento de sentimentos de incompetência, que podem induzir uma autorrecriminação e baixa autoestima dada a incapacidade sentida. Esta componente representa a dimensão de autoavaliação do *burnout* (Maslach e Jackson, 1981)

O *burnout* tem sido muito associado a profissionais de saúde, visto que trabalham na intervenção e na cooperação em capacitar pessoas que estão mais vulneráveis. São trabalhadores que estão em contacto diário com o sofrimento psicológico, com a dor emocional e lembranças traumáticas de outras pessoas e que pode levar ao seu sofrimento psicológico, esgotamento emocional e *stress* traumático secundário (Harker, Pidgeon, Klaassen, e King, 2016).

Além dos efeitos individuais que o *burnout* pode trazer para a saúde mental e bem-estar psicológico, o universo empresarial também fica sujeito a consequências avassaladoras, como o aumento da rotatividade e absentismo, comportamentos impróprios no local de trabalho, redução da satisfação, aumento de acidentes de trabalho, e visão negativa da organização, denegrindo a imagem podendo apresentar prejuízos financeiros relevantes (García-Izquierdo, Meseguer de Pedro, Ríos-Risquez, e Sánchez, 2018; Sharma, 2015).

A literatura existente sobre o *burnout* nas últimas três décadas centralizou-se muito em colaboradores, no entanto pessoas com cargos de liderança enfrentam sobrecargas significativas. Fatores elevados de *stress* podem levar os líderes a tomarem decisões inapropriadas impedindo os processos de liderança afetiva, uma vez que há um esgotamento dos recursos cognitivos e emocionais, o que reduz a eficácia do desempenho no processamento e planeamento de informações estratégicas viáveis para resolver problemas e tomar decisões adequadas. Além disso, o esgotamento emocional pode levar à diminuição da autoconfiança e por consequente afetar o envolvimento com partes interessadas para a estratégia da organização (Harms, Credé, Tynan, Leon, e Jeung, 2017; Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent, 2018).

### **2.3. Performance**

A *performance*, que em português é um termo que se denomina por “desempenho”, afeta a sociedade em geral. A definição de desempenho consiste no desenvolvimento que um indivíduo, grupo, ou organização empresarial opera para alcançar um determinado objetivo, através da ambição, do esforço e da disposição (Siregar, 2018). Moen, Federici, e Abrahamsen, (2015) assumem que a excelência no desempenho e na vida começa com uma visão futurista do indivíduo sobre o posicionamento dele no futuro e o compromisso que o indivíduo terá que fazer para lá chegar. A *performance* é um constructo comportamental, relacionado com as emoções e a autoeficácia, que define uma ação ou conjunto de ações prestadas contribuindo para o alcance da estratégia implementada pela organização. O bom desempenho dos colaboradores relaciona-se com a conquista do seu trabalho e esforço e é apoiada pela motivação e pelo *feedback*, trazendo complementos e dados relevantes para um desenvolvimento da eficiência e afetividade da organização (Metz e Ünal, 2014; Sonnentag e Frese, 2002).

A *performance* dos colaboradores nas tarefas propostas, para o desenvolvimento de uma dada estratégia implementada na organização, é influenciada por fatores individuais, fatores psicológicos e fatores organizacionais. Os fatores individuais são a capacidade e a habilidade mental e física dos indivíduos, e pode ser influenciado por fatores históricos, que refere-se a experiências e à família e fatores demográficos que englobam as origens, a idade, o género e as habilitações literárias. Os fatores psicológicos referem-se à percepção, à atitude, à motivação e à personalidade de cada colaborador. E os fatores organizacionais que identificam os recursos, a liderança, a remuneração, a estrutura organizacional e o cargo prestado pelos colaboradores (Siregar, 2018).

Segundo Bernardin e Russel (1993), no artigo de Siregar (2018), existem seis critérios para avaliar o desempenho dos colaboradores, nomeadamente o critério da qualidade, que pretende qualificar os processos e ajustes realizados para concluir de forma eficaz as tarefas esperadas; o critério quantidade onde avalia a quantidade monetária produzida; o critério oportunidade que assume a forma de analisar as atividades concluídas antes do tempo previsto, havendo rentabilização de tempo; o critério eficácia de custo que pretende avaliar a edificação de recursos utilizados, de forma a maximizar resultados e diminuir perdas, como por exemplo os recursos humanos, financeiros e tecnológicos; o

critério supervisão onde avalia o grau de autonomia dos colaboradores e o critério impacto interpessoal, que avalia a cooperação, espírito de equipa e a relação entre os colaboradores,

Sonnentag e Frese (2002) referem três grandes perspetivas conceituais na investigação do desempenho no trabalho: a perspetiva individual, situacional e regulação. Na perspetiva individual há uma investigação de características relacionadas ao desempenho, nomeadamente a personalidade, as capacidades cognitivas e as experiências profissionais; na perspetiva situacional avalia os aspetos que facilitam ou não facilitam o desempenho no trabalho e na perspetiva de regulação há uma investigação dos processos envolvidos no desempenho. Estas perspetivas não são mutuamente exclusivas, no entanto avaliam o desempenho em ângulos diferentes que se complementam.

Um dos principais objetivos das organizações empresariais é a produtividade, e esta é alcançada consoante a *performance* dos colaboradores. O papel dos recursos humanos assume uma grande importância na avaliação da *performance* para o sucesso da organização. É importante porque identifica necessidades para o desenvolvimento dos colaboradores e da organização, tais como as práticas utilizadas, a recolha de dados e as informações importantes para a sustentabilidade da produtividade da organização (Metz e Ünal, 2014).

### 3. Hipóteses de Investigação

#### 3.1 A relação entre o *mindfulness* e a *performance* dos colaboradores

De acordo com Ostafin e Kassman (2012) as práticas de *mindfulness* contribuem para uma melhor flexibilidade cognitiva e um maior estado de alerta consciente, o que facilitam na *performance* no âmbito do contexto de trabalho. Weick e Sutcliffe (2006) afirmam que o *mindfulness* permite as organizações ter um desempenho mais confiante em ambientes mais dinâmicos e ativos, sendo a *performance* dos colaboradores um dos fatores importantes no local de trabalho.

O *mindfulness* é reconhecido pela atenção plena no momento e traz benefícios para as pessoas que o praticam, independentemente da sua ocupação, idade, educação e cultura. Esses benefícios trazem uma melhoria na saúde física e psicológica, que significa melhor satisfação e bem-estar no trabalho, como por exemplo uma melhor *performance*, redução de *stress*, redução de rotatividade e melhores relacionamentos interpessoais (Leung, Liang, e Yu, 2016).

O estudo de Dane e Brummel (2013) é um dos estudos precursores que examina a relação entre o *mindfulness* e a *performance* no trabalho. Avalia o grau em que os indivíduos estão conscientes no seu ambiente de trabalho associado ao bem-estar psicológico e físico, à produtividade e à intenção de rotatividade. Neste estudo analisaram uma amostra de colaboradores de restaurantes americanos, onde incluíram gerentes e respetivos colaboradores e concluíram que o *mindfulness* está positivamente relacionado com o aumento da *performance* no trabalho.

Leung, Liang, e Yu (2016) também estudaram como o *mindfulness* impacta positivamente a *performance* de colaboradores ligados à área da construção. Esses autores verificaram que o *mindfulness* melhora diretamente a *performance*, a conscientização e o desempenho de segurança no trabalho. No entanto identificaram que a aceitação, o não julgamento e a não reatividade, características subjacentes ao *mindfulness*, não afeta a *performance* nem o *stress* dos colaboradores.

King e Haar (2017) procuraram expandir a compreensão da influência do *mindfulness* em relação à *performance* na liderança, procurando assim, fornecer uma visão mais aprofundada sobre gerentes e líderes de empresas australianas. Verificaram que o *mindfulness* apresenta uma melhoria para as relações interpessoais, para a tomada de decisão, para a resiliência, para a dispersão do conhecimento e para a saúde em geral, concluindo assim que o *mindfulness* tem um impacto positivo sobre o desempenho.

Chang e Stone (2019) verificaram que o *mindfulness* melhora o desempenho do trabalho em colaboradores na área da contabilidade e auditoria. Os resultados do trabalho indicam que o *mindfulness* influencia positivamente os resultados, aperfeiçoando a capacidade ética na tomada de decisões, reduzindo julgamentos automáticos, melhorando a capacidade e o sucesso de multitarefas. Assim, as práticas de *mindfulness* conduzem a um aumento da satisfação e produtividade do trabalho, prevalecendo um maior desempenho dos colaboradores.

Coo e Salanova (2018) estudaram colaboradores de um grande hospital espanhol, onde profissionais de saúde participaram durante 3 semanas num programa de intervenção de *mindfulness* (MBI). Neste estudo verificou-se que os participantes apresentaram melhorias significativas, comparado com um grupo de controlo em lista de espera para a participação do mesmo programa após o fim do estudo. Assim concluíram que o programa de *mindfulness* é uma estratégia que traz benefícios e sucesso para a felicidade, para a *performance* e para o envolvimento do trabalho.

Enquanto o desempenho e a *performance* no trabalho tem exigido muito desenvolvimento académico, poucas são as pesquisas existentes que relacionam empiricamente o *mindfulness* com a *performance* no trabalho. No entanto, nos últimos anos o interesse pelo estudo do *mindfulness* cresceu, e embora ainda seja um conceito novo relativamente ao conceito organizacional, o *mindfulness* é considerada uma variável promissora para promover a *performance* dos colaboradores, bem como na conduta ética e no bem-estar dos mesmos (Dane e Brummel 2013).

Nesse sentido, e com base na revisão de literatura, há a possibilidade que o *mindfulness* facilite o desempenho das tarefas nas atividades laborais, e há uma grande necessidade de avaliar como é que estes dois conceitos se relacionam. Desta forma, foi formulado a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre o *mindfulness* e a *performance* dos colaboradores das organizações.

### **3.2. A relação entre o *mindfulness* e *burnout* dos colaboradores**

Dado que há um aumento dos valores de *stress* e de *burnout* em diversas áreas de atividades profissionais, existe necessidade de tomar medidas preventivas de forma a melhorar os problemas de saúde mental. Desde o final da década de 90, que as práticas em *mindfulness* têm vindo a aumentar, não só para colaboradores que apresentam maior tendência a sofrer *stress*, *burnout* e outras perturbações mentais, mas também para os colaboradores em geral (Lomas, Medina, Ivztan, Rupprecht, e Eiroa-Orosa, 2017). Nos últimos anos, as pesquisas sobre o *mindfulness* cresceram em várias linhas de estudo, no entanto os estudos empíricos em colaboradores que relacionam *mindfulness* e *burnout*, não têm tido grande desenvolvimento (Dane et al, 2014).

Lomas, Medina, Ivztan, Rupprecht, e Eiroa-Orosa (2017) verificaram, através de uma análise sistemática de estudos empíricos realizados sobre as práticas do *mindfulness* em contexto de ensino, que a relação do *mindfulness* com o *burnout*, o *stress*, a ansiedade, e a depressão tem um impacto positivo e traz benefícios para a saúde mental e o bem-estar dos professores. Em conformidade, Khoury, Sharma, Rush, e Fournier (2015) concluíram que as práticas individuais de *mindfulness* são eficazes e resultam numa redução do *stress*, da depressão, da ansiedade e do sofrimento apresentando uma melhoria na qualidade de vida da população.

O estudo realizado por Rosenzweig, Reibel, Greeson, e Hojat (2003) teve como objetivo a implementação do programa MBSR em estudantes do 2º ano de medicina, de forma a medir o impacto no bem-estar psicológico em comparação com um grupo de controlo. Concluíram que os estudantes que efetuaram o programa MBSR apresentaram mais eficácia na gestão do *stress*. Da mesma forma, o estudo realizado por Shapiro, Shwartz, e Bonner (1998) concluiu que o uso de práticas de *mindfulness* foi eficaz na redução do *stress* entre estudantes de medicina. Por outro lado, Mackenzie, Poulin e Seidman-Carlson (2005) adaptaram o programa de intervenção às práticas de *mindfulness* baseado na literatura de Kabat-Zinn (1990), e após um período de 4 semanas de práticas, encontraram efeitos significativos para os enfermeiros e auxiliares de enfermagem, no que diz respeito à diminuição do *burnout* e no aumento da satisfação com a vida. Ainda na área

da enfermagem, dos Santos et al. (2016) avaliaram os efeitos do programa de redução de *stress* (SRP), baseado na literatura de Kabat-Zinn (2009), que envolvia práticas de *mindfulness*, de meditação e consciência na respiração, obtendo também resultados positivos na redução do *stress* e do *burnout*. Assim como Duarte e Pinto-Gouveia (2016) também concluíram, que o *mindfulness* pode ser eficaz na redução de sintomas psicológicos de enfermeiras que trabalham na secção de oncologia. Da mesma forma, Fendel, Bürkle, e Göritz (2019) também concluíram no seu estudo que um grupo de médicos, após realizarem o programa baseado no MBSR de 8 semanas, apresentou redução de exaustão emocional.

