

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PRÁTICA DESPORTIVA FEDERADA NÃO-PROFISSIONAL E
FATORES FACILITADORES DO TRABALHO:
O PAPEL DA RESILIÊNCIA, DA GESTÃO DE TEMPO E DO *ENGAGEMENT*

MARA SOLANGE DUARTE MARTINHO

JANEIRO 2019

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PRÁTICA DESPORTIVA FEDERADA NÃO-PROFISSIONAL E
FATORES FACILITADORES DO TRABALHO:
O PAPEL DA RESILIÊNCIA, DA GESTÃO DE TEMPO E DO *ENGAGEMENT*

MARA SOLANGE DUARTE MARTINHO

ORIENTAÇÃO:

PROF.^a DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

JANEIRO 2019

Resumo

Hoje em dia, mais do que atrair e reter os colaboradores com competências técnicas, os gestores pretendem descobrir e conservar os melhores talentos, em termos de competências comportamentais, do mercado. O presente estudo tem como objetivo perceber se terão os colaboradores que são ou foram atletas federados não-profissionais algo mais a oferecer à organização no que concerne a essas mesmas competências comportamentais e se estas se constituem como facilitadores de trabalho. As três competências comportamentais estudadas são a resiliência (capacidade de adaptação de cada indivíduo às adversidades e subsequente recuperação do seu equilíbrio emocional), a gestão de tempo (dever de alocar adequada e sequencialmente o tempo às tarefas mais importantes para que desta forma se utilize o tempo da forma mais inteligente) e o *engagement* (estado mental positivo e satisfatório, caracterizado pelo vigor, a dedicação e a absorção). O desporto federado não profissional mostra-se relevante dado que algumas das *skills* necessárias para a obtenção de sucesso nesta atividade são transferíveis para os contextos do dia-a-dia laboral. O estudo tem um cariz quantitativo, através da recolha de dados por um questionário *online* aplicado a uma amostra de 150 atletas e não atletas federados não-profissionais, gerada através da técnica de amostragem bola-de-neve.

Palavras-Chave: resiliência; gestão de tempo; *engagement*; desporto federado não-profissional

Abstract

Nowadays, more than attracting and retaining hard skilled employees, managers want to find and retain the best soft skilled talents in the market. The purpose of this study is to understand if who practice or practiced unprofessional competitive sport have something more to offer to the organization with these same skills, and if they contribute as a competitive advantage for the organizations that hire them, and if they are facilitators of work. The three soft skills studied are resilience (individual ability to adapt to adversities, as well as to recover the emotional balance after it), time management (duty to properly and sequentially allocate time to the most important tasks, in order to use time in a profitable way) and engagement (positive and satisfactory mental state, characterized by vigor, dedication and absorption). Unprofessional competitive sport has proved to be relevant since some of the skills needed to succeed in this activity are transferable to day-to-day and work contexts. The study has a quantitative nature, through the collection of data by an online survey applied to a sample of 150 athletes who practice or practiced unprofessional competitive sport and non-athletes, generated through the technique of snowball sampling.

Key Words: resilience; time management; engagement; unprofessional competitive sport

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Prof.^a Dr.^a Helena Jerónimo pela energia passada em todas as suas aulas. Por fazer com que aquelas duas horas depois de um dia completo de trabalho fizessem todo o sentido para o progresso da minha (e nossa) aprendizagem. Por não ter desistido de mim, mesmo sem notícias durante alguns meses. Por descomplicar o impossível e por acreditar sempre!

Em segundo lugar, mas ainda em lugar de destaque, à minha família (e aqui incluo também a família do meu namorado, que me adotou por vários fins-de-semana) pelo carinho, apoio e, sobretudo, pela paciência. Ser o descargo de stress de alguém, não é nada fácil, eu sei! Ainda neste parágrafo, quero agradecer ao meu namorado, por ser quem é, por ser o meu melhor amigo e pelo seu amor.

Em terceiro lugar, aos meus amigos e grandes amigos que em setembro viram os seus planos alterados para novembro: “já é novembro?”. Eles sabem quem são e o que significam para mim.