Fora do contexto médico, Vella e McIver (2019) realizaram um estudo em colaboradores do setor público australiano, que através da utilização do programa de MBSR e da escala *Maslach Burnout Inventory* (MBI), verificaram que o *mindfulness* tem o potencial de reduzir a percepção do *burnout*, ajudando na promoção do bem-estar em ambientes de trabalho com grande nível de exigência.

No entanto, os estudos já realizados sobre a relação do *mindfulness* em contexto de trabalho na área da saúde, demonstram a capacidade que a prática de *mindfulness* apresenta na redução do *stress* e do *burnout*, levando a um aumento do bem-estar dos colaboradores. Havendo uma limitação sobre a investigação destas variáveis em contextos laborais em empresas, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação negativa entre o *mindfulness* e *burnout* dos colaboradores das organizações.

### **3.3. A relação entre *burnout* e a *performance* dos colaboradores**

Para além dos efeitos que o *burnout* pode conduzir na saúde mental e bem-estar psicológico dos trabalhadores, o universo empresarial também fica sujeita a consequências avassaladoras. Isto porque o *burnout* pode afetar diretamente a *performance* dos colaboradores, podendo levar a uma diminuição geral da produtividade da organização que, por conseguinte causará diminuição da rentabilidade económica da empresa (Harker, Pidgeon, Klaassen, e King, 2016; García-Izquierdo, Meseguer de Pedro, Ríos-Risquez, e Sánchez, 2018; Sharma, 2015).

Devido à globalização, à concorrência no mercado, à complexidade da regulamentação governamental e à oscilação da economia, os colaboradores, gestores, líderes e chefes podem estar cada vez mais suscetíveis a quadros de *burnout*. O *stress* e o *burnout* têm sido alvo de implicações e são fatores determinantes no funcionamento da liderança. Desta forma a determinação dos níveis de *stress* é essencial para a prevenção da exaustão emocional. Um líder que apresenta condições de *stress* e *burnout* influencia, não só o seu comportamento, como também o comportamento dos seus liderados, comprometendo a *performance* de toda a organização (Harms, Credé, Tynan, Leon, e Jeung, 2017; Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent, 2018).

Uma despersonalização de pessoas com cargos de liderança, pode levar a uma diminuição da qualidade e da quantidade de interações com outros membros, limitando discussões estratégicas importantes para a organização. Quando a eficácia do trabalho do chefe está comprometida, a capacidade de persuasão é menor, havendo uma limitação da percepção do ambiente estratégico, o chefe perde orientação, levando à diminuição da *performance* da organização (Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent, 2018).

O recente estudo realizado por Siregar (2018), no setor da plantação em Riau na Indonésia, teve por objetivo avaliar os efeitos da liderança transacional no *burnout*, liderança que recompensa os colaboradores quando o objetivo é alcançado. O estudo concluiu que, quanto melhor a liderança exercida pelo gestor, menor será o *burnout* e que o *stress* tem preponderância negativa na *performance*, ou seja quanto maior o *stress*, menor será a *performance*.

O artigo de Sirén, Patel, Örtqvist, e Wincent (2018) afirma ser o primeiro estudo empírico, realizado com o objetivo de estudar a influência que o *burnout* apresentada na *performance* dos *Chief Executive Officer* (CEO). Analisando uma amostra final de 156 CEO's de empresas suecas, concluíram através de questionários que o *burnout* apresenta uma associação negativa com a *performance* da organização.

Estudos realizados com uma amostra de enfermeiros e outros profissionais de saúde, concluíram que o *burnout* afeta, não apenas a satisfação no trabalho, a qualidade dos cuidados clínicos e o bem-estar dos pacientes, bem como o desempenho e a *performance* dos enfermeiros (Giorgi, Mattei, Notarnicola, Petrucci, e Loreto, 2018)

Com base na literatura existente e de modo a avaliar a influência que o *burnout* tem com a *performance* dos colaboradores em geral das organizações, formulou-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: Existe uma relação negativa entre o *burnout* e a *performance* dos colaboradores das organizações.

### **3.4. A relação entre *mindfulness* e *performance* é mediada pelo *burnout***

Recentemente, Moen, Federici, e Abrahamsen (2015) investigaram o impacto que o *mindfulness* apresenta em relação aos sintomas de *burnout* e à *performance* percebida na escola e no desporto. O principal objetivo do estudo referido foi explorar as possíveis relações existentes entre as variáveis. Após a análise, verificou-se que o *mindfulness* é positivamente relacionado com a *performance*, tanto a nível académico como desportivo, e é negativamente relacionado com o *stress* e com o *burnout*. Os resultados demonstraram que a prática de *mindfulness* apresenta uma potencial ferramenta na recuperação de atletas que sofrem *burnout*.

Reb, Narayanan, Chaturvedi, e Ekkirala (2017) são autores de um artigo onde inseriram dois estudos efetuados. No primeiro examinaram uma amostra de 251 trabalhadores de um *call center* de uma multinacional americana na Índia, e analisaram as seguintes variáveis: o esgotamento emocional, o *mindfulness*, o desempenho da tarefa e a intenção de *turnover*, variável que não é abordada neste estudo. No segundo estudo observaram as mesmas variáveis numa amostra de 286 trabalhadores de várias organizações e de vários setores das quatro maiores cidades da Índia. Em ambos os estudos mostraram que o *mindfulness* estava positivamente relacionada ao desempenho da tarefa, dimensão da variável *performance*, e negativamente associado à exaustão emocional, dimensão da variável *burnout*. Segundo os autores deste artigo, terão sido as primeiras pesquisas a examinar estas quatro variáveis num modelo integrado, medindo o esgotamento emocional como mecanismo mediador. Tendo concluído em ambos os casos, que a relação entre *mindfulness* e desempenho da tarefa foram parcialmente mediados pela exaustão emocional. Como foi referido anteriormente, a exaustão emocional é uma das dimensões que evidencia a definição do *burnout*.

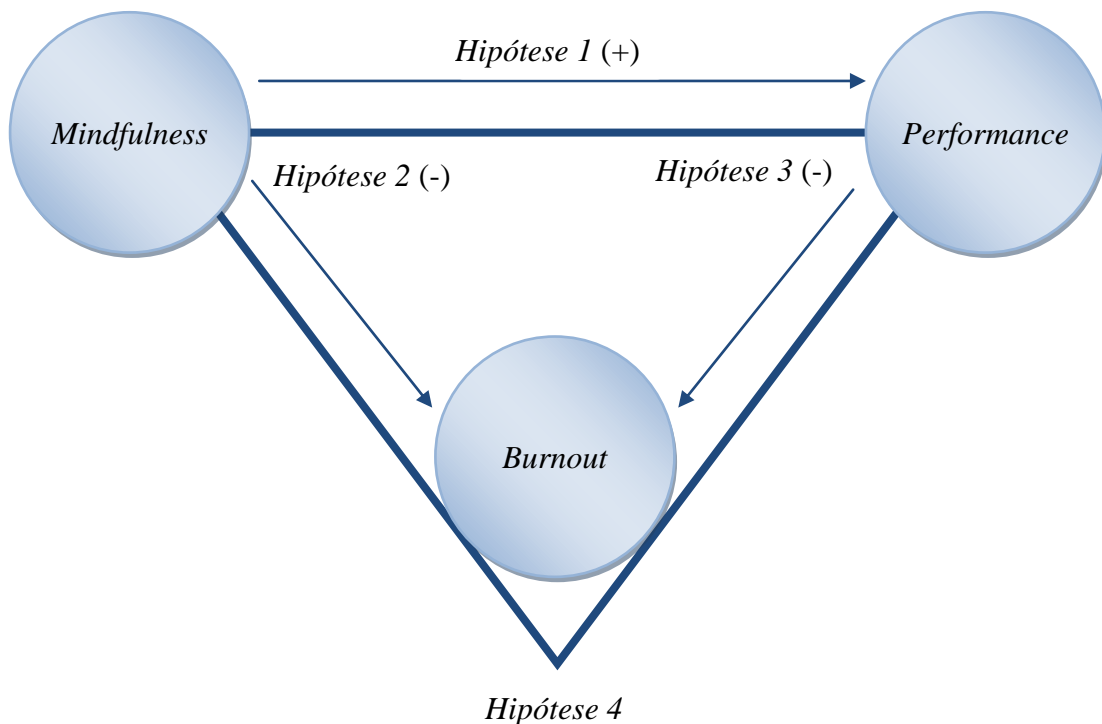
Por isso, pretende-se neste estudo verificar, se o *burnout* atua como variável mediadora na relação entre *mindfulness* e a *performance*.

Hipótese 4: A relação entre o *mindfulness* e a *performance* é mediada pelo *burnout*.

### 3.5. Modelo Conceptual de Investigação

Com base da literatura existente pretende-se a avaliar a influência que o *mindfulness* terá na redução do *burnout*, para uma melhor *performance* dos colaboradores em geral das organizações. Assim formularam-se, o seguinte modelo conceptual de investigação (figura 3.1.):

Figura 3.1. Modelo conceptual de investigação



## 4. Metodologia

A metodologia de investigação permite definir uma estrutura, uma vez que indica a organização e detalha o estudo. Neste capítulo serão descritos os métodos utilizados para o desenvolvimento deste estudo, onde se inclui as medidas e instrumentos de medição para a recolha de dados, a estruturação do questionário, a operacionalização das variáveis, e a caracterização da amostra. Este estudo procurou testar as hipóteses formuladas e analisar as correlações existentes entre as variáveis em questão, *mindfulness*, *performance* e *burnout*.

### 4.1. Procedimentos de Recolha de dados

Este estudo adota um método de investigação de recolha de dados primários por uma estratégia de investigação *survey*, pretende recolher uma quantidade de dados através de questionários destinados a todos os colaboradores de empresas portuguesas. Isto vai permitir uma análise quantitativa de forma a avaliar o objetivo pretendido do estudo. Desta forma, o estudo apresenta uma amostragem não aleatória, de conveniência e bola de neve. O horizonte temporal da investigação é transversal visto que os dados foram recolhidos para análise num dado momento, neste caso entre o dia 4 de Março a 27 de Abril de 2019.

O questionário, anónimo e voluntário, foi organizado na plataforma *online Google Docs – Google Forms*, sendo os dados recolhidos por via internet, através das redes sociais, da conta pessoal da investigadora no *Facebook* e *Instagram*, utilizando três critérios de inclusão – aceitar voluntariamente a participar no estudo, ter mais de 18 anos e trabalhar atualmente em Portugal.

### 4.2. Estrutura do Questionário

O questionário foi elaborado na plataforma do *Google Docs – Google Forms*, de modo a facilitar a partilha e a disponibilidade do questionário *online* fosse fácil e eficiente para os inquiridos. Encontra-se dividido em três partes, a primeira parte refere-se ao Consentimento Informado e Esclarecido, onde é identificado o estudo proposto, o objetivo do estudo, o âmbito da sua realização e o carácter voluntário da participação para o mesmo. A possibilidade de revogação da participação em qualquer momento do questionário é clara e é garantida a confidencialidade e anonimato das respostas, e as questões de inclusão

do estudo referidas no parágrafo anterior. A segunda parte pretende reunir dados demográficos dos inquiridos, e a terceira parte refere-se às questões correspondentes às variáveis a estudar. A variável *mindfulness* foi medida com a escala *Mindful Attention Awareness Scale* (MAAS) de Brown e Ryan (2003), contendo 15 questões; a variável *burnout* foi medida com a escala *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (MBI – HSS), validado por Kilroy, Flood, Bosak, e Chênevert (2017), contendo 10 questões, sendo 5 correspondentes à dimensão da exaustão emocional e 5 à despersonalização; a variável *performance* foi medida na escala *Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de Koopmans et al. (2014), sendo composta por 27 questões onde 7 se referem à dimensão desempenho da tarefa, 12 questões à dimensão desempenho contextual e 8 questões à dimensão comportamento contraprodutivo.

Antes da partilha final, o questionário foi sujeito a um pré-teste com 10 indivíduos, com o objetivo e preocupação de validar o questionário, relativamente à clareza, redundância ou lacunas do mesmo. O questionário encontra-se disponível no Anexo II.

### **4.3. Caracterização da amostra**

Na caracterização da amostra (ver tabela 4.5), foi obtido um total de 174 respostas, onde foram excluídas 12 respostas por estas não se incluírem nos critérios de inclusão (aceitar participar no estudo, ter mais de 18 anos e trabalhar atualmente em Portugal): 11 por serem pessoas que não trabalham atualmente em Portugal e 1 resposta por não ter mais de 18 anos. Assim, na amostra total dos 162 indivíduos que responderam positivamente aos três critérios de inclusão, verificou-se na base de dados que 2 indivíduos não responderam na totalidade a todos os itens do questionário, apresentando respostas incompletas (*missing values*). Desta forma, eliminam-se mais 2 respostas, fazendo assim o total da amostra final válida de 160 indivíduos. A amostra recolhida é maioritariamente composta por 118 indivíduos do sexo feminino (73,8%) e 42 indivíduos do sexo masculino (26,3%). A maioria dos inquiridos apresenta idades entre os 25 e 34 anos, correspondendo a 53,1% da amostra recolhida, 50,6% tem licenciatura, 78,8% trabalham no setor privado, 68,1% tem função de subordinado na organização onde trabalham, e 80,2% têm hábitos diários saudáveis como, *running*, ginásio, caminhada, yoga, meditação, leitura e pintura. Na tabela 4.1 é apresentado os dados demográficos relativos à amostra final recolhida.

Tabela 4.1 – Frequências descritivas dos dados demográficos

		Frequência	Porcentagem %
<b>Gênero</b> (n=160)	Feminino	118	73,8
	Masculino	42	26,3
<b>Idade</b> (n=160)	18 – 24 anos	8	5,0
	25 – 34 anos	85	53,1
	35 – 44 anos	46	28,7
	45 – 54 anos	17	10,6
	≥ 55 anos	4	2,5
<b>Habilitações</b> (n=160)	3ª Ciclo (9º Ano)	4	2,5
	Secundário	35	21,9
	Licenciatura	81	50,6
	Pós - graduação	9	5,6
	Mestrado	27	16,9
	Doutoramento	4	2,5
<b>Setor de atividade</b> (n=160)	Agricultura / Pecuária / Pesca / Indústria extrativa	3	1,9
	Construção	4	2,5
	Indústria	16	10,0
	Comércio	16	10,0
	Hotelaria / Turismo / Restauração	8	5,0
	Transportes / Logística / Distribuição	6	3,8
	Banca / Seguros	4	2,5
	Administração Pública	3	1,9
	Educação	14	8,8
	Saúde / Ação Social	52	32,5
	Bem- estar / Fitness	4	2,5
	Tecnologias de informação e comunicação	11	6,9
	Comunicação Social	3	1,9
	Arte / Cinema / Produção cinematográfica	4	2,5
Outra Opção	12	7,5	

<b>Setor</b> (n=160)	Público	34	21,3
	Privado	126	78,8
<b>Dimensão da organização</b> (n=160)	< 10 trabalhadores	42	26,3
	10 a 49 trabalhadores	28	17,5
	50 a 249 trabalhadores	34	21,3
	250 a 499 trabalhadores	10	6,3
	≥ 500 trabalhadores	46	28,7
<b>Função</b> (n=160)	Subordinado	109	68,1
	Chefia intermédia	27	16,9
	Chefia de topo	13	8,1
	Outra Opção	11	6,9
<b>Hábitos</b> (n=160)	Running (corrida)	26	16,3
	Ginásio	65	40,6
	Caminhada	40	25,0
	Yoga	16	100,0
	Meditação	47	29,4
	Leitura	51	31,9
	Pintura	7	4,4
	Hábitos diários total	130	80,2
	Nenhum hábito	32	20,0

#### 4.4. Operacionalização das Variáveis

No sentido de responder às hipóteses do estudo foram utilizados instrumentos de medição para medir as variáveis *mindfulness*, *burnout* e *performance*. Como já brevemente mencionado, as escalas utilizadas foram a *Mindful Attention Awareness Scale (MAAS)* de Brown e Ryan (2003) para medir o *mindfulness*, a escala *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey (MBI – HSS)*, validado por Kilroy, Flood, Bosak, e Chênevert (2017) para medir o *burnout* e a escala *Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)* de Koopmans et al. (2014) para medir a *performance*. Todas estas foram sujeitas a um processo de tradução e retroversão por dois professores doutorados em Línguas, um dos professores assegurou a tradução dos itens e o outro professor a retroversão dos mesmos (Carvalho, Manso, Escoval, Salvador, e Nunes, 2013).

Para realizar a análise estatística dos dados recolhidos, foi utilizado o *software* IBM SPSS versão 23. Este *software* apresenta-se como um produto abrangente, completo,

facilitador da análise de dados e que, pelas suas características, a sua utilização tem sido destaque em diferentes áreas como ciências sociais, humanas e empresariais, quer em vertente de utilização quer de investigação (Laureano e Botelho, 2017).

De modo a avaliar a consistência interna dos itens de cada variável, utilizou-se o *alpha* de *Cronbach*, medida de análise interna mais utilizada, em que os valores variam entre 0 e 1. Na tabela 4.1 apresentam-se os valores de referência para a consistência interna (Pereira e Patrício, 2016).

Tabela 4.2 – Valores de referência para a consistência interna.

<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência Interna
1 – 0.90	Muito boa
0.70 – 0.90	Boa
0.60 – 0.70	Aceitável
0.50 – 0.60	Fraca
< 0.50	Inaceitável

Fonte: (Pereira e Patrício, 2016)

#### 4.4.1. *Mindfulness*

A escala MAAS é uma escala acessível e de rápida aplicação, que avalia de forma global a capacidade de um indivíduo em estar atento e consciente à experiência do momento presente no dia-a-dia. É composta por 15 itens e tem como objetivo avaliar a atenção voltada para a consciência do momento presente. Através de uma escala de 6 pontos, variando de (1) “Quase sempre” a (6) “Quase nunca”, os inquiridos indicam em cada item o quanto têm experienciado. Neste estudo, a variável apresenta uma boa consistência interna, visto que tem um *alpha* de *cronbach* de 0,867 onde se verifica na tabela 4.2.

Tabela 4.3 - Valores de *alpha* de *cronbach* da variável *Mindfulness*

	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	Consistência Interna
<i>Mindfulness</i> (15 itens)	0,867	Boa

#### 4.4.2. *Burnout*

Para medir a variável *Burnout* utilizou-se a escala MBI-HSS, instrumento que pretende avaliar e medir a dimensão *burnout* em contexto profissional. A MBI – HSS é composta por 2 dimensões: a exaustão emocional, que é constituída por 5 itens, que pretende avaliar as sensações de esgotamento dos recursos emocionais e físicos do individuo no âmbito da sua atividade profissional; e a despersonalização, também denominado por cinismo, é composta por 5 itens que pretendem analisar a atitude indiferente e negativa em relação ao trabalho. As questões são compostas por um escala *likert* que varia de 1 a 7, onde (1) é “Nunca”, (2) “Raramente”, (3) “Uma vez por outra”, (4) “Às vezes”, (5) “Frequentemente”, (6) “Muito frequentemente”, (7) “Sempre”. O *alpha* de *cronbach* é de 0,927, pelo que a variável apresenta uma consistência interna muito boa. A dimensão exaustão emocional apresenta também uma consistência interna muito boa, com um *alpha* de *cronbach* de 0,929, enquanto que a dimensão despersonalização apresenta um valor de 0,885, o que indica uma consistência interna boa, onde se pode verifica na tabela 4.3.

Tabela 4.4 - Valores de *alpha cronbach* para a variável *burnout*

	Alpha de Cronbach	Consistência Interna
<b><i>Burnout</i> (10 itens)</b>	0,927	Muito boa
<b>Exaustão emocional (5 itens)</b>	0,929	Muito boa
<b>Despersonalização (5 itens)</b>	0,885	Boa

#### 4.4.3. *Performance*

O questionário IWPQ permite medir e classificar a *performance* individual através de três dimensões, a dimensão desempenho da tarefa, a dimensão desempenho contextual e a dimensão comportamento contraprodutivo. A IWPQ é medida através das respostas de 27 itens consoante a recordação dos últimos três meses das experiências e atitudes identificadas no inquérito. Em cada item apresenta 5 opções de resposta, desde (0) “raramente” e (4) “sempre”. Relativamente à consistência interna desta variável é apresentada como sendo boa, pois tem um valor de *alpha* de *cronbach* de 0,876. As suas três dimensões, desempenho da tarefa, desempenho contextual e comportamento contraprodutivo, apresentam valores de 0.890, 0.930 e 0.714 respetivamente, apresentando uma consistência interna entre boa e muito boa, onde se pode verificar na tabela seguinte.

Tabela 4.5 - Valores de *alpha cronbach* da variável *Performance*

	Alpha de Cronbach	Consistência Interna
<i>Performance</i> (27 itens)	0,876	Boa
Desempenho da tarefa (7)	0,890	Boa
Desempenho contextual (12)	0,930	Muito Boa
Comportamento contraprodutivo (8)	0,714	Boa

#### 4.5. Análise Fatorial

É através da análise fatorial que é possível explicar a correlação entre as variáveis identificadas, simplificando os dados de forma a identificar o número de variáveis necessárias. Esta análise permite validar as variáveis que constituem os fatores avaliados no questionário, informando se os conceitos interpretados são medidos da mesma forma ou não. Para que o modelo fatorial seja aplicado, deve haver correlação entre as variáveis observadas, para que haja correlação entre as variáveis, o valor a apresentar será grande de forma a verificar a partilha de fatores comuns. O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de esfericidade de *Bartlett* são testes que permitem avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis. Assim, enquanto o KMO é um teste estatístico que os valores variam de a 0 a 1, onde 0 é considerado como uma correlação inaceitável e 1 uma correlação considerada muito boa (tabela 4.6), o teste de *Bartlett* testa as hipóteses da matriz das correlações e verifica a existência de correlação entre as variáveis, sendo que o nível de significância deverá ser inferior a 0.05 (Marôco, 2007; Martinez, 2008; Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela 4.6 – Valores de referência para o teste KMO. Fonte Marôco, 2007

KMO	Análise Fatorial
1 – 0.9	Muito Boa
0.8 – 0.9	Boa
0.7 – 0.8	Média
0.6 – 0.7	Má
< 0.5	Inaceitável

Filho e Júnior (2010) refere que quanto mais fatores extraídos, menor é o grau de parcimônia, no entanto, maior é a quantidade total de variância pelos fatores. Por outro

lado, quanto menos fatores forem extraídos, maior é o grau de parcimônia, todavia, menor será a quantidade total de variância carregada pelos fatores. Dessa forma, a solução ótima é identificar o número mínimo de fatores que maximiza a quantidade de variância total explicada.

Relativamente à escala de *mindfulness*, utilizando a tabela de *loading* (tabela 4.7), onde permite verificar quais as variáveis mais influenciadas pelos fatores extraídos, verifica-se que numa primeira análise há 6 itens abaixo do valor referência, pelo que se extraíram o item 2 “Parto ou derramo coisas por falta de cuidado, por falta de atenção, ou por estar a pensar em outra coisa”; o item 3 “Tenho dificuldade em permanecer focado/a no presente”; o item 4 “Tenho tendência a caminhar rapidamente para chegar ao meu destino, sem prestar atenção ao que vivencio durante o caminho”; o item 6 “Esqueço-me do nome das pessoas quase imediatamente após ouvir a primeira vez”; o item 12 “Conduzo para um local em “piloto automático” e depois questiono-me porque é que lá fui” e o item 15 “Petisco sem ter consciência que estou a comer”, que apresentavam valores abaixo dos 0.50. Nesta análise verifica-se que havia calculado 3 componentes, sendo que a variável *mindfulness* só comporta uma dimensão, haveria só de representar 1 componente. Ao calcular novamente com os itens extraídos mencionados, a análise representa mais itens abaixo do valor de referência, pelo que se extraiu de novo itens, que foram os itens 1 “Posso sentir uma emoção e só tomo consciência dela algum tempo depois” e o item 11 “Dou por mim a escutar conversas alheias ao mesmo tempo que estou a fazer outras coisas”. Sendo assim, como Filho e Júnior (2010) refere, a solução ótima é identificar o número mínimo de fatores que maximiza a quantidade de variância total explicada, no final fez-se uma nova análise com os itens referidos na tabela 4.7, e verificou-se que a análise comporta com uma componente com 56,784 % de variância explicada.

O valor de KMO obtido de 0.849 verificando-se uma boa amostra para a análise fatorial. O valor de significância foi de 0.00 no teste de *Bartlett*, pelo que há existência de correlação entre os itens.

**Tabela 4.7 – Tabela de extração, *Loading* e variância explicada da análise fatorial da variável *mindfulness*.**

	<i>Loading</i>
5. Tenho tendência em não reparar nas sensações e das tenções físicas ou desconforto, até que elas realmente captarem a minha atenção.	0,618
7. Parece que “funciono em piloto automático”, sem muita consciência do que estou a fazer.	0,805

8. Realizo atividades apressadamente, sem lhes prestar realmente atenção.	0,853
9. Fico tão focado/a no objetivo que desejo alcançar, que perco a noção do que estou a fazer no momento para o atingir.	0,783
10. Faço trabalhos e tarefas automaticamente, sem estar consciente do que estou a fazer	0,848
13. Dou por mim preocupado/a com o futuro e com o passado.	0,496
14. Dou por mim a fazer coisas sem prestar atenção.	0,799
<b>Variância total explicada</b>	<b>56,784 %</b>

Relativamente à escala do *Burnout*, foi realizada uma análise aos 10 itens identificados, através do método de componentes principais utilizando uma rotação ortogonal (*varimax*). Analisando a matriz de componentes rotativas, verifica-se que não foram extraídos nenhum dos itens, dado que todos os componentes apresentam valores acima dos 0,5000.

O valor obtido do KMO foi de 0.902, pelo que indica que existe uma boa amostra para análise fatorial. O valor do teste de esfericidade de *Barlett* é de 0.000, indicando a existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. É apresentada uma solução com 2 componentes principais que explicam 74,696% da variância total.

**Tabela 4.8 – Tabela *Loading* e variância explicada da análise fatorial da variável *burnout***

	<i>Loading</i>	
	Exastão Emocional	Despersonalização
1. Eu sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho.	,860	
2. Eu sinto-me cansado/a quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.	,800	
3. Eu sinto-me exausto/a pelo meu trabalho.	,872	
4. Eu sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	,865	
5. Trabalhar o dia inteiro é realmente um esforço para mim.	,743	
6. Eu tornei-me menos entusiasmado com o meu trabalho.		,684
7. Eu tornei-me mais cético sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa.		,885
8. Eu tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que comecei este emprego.		,830

9. Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado.		,549
10. Eu duvido da significância do meu trabalho.		,868
<b>Variância total explicada</b>	61,541%	74,696%

Na escala *performance*, foi realizada uma análise aos 27 itens identificados, através do método de componentes principais utilizando uma rotação ortogonal (*varimax*). Analisando a matriz de componentes rotativas, teve que se extrair os itens que apresentaram valores abaixo da referência 0.5000, que são: 7 “A colaboração com os outros foi muito produtiva”, da dimensão desempenho da tarefa, o item 19 “Eu soube resolver situações difíceis e contratempos rapidamente”, da dimensão desempenho contextual e o item 20 “Reclamei sobre assuntos pouco importantes no trabalho”, da dimensão comportamento contraprodutivo. Os itens 25 “Fiz menos do que esperavam de mim no trabalho”, 26 “Consegui sair com facilidade de tarefas no trabalho” e 27 “Às vezes não fiz nada, enquanto deveria estar a trabalhar” da dimensão do comportamento contraprodutivo, foram extraídos por estes apresentarem valores em diversos fatores.

O valor obtido do KMO foi de 0,892, verificando-se assim que existe uma boa amostra para análise fatorial. O valor do teste de esfericidade de *Barlett* é de 0.000, indicando a existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. É apresentada uma solução com 3 componentes principais que explicam 62,336% da variância total.

**Tabela 4.9 – Tabela *Loading* e variância explicada da análise fatorial da variável *performance***

	<i>Loading</i>		
	Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Comportamento contraprodutivo
1. Consegui planear o meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.		,809	
2. O meu plano foi ótimo.		,840	
3. Mantive bem presentes os resultados que teria de atingir no meu trabalho.		,779	
4. Consegui separar as questões principais de questões secundárias.		,693	
5. Consegui definir as		,771	

prioridades certas.			
6.Fui capaz de desenvolver bem o meu trabalho com esforço mínimo e em pouco tempo		,668	
8.Aceitei novas responsabilidades.	,709		
9.Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	,685		
10.Aceitei tarefas desafiantes, sempre que disponíveis.	,805		
11.Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.	,722		
12.Trabalhei para manter as minhas competências atualizados.	,697		
13.Utilizei soluções criativas para novos problemas.	,667		
14.Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	,782		
15.Fiz mais do que esperavam de mim.	,710		
16.Participei ativamente em reuniões de trabalho.	,727		
17.Procurei ativamente maneiras de melhorar o meu desempenho no trabalho.	,726		
18.Eu agarrei as oportunidades sempre que apareceram.	,726		
21.Transformei pequenos em grandes problemas no trabalho.			,788
22.Em situações de trabalho, mantive-me focado em aspetos negativos em vez de ficar em positivos.			,726
23.Falei com colegas sobre aspetos negativos no meu trabalho			,786
24.Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.			,765
<b>Variância total explicada</b>	41,709%	53,544%	62,336%

## 5. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo é dedicado aos resultados obtidos da análise dos dados, bem como à respetiva discussão. Com as análises pretende-se avaliar e verificar de que forma a variável independente *mindfulness* se relaciona com as variáveis dependentes, *burnout* e *performance*. Desta forma vão ser testadas as hipóteses anteriormente determinadas através da Análise Univariada, analisando médias (M), desvios padrões (DP) e coeficiente de correlação de *Pearson* e também, através da Análise Multivariada, analisando os modelos de regressão linear. Para explicar a hipótese de mediação pela variável *burnout*, será realizada a regressão linear múltipla.

### 5.1 Análise descritiva – média, desvio padrão e coeficiente de correlação de *Pearson*

Para calcular a correlação das variáveis foi necessário calcular novas variáveis, onde itens correspondentes a cada variável foram transformados em valores médios por item. De forma a determinar o grau de associação entre variáveis, é utilizado o procedimento estatístico de correlação. Os coeficientes de correlação de *Pearson* podem variar entre -1, quando se trata de uma associação negativa perfeita, e +1, quando se trata de uma associação positiva perfeita (Cohen, 1988). Quando o valor da correlação é 0 (zero) significa que não há correlação, valores do coeficiente entre 0.10 a 0.29 são considerados baixos, valores entre 0.30 a 0.49 são considerados moderados e valores entre 0.50 e 1 são considerados elevados (Pestana & Gageiro, 2003). Na tabela 5.1 são apresentados os valores obtidos através da análise univariada, reunindo os valores das médias, desvios padrão e coeficiente de correlação de *Pearson* das variáveis em causa.

Tabela 5.1 – Média, Desvios Padrão e Coeficiente de Correlação de *Pearson*

		M	DP	1	2	2.1	2.2	3	3.1	3.2	3.3	CV
1	<i>Mindfulness</i> (a)	3,823	0,842	--								0,220
2	<i>Burnout</i> (b)	3,017	,940		--							0,292
				,393**								
2.1	Exaustão Emocional (b)	3,216	,986			--						0,306
				,360**	,906**							

2.2	Despersonalização (b)	2,817	1,073	- ,359**	,921**	- ,669**	--			0,381		
3	<i>Performance</i> (c)	2,081	,583	,316**	- ,274**	-,148	- ,345**	--		0,280		
3.1	Desempenho da tarefa (c)	2,283	,801	,315**	- ,345**	- ,235**	- ,388**	,760**	--	0,350		
3.2	Desempenho contextual (c)	2,390	,850	,340**	- ,347**	- ,228**	- ,399**	,936**	,580**	--	0,355	
3.3	Comportamento contraprodutivo (c)	,927	,743	- ,278**	,519**	,487**	,463**	-,057	- ,312**	- ,232**	--	0,801

\*\* A correlação é significativa no nível 0.01 (bilateral)

- (a) Escala de likert de 1 a 6 pontos (min =1; máx =6)
- (b) Escala de likert de 1 a 7 pontos (min =1; máx =7)
- (c) Escala de likert de 0 a 4 pontos (min =0; máx =4)

Relativamente à média apresentada referente à variável *Mindfulness*, os inquiridos revelam uma média de 3,823 nas respostas. A média apresentada revela que os inquiridos apresentam valores medianos de *burnout*, com o valor médio de 3,017. Havendo um nível maior de exaustão emocional, com um valor médio de 3,216 e a despersonalização com um nível menor, com o valor médio de 2,817. A variável *performance* apresenta um valor médio de 2,081, e dentro desta variável o valor médio da dimensão desempenho tarefa é de 2,283, o valor médio do desempenho contextual é de 2,390 e a dimensão comportamento contraprodutivo apresenta uma média mais baixa, com o valor de 0,927.

O desvio padrão refere-se ao valor de desvio em relação à média, quanto menor o desvio de padrão, menos dispersos estão os valores das variáveis, e ao contrário quanto maior o desvio padrão, os valores estão mais dispersos em relação à média (Pestana e Gageiro, 2003). Analisando a tabela 5.1, verifica-se que a variável *burnout* e respetivas dimensões, exaustão emocional e despersonalização, são os que apresentam maior dispersão nos valores do desvio padrão. As restantes variáveis têm valores mais baixos, representando uma dispersão menos acentuada, logo com um desvio de padrão baixo. A variável que apresenta um valor de desvio padrão mais baixo é a variável *performance* com o valor de 0,583, apresentando valores de resposta mais uniformes. No geral os valores de desvio padrão são considerados baixo, pelo que se verifica que o conjunto de dados apresenta uma amostra homogénea e uniforme.

Em relação ao coeficiente de correlação de *Pearson*, a correlação entre *mindfulness* e *burnout* apresenta uma associação negativa e moderada ( $r$  de *Pearson* = -0,393), e sendo a exaustão emocional e a despersonalização dimensões da variável *burnout*, estas apresentam valores semelhantes com associações moderadas e negativas. Já a relação *mindfulness* e *performance* é moderada e positiva ( $r$  *Pearson* = 0,316), equiparando com as dimensões desempenho da tarefa ( $r$  *Pearson* = 0,315) e desempenho contextual ( $r$  *Pearson* = 0,340), que também apresentam valores moderados e positivos. No entanto, a dimensão comportamento contraprodutivo apresenta uma associação baixa e negativa em relação à variável *mindfulness*. Como a exaustão emocional ( $r$  de *Pearson* = 0,906) e a despersonalização ( $r$  de *Pearson* = 0,921) são dimensões que fazem parte da mesma variável *burnout*, estas apresentam valores de correlação com o *burnout* muito elevados. No que se refere à correlação da variável do *burnout* com a *performance*, apresenta uma associação baixa ( $r$  de *Pearson* = -0,0274). Sendo que as dimensões da *performance*, desempenho da tarefa e desempenho contextual, apresentam valores de associação moderado e negativos ( $r$  de *Pearson* = -0,345 e  $r$  de *Pearson* = -0,347, respetivamente) e a dimensão comportamento contraprodutivo apresenta uma associação elevada e positiva com a variável *burnout* ( $r$  de *Pearson* = 0,519).

## **5.2. Modelos de Regressão Linear**

Para conquistar e cumprir o objetivo do estudo, recorreu-se à análise multivariada dos dados utilizando modelos de regressão linear. A regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento das variáveis dependentes *burnout* e *performance*, a partir da variável independente *mindfulness* (Pestana e Gageiro, 2003).

A utilização do modelo de regressão linear está sujeita à verificação de alguns pressupostos, nomeadamente à normalidade dos resíduos, à homocedasticidade, à não existência da multicolinearidade e à não existência da autocorrelação. Através da análise de resíduos, é possível verificar-se a normalidade e a homocedasticidade dos mesmos. De forma a avaliar a homocedasticidade dos resíduos, deve-se analisar o gráfico de dispersão (resíduos Y:  $Sresid$ ; resíduos X:  $Zpred$ ) onde se verifica um padrão não aleatório em relação ao eixo  $x=0$ . De forma a analisar a multicolinearidade recorre-se à *Variance Inflation Factor* (VIF), sendo que valores de VIF próximos de 10 indicam presença de multicolinearidade e valores próximos de 1 indicam ausência de multicolinearidade. Para os termos resíduos não correlacionados, utiliza-se o critério de *Durbin-Watson* (DW) onde

os resultados podem variar de 0 a 4, sendo que os valores DW perto de 2 indicam que os resíduos não se correlacionam. (Pestana e Gageiro, 2003)

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva entre o *mindfulness* e a *performance* dos colaboradores nas organizações.

Neste modelo de regressão simples, observa-se que o *mindfulness* tem um impacto positivo e é estatisticamente significativo na *performance* ( $B=0,219$ ,  $p <0.01$ ). Observa-se também, que o valor do  $R^2$  é de 0.100, o que significa que 10% da variância da variável dependente é explicada pelo *mindfulness* (tabela 5.2). Através da análise de resíduos verificou-se a normalidade e a homocedasticidade (ver Anexo III). O valor de DW foi de 2.066, não havendo autocorrelação e o valor de VIF é igual a 1.00, pelo que há ausência de multicolinearidade. Sendo assim o modelo cumpre os pressupostos, e a hipótese 1 é suportada.

**Tabela 5.2 – Regressão Linear simples da hipótese 1**

Variavel Dependente	Variavel Independente	$\beta$	F	p
<i>Performance</i>	<i>Mindfulness</i>	0,219	17,539	<0.001
$R^2 = 0.100$				

**Hipótese 2** – Existe uma relação negativa entre o *mindfulness* e o *burnout* dos colaboradores das organizações.

Neste modelo de regressão simples, observa-se que o *mindfulness* tem um impacto negativo e é estatisticamente significativo no *burnout* ( $B= -0.439$ ,  $p <0.01$ ). Observa-se também que o valor do  $R^2$  é de 0.155, o que significa que 15% da variância da variável dependente *burnout* é explicada pelo *mindfulness* (tabela 5.3). Através da análise de resíduos verificou-se a normalidade e a homocedasticidade (ver Anexo IV). O valor de DW foi de 1,816, não havendo autocorrelação e o valor de VIF é igual a 1.00, pelo que há ausência de multicolinearidade. Sendo assim o modelo cumpre os pressupostos, e a hipótese 2 é suportada.

Tabela 5.3 – Regressão Linear simples da hipótese 2

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$	F	$p$
<i>Performance</i>	<i>Burnout</i>	-0,170	12,858	<0.001
$R^2 = 0.075$				

**Hipótese 3** – Existe uma relação negativa entre o *burnout* e a *performance* dos colaboradores das organizações.

Neste modelo de regressão simples, observa-se que o *burnout* tem um impacto negativo e é estatisticamente significativo na *performance* ( $B = -0.170$ ,  $p < 0.01$ ). Observa-se também que o valor do  $R^2$  é de 0.075, o que significa que 7.5% da variância da variável dependente *performance* é explicada pelo *burnout* (tabela 5.4). Através da análise de resíduos verificou-se a normalidade e a homocedasticidade (Anexo V). O valor de DW foi de 2,019, não havendo autocorrelação e o valor de VIF é igual a 1.00, pelo que há ausência de multicolinearidade. Sendo assim o modelo cumpre os pressupostos, e a hipótese 3 é suportada.

Tabela 5.4 – Regressão Linear simples da hipótese 3

Variável Dependente	Variável Independente	$\beta$	F	$p$
<i>Burnout</i>	<i>Mindfulness</i>	-0,439	28,947	<0.001
$R^2 = 0.155$				

### 5.3. Teste de Mediação

De modo a avaliar a hipótese 4, que refere em que medida o *burnout* pode mediar a relação entre o *mindfulness* e a *performance*, é necessário referir que procedimentos permitem esta análise e entender a mediação. Estamos na presença de uma variável mediadora, quando esta influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente. Sendo que, quando a variável mediadora é introduzida no modelo de regressão (regressão linear múltipla), provoca alterações na força do impacto da variável independente sobre a variável dependente, ou seja a variável mediadora, é uma terceira variável que afeta a relação entre duas variáveis, alterando a direção para mais ou menos (Baron e Kenny, 1986 e Marôco, 2014).

Para haver influência da variável mediadora, deve-se verificar algumas condições que são:

- 1°. A variável independente (*mindfulness*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*performance*);
- 2°. A variável independente (*mindfulness*) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (*burnout*);
- 3°. A variável mediadora (*burnout*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*performance*);
- 4°. Após a confirmação das condições anteriores, são introduzidas na regressão a variável independente (*mindfulness*) e a variável mediadora (*burnout*) na predição da variável dependente (*performance*). A mediação é particularmente forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação, é nulo. Quando o efeito é apenas reduzido, não nulo, é uma mediação parcial. Assim, quando a variável mediadora é introduzida no modelo de regressão (regressão linear múltipla), provoca alterações na força do impacto da variável independente sobre a variável dependente, alterando a direção para mais ou menos. (Baron e Kenny, 1986 e Marôco, 2014).

**Hipótese 4** – A relação entre o *mindfulness* e o *performance* é mediada pelo *burnout*.

De forma a confirmar as primeiras três condições para o teste de mediação, realizaram-se três regressões lineares simples (tabela 5.5), sendo que as três primeiras condições já foram verificadas no capítulo anterior (regressão linear simples da hipótese 1, 2 e 3).

Tabela 5.5 – Regressão Linear múltipla da hipótese 4 (1ª, 2ª e 3ª condição)

Condição	Variável Independente	Variável Dependente	B	p	F	R <sup>2</sup>	Resultado
1ª	<i>Mindfulness</i>	<i>Performance</i>	0,219	<0.01	17,539	0,100	Verifica-se
2ª	<i>Mindfulness</i>	<i>Burnout</i>	-0,439	<0.01	28,947	0,155	Verifica-se
3ª	<i>Burnout</i>	<i>Performance</i>	-0,170	< 0.01	12,858	0,075	Verifica-se

As 3 primeiras condições confirmam-se pelo que se progrediu para analisar a validação da 4ª condição (tabela 5.6). Neste modelo de regressão linear múltipla, observa-se que a variável mediadora *burnout* tem um impacto negativo e é estatisticamente significativa na *performance* ( $B = -0.110$ ,  $p < 0.01$ ), tem um impacto positivo e é estatisticamente significativa no *mindfulness* ( $B = 0.170$ ,  $p < 0.01$ ). No entanto, estes valores significam que ao introduzir-se a variável mediadora *burnout* no cálculo da regressão, verificou-se uma alteração do valor B da relação entre o *mindfulness* (variável independente) e a *performance* (variável dependente), onde o valor de  $B = 0,219$  reduziu para  $B = 0,170$ , depois da introdução da variável *burnout*, assim verificando uma mediação parcial da hipótese 4. Observa-se também que o valor do  $R^2$  é de 0.127, o que significa que 12.7% da variância da variável dependente é explicada pela variável mediadora *burnout* e pela variável independente *mindfulness*. Através da análise de resíduos, verificou-se a normalidade e a homocedasticidade (Anexo VI). O valor de DW foi de 2,027, não havendo autocorrelação e o valor de VIF é igual a 1.00, pelo que há ausência de multicolinearidade. Sendo assim o modelo cumpre os pressupostos, e a hipótese 4 é suportada.

Tabela 5.6. – Regressão Linear múltipla da hipótese 4 (4ª condição)

Condição	Variável Dependente	Variável Independente	B	P	F	R <sup>2</sup>	Resultado
4ª	<i>Performance</i>	<i>Mindfulness</i>	0,170	<0.01	11,370	0,127	Verifica-se
		<i>Burnout</i>	-0,110				

Tendo em conta a análise do modelo de regressão linear, verifica-se que todas as hipóteses previstas foram validades (tabela 5.7). A hipótese 1 previa um efeito positivo do *mindfulness* na *performance* dos colaboradores, de acordo com os resultados confirmou-se que quanto maior forem as práticas de *mindfulness*, melhor será a *performance* dos colaboradores. Em relação à hipótese 2, que previa um efeito negativo em relação ao *mindfulness* e ao *burnout*, também foi igualmente comprovada, o que indica que quanto mais *burnout*, menos os colaboradores têm influência no *mindfulness*. A hipótese 3 também foi confirmada, pelo que indica que quanto mais existe *burnout* nos colaboradores, menor será a *performance* no trabalho dos mesmos. Para finalizar, calculou-se a mediação da variável *burnout* em relação ao *mindfulness* e à *performance*. Ao introduzir-se a variável mediadora *burnout* à relação do *mindfulness* e da *performance*, verificou-se que existe uma redução do valor B (*beta*) relativamente à variável *mindfulness*, o que significa

que em contextos laborais onde o *burnout* é sentido, a relação entre *mindfulness* e *performance* tende a diminuir. Esta dedução conclui que existe uma mediação parcial, validando a hipótese 4. A tabela seguinte apresenta o resumo das hipóteses e a validação de cada uma.

Tabela 5.7. – Resumo das hipóteses

Hipóteses	Validação
H1: Existe uma relação positiva entre o <i>mindfulness</i> e a <i>performance</i> dos colaboradores nas organizações.	<b>Suportada</b>
H2: Existe uma relação negativa entre o <i>mindfulness</i> e <i>burnout</i> dos colaboradores das organizações.	<b>Suportada</b>
H3: Existe uma relação negativa entre o <i>burnout</i> e a <i>performance</i> dos colaboradores das organizações.	<b>Suportada</b>
H4: A relação entre o <i>mindfulness</i> e o <i>performance</i> é mediada pelo <i>burnout</i> .	<b>Suportada</b>

## 5.4. Discussão dos Resultados

Com a análise dos resultados obtidos, é possível responder ao objetivo proposto no início deste estudo, compreendendo de forma clara as hipóteses de investigação sugeridas e desenvolvidas.

As práticas de *mindfulness* contribuem para uma melhor flexibilidade cognitiva e para um maior estado de alerta consciente, o que facilita a *performance* no âmbito do contexto laboral, permitindo as organizações obterem um desempenho mais confiante mesmo em ambientes mais dinâmicos e ativos. Neste estudo foi proposto a hipótese 1, onde relaciona-se a variável *mindfulness* e *performance*. Os resultados evidenciam que o *mindfulness* tem um efeito positivo na *performance* dos colaboradores, tal como sugerido por Dane e Brummel (2013), que verificaram este pressuposto em colaboradores de restaurantes americanos; também por Leung, Liang e Yu (2016), que avaliaram em colaboradores ligados à área da saúde; por King e Haar (2017), que validou o *mindfulness* na *performance* na liderança; por Chang e Stone (2019), que examinaram em colaboradores na área da contabilidade e auditoria e por Coe e Salanova (2018), que estudaram esta hipótese em colaboradores de um hospital público espanhol.

Os estudos realizados sobre a relação do *mindfulness* em contexto de trabalho, demonstram a capacidade que a prática de *mindfulness* apresenta na redução do *burnout*, levando a um aumento do bem-estar dos colaboradores. Estes estudos revelam evidências empíricas que comprovam que o *mindfulness* conduz a uma maior clareza mental, a uma maior capacidade de resolução de problemas e a uma maior capacidade de empatia pelos colaboradores. Por exemplo, Lomas, Medina, Ivztan, Rupprencht e Eiroa-Orosa (2017), verificaram que as práticas do *mindfulness* têm um impacto positivo para a saúde mental e o bem-estar dos professores, diminuindo assim a sensação de *burnout*. Também Khoury, Sharma, Rush e Fournier (2015), concluíram que práticas de *mindfulness* individuais reduzem o *stress*, as sensações de depressão, de ansiedade e de sofrimento. No estudo de Rosenzweig, Reibel, Greeson, e Hojat (2003), concluíram que estudantes do 2º ano de medicina apresentaram mais eficácia na gestão do *stress*, após efetuarem o programam MBSR. Assim como Shapiro, Shwartz e Bonner (1998), demonstraram o mesmo noutros estudantes de medicina e Fendel, Bürkle e Göriz (2019), a um grupo de médicos. Mackenzie, Poulin, e Seidman-Carlson (2005), Duarte e Pinto-Gouveia (2016) e dos Santos et al. (2016), encontraram resultados positivos na redução do *stress* e do *burnout*, depois da realização de programas de práticas de *mindfulness* entre os enfermeiros. Vella e Mclver (2019), também verificaram que o *mindfulness* tem capacidade de reduzir as sensações de *burnout* sentidas por colaboradores do setor público da Austrália, onde os ambientes de trabalho são muito dinâmicos e exigentes. Da mesma forma, o presente estudo verificou que o *mindfulness* tem um efeito negativo no *burnout*, validando a hipótese 2 mencionada, o que significa que quanto mais *mindfulness* experimentado, menor serão os efeitos do *burnout* sentido pelos colaboradores.

O universo empresarial também fica sujeita a consequências avassaladoras quando o *burnout* está presente, isto porque pode afetar diretamente a *performance* dos colaboradores, levando a uma diminuição geral da produtividade da organização. Desta forma, a hipótese 3 serve para verificar o efeito negativo na *performance* em relação ao *burnout*. Na literatura existente são poucos os estudos encontrados que se verificam a avaliação destas duas variáveis, no entanto os estudos encontrados que mencionam os efeitos mais abrangentes do *burnout*, eram direcionados mais aos colaboradores que apresentavam cargos mais exigentes, nomeadamente a líderes, chefes e CEO's, e a colaboradores ligados a área da saúde, precisamente à área da enfermagem. Giorgi, Mattei, Notarnicola, Petrucci, e Loreto (2018), concluíram que o *burnout* afeta negativamente a

*performance* dos enfermeiros, influenciando a satisfação pelo trabalho e a qualidade dos cuidados clínicos prestados, podendo influenciar depois o bem-estar dos pacientes. Sirén, Patel, Örtqvist e Wincent (2018), concluíram que o *burnout* apresenta uma associação negativa com a *performance* da organização e Siregar (2018), afirmou que quanto maior o *stress* sentido pelos gestores, menor será a *performance*. Estes estudos verificaram que a *performance* era negativamente influenciada em contextos de *burnout*, pelo que vem de concordância com este estudo, pois verificou-se um efeito negativo do *burnout* em relação à *performance* dos colaboradores, validando a hipótese 3.

A hipótese 4 deste estudo foi igualmente validada, onde se verifica que a relação entre *mindfulness* e *performance* é parcialmente mediada pela variável *burnout*, e vai de acordo com o estudo feito por Reb, Narayanan, Chaturvedi e Ekkirala (2017), que verificaram que a relação entre *mindfulness* e o desempenho da tarefa, dimensão da *performance*, era parcialmente mediada pela exaustão emocional, onde esta é uma das dimensões que evidência a variável *burnout*.

Na revisão da literatura, os estudos analisados apresentam amostras de dados direcionados a determinadas áreas profissionais distintas, sendo a área da saúde mais estudada. Este estudo identificou todos os setores de atividade e fez uma análise mais abrangente de todas as áreas profissionais que existem em Portugal, verificou-se que de facto, existiu uma maior concentração de dados no setor da saúde e ação social (n=52, 32,5%).

No que respeita a operacionalização das variáveis, os *alphas* de *cronbach* de todos os fatores foram todos superiores a 0,70, pelo que todas as variáveis apresentaram uma consistência interna entre boa e muito boa. Na análise fatorial através do teste KMO e o teste de esfericidade de *Bartlett*, foi possível avaliar a qualidade das correlações entre as variáveis e se verificou que os valores do KMO variaram entre 0.849 e 0.902, pelo que apresentam valores muito bons com o valor de significância de 0.00 no teste de *Bartlett*, o que indica existência de correlação entre os itens de todas as variáveis.

Apesar de todas as hipóteses terem sido validadas e terem valores estatisticamente significativos, os valores representativos são ligeiramente baixos. Uma das hipóteses que o estudo de Dane e Brummel (2013) validou, vem em concordância com a hipótese 1 deste estudo (H1: Existe uma relação positiva entre o *mindfulness* e a *performance* dos

colaboradores nas organizações.), e também verificaram que apesar da hipótese ter sido validada, o valor de B era igual a 0.22 ( $p < 0.01$ ) e com o  $R^2 = 0.132$ , muito perto do valor representado neste estudo ( $B = 0.219$  e  $R^2 = 0.100$ ;  $p < 0.01$ ). Assim como no estudo de Reb, Narayanan, Chaturvedi e Ekkirala (2017) verificaram em dois estudos realizados, que o *mindfulness* está positivamente associado ao desempenho da tarefa, dimensão correspondente à variável *performance* deste estudo, e negativamente associado à exaustão emocional, dimensão correspondente ao *burnout*, ainda identificaram que o valor de B foi igual a 0.34 ( $p < 0.01$ ), no que se refere à associação entre o *mindfulness* e desempenho da tarefa, valor próximo ao valor calculado neste estudo ( $B = 0.219$  e  $p < 0.01$ ). Na associação entre *mindfulness* e a exaustão emocional (H2: Existe uma relação negativa entre o *mindfulness* e *burnout* dos colaboradores das organizações), o valor de B foi de -0,42 no estudo 1 realizado pelos autores, e de  $B = -0.43$  no estudo 2, valores próximos ao valor calculado neste estudo ( $B = -0,439$ ,  $p < 0.01$ ).

## 6. Conclusão

O objetivo inicial deste estudo era estudar o impacto que o *mindfulness* tem na redução do *burnout* e no aumento da *performance* no contexto laboral. Com este estudo verificou-se cada vez mais, que o *mindfulness* tem sido alvo de pesquisas científicas em vários campos, e a literatura apresentada evidência provas científicas que a prática de *mindfulness* melhora a saúde mental e a qualidade de vida das pessoas. Ultimamente, as empresas trabalham e sofrem ritmos dinâmicos e acelerados, pelo que muitas vezes o *burnout* é suscetível de causar interferência na *performance* das empresas e dos respetivos colaboradores. Com base na literatura existente confirmou-se que o *mindfulness* tem impacto positivo na *performance*, quando o *burnout* não é sentido, no entanto o *burnout* tem impacto negativo na *performance* e apresenta uma diminuição do registo de *mindfulness*.

Refletindo sobre os dados obtidos com este estudo, é possível perceber que quando o individuo adota práticas de *mindfulness* no seu dia-a-dia, isto é, tem práticas que o conectam ao momento presente, o individuo apresenta uma melhor *performance* e consciencialização do trabalho que esta a realizar, reduzindo a sensação de stress e de fatores que podem levar a um estado de *burnout*. Assim, através desta investigação foi possível entender, que maiores níveis de *mindfulness* levam a uma maior *performance* dos colaboradores, e quando existe um efeito maior de *burnout*, menor o *mindfulness* vivenciado e maior será a associação negativa à *performance*. Neste sentido, pode-se concluir que em presença de práticas de *mindfulness* existe uma redução dos níveis de *burnout* e um aumento da *performance* em contexto laboral. Assim este estudo identificou que o *mindfulness* tem impacto positivo na *performance* e negativo no *burnout* dos colaboradores. Foi possível confirmar também, que há mediação parcial por parte do *burnout*, o que significa que a presença de *burnout* influencia o estado de presença dos colaboradores bem como o seu desempenho.

Ainda que neste estudo os valores representativos das análises efetuadas sejam ligeiramente baixos, as variáveis ainda são muito pouco estudadas em Portugal, e muito menos em contexto laboral das empresas portuguesas. Visto que os temas propostos têm uma linha evolutiva crescente, foi possível através deste trabalho aumentar a literatura

sobre as mesmas, podendo incentivar a que mais investigadores continuem esta linha de investigação, permitindo mais contrastes empíricos.

### **6.1. Implicações para a Gestão**

De acordo com o presente estudo de investigação, o *mindfulness* pode contribuir para uma melhor gestão das organizações trazendo implicações positivas. Os resultados mostraram que o *mindfulness* apresenta condições favoráveis para a gestão, uma vez que, os aumentos dos níveis de *mindfulness* estão associados a aumentos de satisfação, bem-estar e *performance* no trabalho. Deste modo, seria positivo que as organizações implementassem estratégias de práticas de *mindfulness* para o desenvolvimento de condições favoráveis em contexto laboral.

### **6.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura**

O presente estudo apresentou algumas limitações. Primeiramente, salientar-se-á o facto, da variável *mindfulness* ser medida consoante uma amostra em que se desconhece se existe experiência prévia de práticas de *mindfulness*, é possível que os inquiridos nunca tenham tido contacto consciente com práticas de *mindfulness*, e não terem refletido sobre o quanto agem ou não com consciência plena no seu dia-a-dia. Uma segunda limitação relaciona-se com ter sido inquirida uma amostra de conveniência, pelo que pode colocar questões de representatividade. A terceira limitação refere-se à dimensão da amostra, para estudar com maior profundidade as relações do *mindfulness* na redução do *burnout*, seria desejável uma amostra de maior dimensão. A quarta limitação, sendo este um estudo transversal, foi a recolha de dados ter sido realizada num único momento. Se fosse um estudo longitudinal, tendo em conta as mudanças dos inquiridos ao longo do tempo, novas análises poderiam ter sido realizadas e novos conhecimentos seriam adquiridos.

Da elaboração da presente dissertação emergem sugestões para investigação futura. Tendo em conta que a investigação sobre o *mindfulness* na redução do *burnout* para uma melhor *performance* em contextos laborais é relativamente escassa em Portugal, sugere-se uma investigação a partir de um estudo longitudinal sobre o impacto dos colaboradores praticarem regularmente *mindfulness* a um nível individual, previamente identificada, por um período de 8 semanas (à semelhança do período comum dos programas de *mindfulness*).

## 7. Bibliografia

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. E. (1993). Human resources management: An Experiential Approach. McGraw-Hill, New York.
- Boellinghaus, I., Fergal, J. W., & Hutton, J. (2014). The role of mindfulness and loving-kindness meditation in cultivating self-compassion and other-focused concern in health care professionals. *Mindfulness*, 5 (2), pp. 126-138.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), pp. 822-848.
- Carvalho, C., Manso, A. C., Escoval, A., Salvador, F., & Nunes, C. (2013). Tradução e Validação da Versão Portuguesa do Geriatric Oral Health Assessment Index (GOHAI). *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31, pp. 166-172.
- Chang, Y.-T., & Stone, D. N. (2019). Workplace Mindfulness in Accounting Practice: Issues, Opportunities, and Challenges. *Accounting Horizons*, 33 (4), pp. 167-185.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power analysis for the behavioral* (2ª edição ed.). San Diego, CA: Academic Press
- Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies*, 19 (6), pp. 1691-1711.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37 (4), pp. 997-1018.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2013). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67 (1), pp. 105-128.

Davidson, R. ,.-Z. (2003). Alterations in brain and immune function produced by mindfulness meditation. *Psychosomatic Medicine* , 65(4), pp. 564-570.

dos Santos, T. M., Kozasa, E. H., Carmagnani, I. S., Tanaka, L. H., Lacerda, S. S., & Nogueira-Martins, L. A. (2016). Positive Effects of a Stress Reduction Program Based on Mindfulness Meditation in Brazilian Nursing Professionals: Qualitative and Quantitative Evaluation. *Explore* , 12 (2), pp. 90-99.

Duarte, J., & Pinto-Gouveia, J. (2016). Effectiveness of a mindfulness-based intervention on oncology nurses' burnout and compassion fatigue symptoms: A non-randomized study. *International journal of nursing studies* , 64, pp. 98-107.

Fendel, J. C., Bürkle, J. J., & Göritz, A. S. (2019). Mindfulness-based interventions to reduce burnout and stress in physicians: a study protocol for a systematic review and meta-analysis. *BMJ Open* , 9 (11).

Figueiredo Filho, D. B. & Silva Júnior, J. A. D. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), pp. 160-185.

García-Izquierdo, M., Meseguer de Pedro, M., Ríos-Risquez, M. I., & Sánchez, M. I. (2018). Resilience as a moderator of psychological health in situations of chronic stress (burnout) in a sample of hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship* , 50 (2), pp. 228-236.

Germer, C. (2004). What is mindfulness? *Insight Journal* , 22 (3), pp. 24-29.

Giorgi, F., Mattei, A., Notarnicola, I., Petrucci, C., & Loreto, L. (2018). Can sleep quality and burnout affect the job performance of shift-work nurses? A hospital cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing* , 74 (3), pp. 698-708.

Harker, R., Pidgeon, A. M., Klaassen, F., & King, S. (2016). Exploring resilience and mindfulness as preventative factors for psychological distress burnout and secondary traumatic stress among human service professionals. *Work* , 54 (3), pp. 631-637.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly* , 28 (1), pp. 178-194.

Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 310.

Hunter, J., & McCormick, D. W. (2008). Mindfulness in the Workplace: An Exploratory Study. *Symposium conducted at the annual meeting of the Academy of Management*. Anaheim, CA.

Hyland, P. K., Lee, A. R., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: a new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (4), pp. 576-602.

Kabat-Zinn, J. (1982). An outpatient program in behavioral medicine for chronic pain patients based on the practice of mindfulness meditation: theoretical considerations and preliminary results. *General Hospital Psychiatry*, 4 (1), pp. 33-47.

Kabat-Zinn, J. (1990). Full catastrophe living: The program of the stress reduction clinic at the University of Massachusetts Medical Center.

Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based stress reduction (MBSR). *Constructivism in the Human Sciences*, 8 (2), pp. 73-107.

Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78 (6), pp. 519-528.

Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of high-involvement work practices, person-organization fit, and burnout: a time-lagged study of health care employees. *Human Resource Management*, 56 (5), pp. 821-835.

King, E., & Haar, J. M. (2017). Mindfulness and job performance: a study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55 (3), pp. 298-319.

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Buuren, S. V., Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2014). Improving the individual work performance questionnaire using rasch analysis. *Journal of Applied Measurement*, 15 (2), pp. 160-175.

Laureano, R. M., & Botelho, M. d. (2017). *IBM SPSS Statistics - O meu manual de consulta rápida*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabos.

- Leung, M.-y., Liang, Q., & Yu, J. (2016). Development of a mindfulness-stress-performance model for construction workers. *Construction Management and Economics* , 34 (2), pp. 110-128.
- Limongi-França, A. C. (2010). Saúde com qualidade de vida organizacional e pessoal: de onde vem e para onde vai este caminho de sustentabilidade? *Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências* , pp. 227-250.
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupperecht, S., & Eiroa-Orosa, F. (2017). The impact of mindfulness on the wellbeing and performance of educators: A systematic review of the empirical literature. *Teaching and Teacher Education* , 61, pp. 132-141.
- Mackenzie, C. S., Poulin, P. A., & Seidman-Carlson, R. (2005). A brief mindfulness-based stress reduction intervention for nurses and nurse aides. *Applied Nursing Research* , 19 (2), pp. 105-109.
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª Edição ed.). ReportNumber.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3a Edição). Edições Sílabo, Lda. .
- Martinez, L. F. (2008). *Análise de dados comm SPSS, primeiros passos* (2ª edição ed.). Lisboa: Escola Editora.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior* , 2 (2), pp. 99-113.
- Mete, M., & Ünal, Ö. F. (2014). Impact of work-family conflict and burnout on performance of accounting professionals. *Procedia - Social and Bahavioral Sciences* , 131, pp. 264-270.
- Moen, F., Federici, R. A., & Abrahamsen, F. (2015). Examining possible Relationships between minsfulness, stress, school-and sport performances and athlete burnout. *International Journal of Coaching Science* , 9 (1), pp. 03-19.
- Ostafin, B. D., & Kassman, K. T. (2012). Stepping out of history: Mindfulness improves insight problem solving. *Consciousness and Cognition* , 21(2), pp. 1031-1036.

- Pasquali, L. (2006). *Análise Fatorial para Psicólogos*. Brasília: LABPAM.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análises de Dados para Ciências Sociais* (3ª Edição ed.). Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Reb, J., Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness* , 8 (3), pp. 707-716.
- Reibel, D. K., Greeson, J. M., Brainard, G. C., & Rosenzweig, S. (2001). Mindfulness-based stress reduction and healthrelated quality of life in a heterogeneous patient. *General Hospital Psychiatry* , 23 (4), pp. 183-192.
- Rosenzweig, S., Reibel, D. K., Greeson, G. C., & Hojat, M. (2003). Mindfulness-based stress reduction lowers psychological distress in medical students. *Teaching and Learning in Medicine* , 15 (2), pp. 88-92.
- Sacadura-Leire, E., & Uva, A. S. (2006). Stress relacionado com o trabalho. *Saúde & Trabalho* , 6, pp. 25-42.
- Shapiro, S. L., Shwartz, G. E., & Bonner, G. (1998). Effects of mindfulness-based stress reduction on medical and premedical students. *Journal of Behavioral Medicine* , 21 (6), pp. 581-599.
- Shapito, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanismos of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology* , 62 (3), pp. 373-386.
- Sharma, E. (2015). Occupational stress and leadership styles: Indian automobile industry. *SCMS Journal of Indian Management* , 12 (4), 98.
- Siregar, E. I. (2018). Occupational stress and employee performance: A case study of plantation companies in Riau province. *Management Science Letters* , 8 (5), pp. 327-340.
- Sirén, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2018). CEO burnout, managerial discretion, and firm performance: The role of CEO locus of control, structural power, and organizational factors. *Long Range Planning* , 51 (6), pp. 953-971.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and performance theory. *Psychological Management of Individual Performance* , 23 (1), pp. 3-27.

Vella, E., & McIver, S. (2019). Reducing stress and burnout in the public-sector work environment: A mindfulness meditation pilot study. *Health Promotion Journal of Australia* , 30 (2), pp. 219-227.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the Quality of Organizational Attention. *Organization Science* , 17(4), pp. 514-524.

## Anexos

### Anexo I – Parecer CE/IPLEIRIA/09/2019



#### COMISSÃO DE ÉTICA DO IPLEIRIA

PARECER N.º CE/IPLEIRIA/09/2019

Data: 27/02/2019

Título do estudo - O mindfulness na redução do burnout para um melhor desempenho

Nome do (s) proponente (s): Daniela Domingues Sousa

A investigação tem como objetivo o estudo do impacto que o mindfulness tem na redução do burnout e no aumento do desempenho no contexto laboral de trabalhadores portugueses.

A data de início e final da recolha de dados é fevereiro de 2019, pelo que se questiona a eficácia de um parecer da Comissão de Ética emitido a 27 de fevereiro de 2019.

O questionário a aplicar está traduzido para português mas não validado para a população portuguesa, nem é referido na proposta que serão adotadas técnicas estatísticas que permitam validar o instrumento.

Aconselha-se a revisão do questionário:

- Linguística, já que tem muitas gralhas;
- Alterar as categorias de resposta, tendo em conta que não são inclusivas (ex. uma pessoa com 55 anos não tem opção de resposta, ou uma organização com 500 trabalhadores).

Na parte inicial do questionário, onde são colocadas 3 questões, aconselha-se a bloquear a prossecução do questionário no caso de resposta negativa a qualquer uma dessas questões.

Sugere-se ainda que os instrumentos que estão validados para a população portuguesa sejam utilizados e os restantes sejam sujeitos aos procedimentos sugeridos pelos guidelines internacionais para esta matéria.

Pelo exposto, o parecer da Comissão de Ética do IPLeiria é favorável ao estudo, sendo que este não dispensa a autorização dos autores dos instrumentos para a sua validação e o cumprimento das sugestões anteriormente enunciadas.

P'la CE a Presidente

## Anexo II – Questionário

---



### ANEXO I

#### Questionário:

##### O mindfulness na redução do burnout para um melhor desempenho

O meu nome é Daniela Sousa e sou aluna do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado, com o título “O mindfulness na redução do burnout para um melhor desempenho”, juntamente com as professoras Tânia Marques e Sara Dias, com o objetivo de estudar o impacto que o mindfulness tem na redução do burnout e no aumento do desempenho dos trabalhadores no contexto laboral português. Esta investigação tem como fase inicial a revisão científica, seguindo-se a recolha dos dados através deste questionário, bem como a sua análise estatística quantitativa e tratamento dos mesmos, terminando com a descrição dos resultados obtidos e conclusões.

Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração voluntária e anónima no preenchimento do seguinte questionário, apelando à sua sinceridade nas respostas às questões apresentadas. Este questionário destina-se única e exclusivamente ao tratamento estatístico para fins científicos e académicos, não sendo disponibilizadas a terceiros nem sujeito a custos ou investimentos de terceiros, não antevendo riscos para quem participa. Estes dados serão conservados até ao término da dissertação e da respetiva publicação científica, sendo depois eliminados. O processamento de dados vai ser realizado pela aluna e orientadoras, recorrendo a programas estatísticos, cujo objetivo final é a análise estatística dos dados recolhidos.

Para poder participar neste estudo terá que ter 18 ou mais anos de idade e estar atualmente, a trabalhar em Portugal. O questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

A sua participação é muito importante uma vez que permite a concretização deste estudo e o avanço do conhecimento científico sobre o impacto do mindfulness no burnout e no desempenho dos colaboradores nas empresas portuguesas. Caso queira desistir, pode fazê-lo a qualquer momento, bastando para isso fechar o link.

9



Para qualquer esclarecimento, dúvida ou se quiser simplesmente conhecer os resultados do estudo, por favor contacte através do endereço de email [danielads89@gmail.com](mailto:danielads89@gmail.com)

Muito obrigada

Daniela Sousa

Aceita participar no estudo?

Sim

Não

Tem 18 ou mais anos?

Sim

Não

Trabalha atualmente em Portugal?

Sim

Não

Se respondeu não a alguma das questões anteriores, o seu questionário terminou agora. Obrigada pela sua participação.

#### Dados Sociodemográficos

1. Género

Feminino

Masculino

2. Idade

18 - 24 Anos

25 - 34 Anos

35 - 44 Anos

45 - 54 Anos

≥ 55 Anos

3. Habilitações académicas

1º Ciclo (4ª classe)

2º Ciclo (6ª classe)

3º Ciclo (9º Ano)

Secundário

Licenciatura

Pós-graduação

Mestrado

Doutoramento



**IPL**

Instituto Politécnico de Leiria

4. Qual o setor de atividade da organização onde trabalha?  
Agricultura / Pecuária/ Pesca / Indústria extrativa  
Construção  
Indústria  
Comércio  
Hotelaria e Turismo  
Restauração  
Transportes / Logística / Distribuição  
Banca /Seguros  
Administração Pública  
Educação  
Saúde / Ação Social  
Bem-estar / Fitness  
Tecnologias de informação e comunicação  
Comunicação Social  
Arte / Cinema / Produção Cinematográfica  
Outro? Qual?
5. Trabalha no setor?  
Público  
Privado
6. Qual a dimensão da organização onde trabalha?  
< 10 trabalhadores  
10 a 49 trabalhadores  
50 a 249 trabalhadores  
250 a 499 trabalhadores  
≥ 500 trabalhadores
7. Qual a função que desempenha na organização?  
Subordinado  
Chefia intermédia  
Chefia de topo  
Outra? Qual?
8. Que hábitos diários costuma ter?  
Running (corrida)  
Ginásio  
Caminhada  
Yoga  
Meditação  
Leitura  
Pintura  
Nenhuma  
Outra? Qual?

11



Apresentam-se reunidas um conjunto de afirmações que caracterizam as suas experiências do dia-a-dia. Utilizando a escala de 1 a 6, por favor indique com que frequência ocorre cada uma das situações descritas.

Responda de acordo com o que realmente reflete a sua experiência e não o que acha que a sua experiência deveria ser. Por favor analise cada item por si só independentemente dos outros itens

	Quase sempre	Muito Frequentemente	Frequentemente	Raramente	Muito Raramente	Quase Nunca
Posso sentir uma emoção e só tomo consciência dela algum tempo depois	1	2	3	4	5	6
Parto ou derramo coisas por falta de cuidado, por falta de atenção, ou por estar a pensar em outra coisa.	1	2	3	4	5	6
Tenho dificuldade em permanecer focado/a no presente.	1	2	3	4	5	6
Tenho tendência a caminhar rapidamente para chegar ao meu destino, sem prestar atenção ao que vivencio durante o caminho.	1	2	3	4	5	6
Tenho tendência em não reparar nas sensações e das tensões físicas ou desconforto, até que elas realmente capturem a minha atenção.	1	2	3	4	5	6
Esqueço-me do nome das pessoas quase imediatamente após ouvir a primeira vez.	1	2	3	4	5	6
Parece que "funciono em piloto automático", sem muita consciência do que estou a fazer.	1	2	3	4	5	6
Realizo atividades apressadamente, sem lhes prestar realmente atenção.	1	2	3	4	5	6
Fico tão focado/a no objetivo que desejo alcançar, que perco a noção do que estou a fazer no momento para o atingir.	1	2	3	4	5	6
Faço trabalhos e tarefas automaticamente, sem estar consciente do que estou a fazer	1	2	3	4	5	6
Dou por mim a escutar conversas alheias ao	1	2	3	4	5	6



mesmo tempo que estou a fazer outras coisas.						
Conduzo para um local em "piloto automático" e depois questiono-me porque é que lá fui.	1	2	3	4	5	6
Dou por mim preocupado/a com o futuro e com o passado.	1	2	3	4	5	6
Dou por mim a fazer coisas sem prestar atenção.	1	2	3	4	5	6
Petisco sem ter consciência que estou a comer.	1	2	3	4	5	6

As afirmações que se seguem são sobre os sentimentos relacionados com o seu trabalho. Leia cada afirmação cuidadosamente e decida o que sente sobre o seu trabalho numa escala de 1 a 7, sendo 1 – Nunca e 7 – Sempre.

	Nunca	Raramente	Uma vez por outra	Às vezes	Frequentemente	Muito frequentemente	Sempre
Eu sinto-me emocionalmente esgotado/a com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto-me cansado/a quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto-me exausto/a pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Trabalhar o dia inteiro é realmente um esforço para mim.	1	2	3	4	5	6	7
Eu tornei-me menos entusiasmado com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Eu tornei-me mais cético sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa.	1	2	3	4	5	6	7
Eu tornei-me menos interessado no meu trabalho desde que comecei este emprego.	1	2	3	4	5	6	7
Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado.	1	2	3	4	5	6	7

13



Eu divido da significância do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

As próximas afirmações referem-se ao desempenho profissional. Leia cada afirmação cuidadosamente e assinale qual a opção que se enquadra mais a si.

Nos últimos 3 meses

	Raramente	Às vezes	Com Frequência	Frequentemente	Sempre
Consegui planear o meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.	0	1	2	3	4
O meu plano foi ótimo.	0	1	2	3	4
Mantive bem presentes os resultados que teria de atingir no meu trabalho.	0	1	2	3	4
Consegui separar as questões principais de questões secundárias.	0	1	2	3	4
Consegui definir as prioridades certas.	0	1	2	3	4
Fui capaz de desenvolver bem o meu trabalho com esforço mínimo e em pouco tempo.	0	1	2	3	4
A colaboração com os outros foi muito produtiva.	0	1	2	3	4
Aceitei novas responsabilidades.	0	1	2	3	4
Iniciei positivamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	0	1	2	3	4
Aceitei tarefas desafiantes, sempre que disponíveis.	0	1	2	3	4
Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.	0	1	2	3	4
Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.	0	1	2	3	4
Utilizei soluções criativas para novos problemas.	0	1	2	3	4
Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	0	1	2	3	4
Fiz mais do que esperavam de mim.	0	1	2	3	4
Participei ativamente em reuniões de trabalho.	0	1	2	3	4
Procurei ativamente maneiras de melhorar o meu desempenho no trabalho.	0	1	2	3	4
Eu agarrei as oportunidades sempre que apareceram.	0	1	2	3	4
Eu soube resolver situações difíceis e contratempos rapidamente.	0	1	2	3	4

14



Reclamei sobre assuntos pouco importantes no trabalho.	0	1	2	3	4
Transformei pequenos em grandes problemas no trabalho.	0	1	2	3	4
Em situações de trabalho, mantive-me focado em aspetos negativos em vez de ficar em positivos.	0	1	2	3	4
Falei com colegas sobre aspetos negativos no meu trabalho	0	1	2	3	4
Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.	0	1	2	3	4
Fiz menos do que esperavam de mim no trabalho.	0	1	2	3	4
Consegui sair com facilidade de tarefas no trabalho	0	1	2	3	4
As vezes não fiz nada, enquanto deveria estar a trabalhar.	0	1	2	3	4

Obrigada pela sua participação. O questionário terminou.

## Anexo III – Pressupostos da Regressão Linear Simples da **Hipótese 1.**

Figura 0.1 - Histograma de resíduos

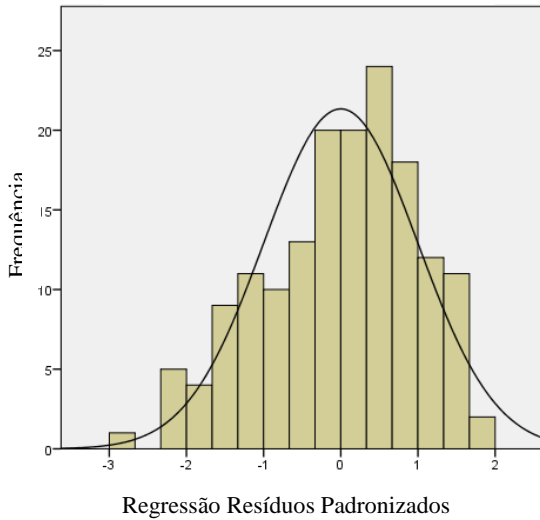


Figura 0.2 - Gráfico de resíduos

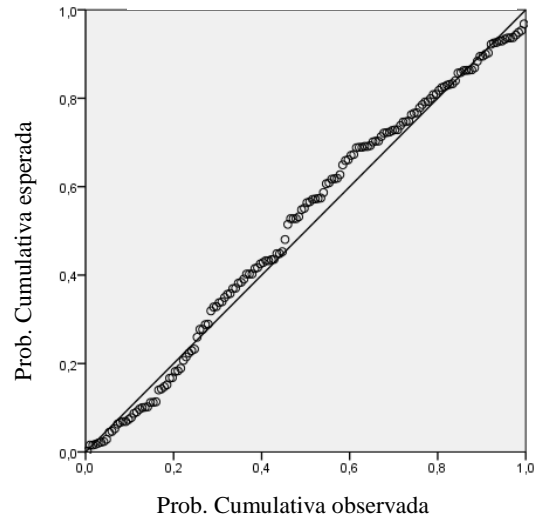
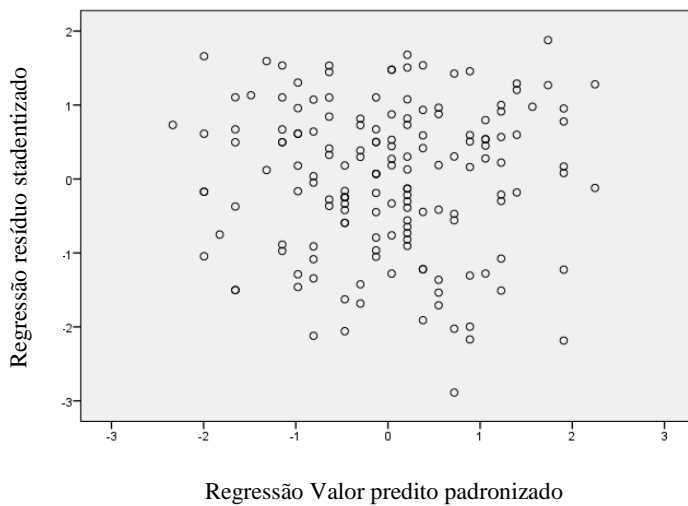
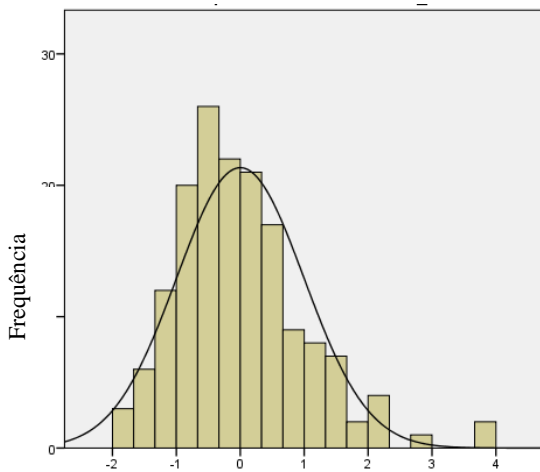


Figura 0.3 - Gráfico de dispersão



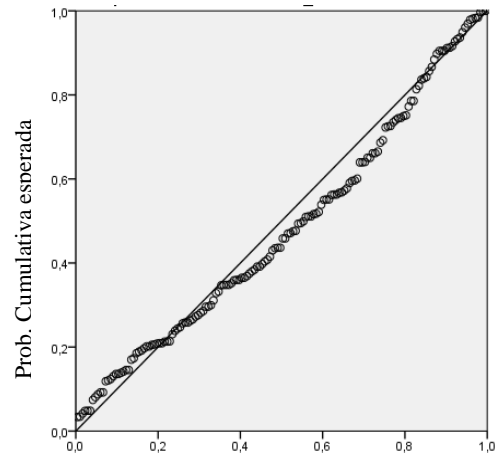
## Anexo IV - Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 2.

Figura 0.4 - Histograma de resíduos



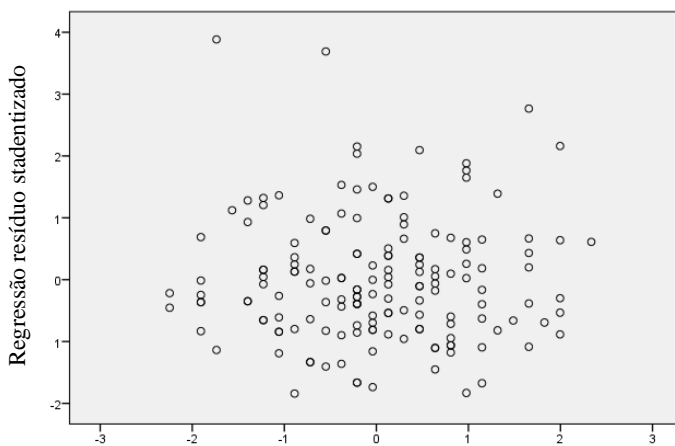
Regressão Resíduos Padronizados

Figura 0.5 – Gráfico de resíduos



Prob. Cumulativa observada

Figura 0.6 - Gráfico de dispersão



Regressão Valor predito padronizado

## Anexo V - Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 3.

Figura 0.7 - Histograma de resíduos

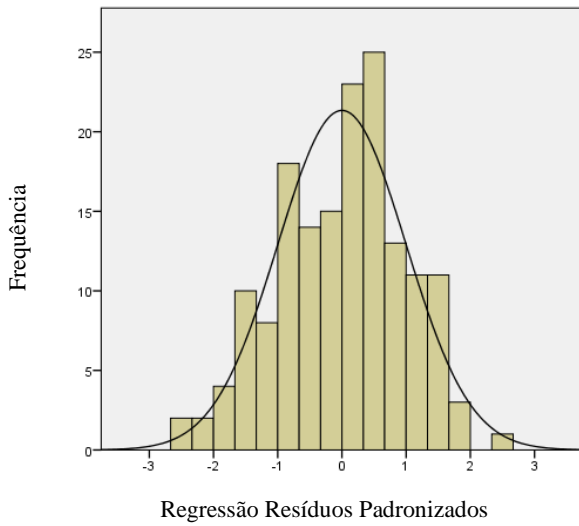


Figura 0.8 – Gráfico de resíduos

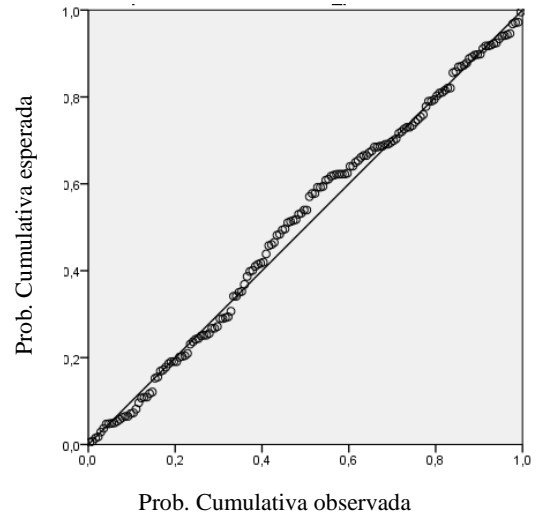
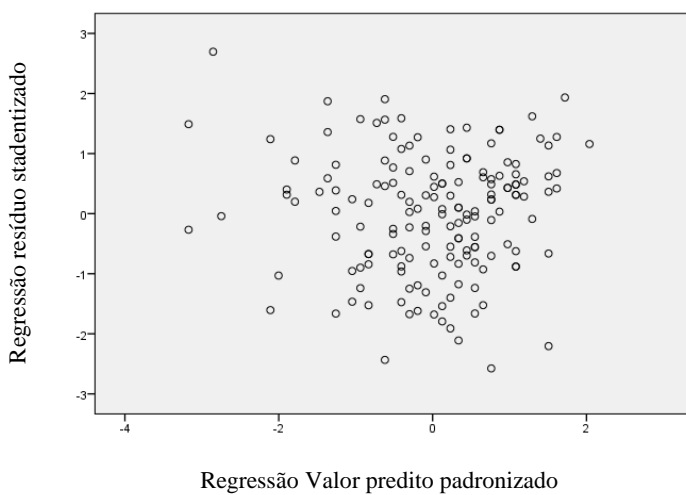
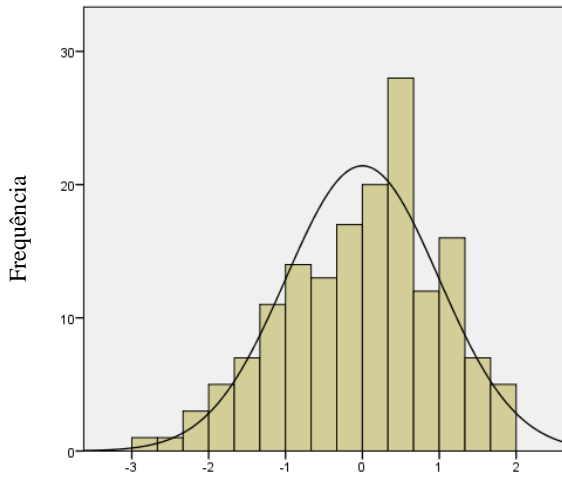


Figura 0.9 - Gráfico de dispersão



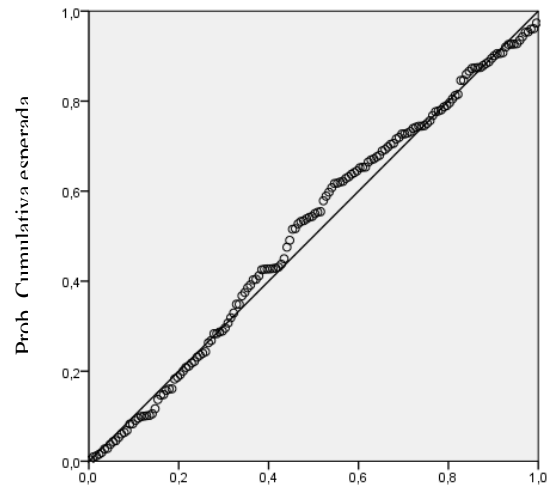
## Anexo VI - Pressupostos da Regressão Linear Simples da Hipótese 4.

Figura 0.10 - Histograma de resíduos



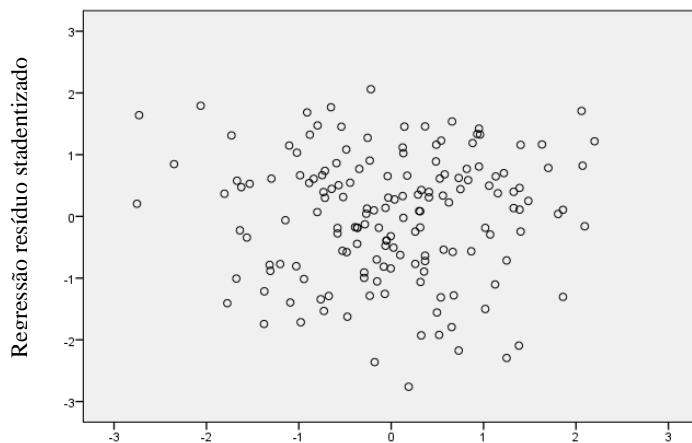
Regressão Resíduos Padronizados

Figura 0.11 - Gráfico de resíduos



Prob. Cumulativa observada

Gráfico 0.12 - Gráfico de dispersão



Regressão Valor predito padronizado