Em quarto lugar, mas não menos importante, a todos os meus colegas de trabalho que já não podiam ouvir falar mais sobre a minha tese, em especial aos que se sentam ao meu lado e passam mais de oito horas diárias a ouvir-me falar de todos os assuntos possíveis de relatar, aos que tentaram ajudar-me na aventura da minha análise de dados (neste ponto acrescento ainda alguns ex-colegas de turma) e aos que são craques em traduções.

Por último, a todos os que indireta e diretamente me deram força e contribuíram grandemente para que eu não desistisse.

A todos eles,
o meu Obrigado.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. Resiliência no Trabalho	3
2.2. Gestão de Tempo no Trabalho	6
2.3. <i>Engagement</i> no Trabalho	8
2.4. Prática Desportiva Federada Não Profissional	11
3. Hipóteses de Pesquisa	13
4. Metodologia de Investigação	13
4.1. Recolha de Dados	15
4.2. Amostra	15
5. Análise de Dados	17
5.1. Caracterização da Amostra	17
5.2. Análise da Fiabilidade	18
5.3. Resultados	20
6. Discussão dos Resultados	21
7. Conclusão	22
8. Limitações e Investigações Futuras	24
Referências Bibliográficas	26
Anexos	31

Índice de Figuras

Gráfico 1 - Dados Desportivos da Amostra	18
---	-----------

Índice de Tabelas

Tabela I – Dados Demográficos da Amostra	17
Tabela II – Dados Desportivos da Amostra	18
Tabela III – Estatística Descritiva do Instrumento de Pesquisa	19
Tabela IV – Matriz de Correlação de Pearson	19

1. Introdução

Nos dias que correm, falar em vantagem competitiva nas organizações não se refere apenas a atrair e/ou reter os melhores talentos técnicos do mercado. Cada vez mais, há a necessidade por parte das organizações de conseguir chegar aos profissionais que detenham um equilíbrio significativo entre as competências técnicas e as competências comportamentais. Na verdade, pouco ou nenhum valor acrescenta à organização um profissional que execute as suas tarefas de forma correta, mas que cause instabilidade aos restantes colegas, que não possua um *fit* com a organização, com ambiente de trabalho, que nunca consiga sentir-se bem consigo próprio, entre muitas outras variáveis intangíveis (Ribeiro, 2017; Riley et al., 2017).

A prática recorrente de exercício físico alicerçada na atenção e cuidado com a alimentação têm vindo igualmente a consciencializar os novos gestores para uma realidade a ter em conta quanto às competências comportamentais dos seus colaboradores. A par disso, o que se tem vindo a observar é que as empresas têm apostado cada vez mais na oferta de planos de ginásio, por exemplo, e que isso acaba por fazer diferença na escolha de um novo desafio profissional, para além de trazer vantagens consideráveis para o desempenho profissional do colaborador e conseqüentemente para a organização (Coulson et al., 2008; Sjøgaard et al., 2016). A acrescentar é ainda o ponto de vista de Busseri et al. (2011) que assenta no facto da prática desportiva ser um forte potenciador do desenvolvimento pessoal, social e profissional.

Assim sendo, a pertinência deste estudo prende-se com a procura da ligação entre a prática desportiva federada não-profissional e algumas competências comportamentais que integram o comportamento do indivíduo em contexto laboral, de forma mais ou menos significativa. Algumas das competências que acompanham individualmente os colaboradores e que as organizações não conseguem reproduzir de forma tão autêntica

através da formação (Riley et al., 2017). O objetivo é perceber se terão os colaboradores que são ou foram atletas federados não-profissionais algo mais a oferecer à organização no que concerne a essas mesmas competências comportamentais e se estas se constituem como facilitadores de trabalho. Por forma a tornar este estudo mais específico, serão analisadas três competências comportamentais: gestão de tempo (García-Ros et al., 2004), resiliência (Wagnild & Youn, 1993) e *engagement* (Schaufeli et al., 2002). A escolha recaiu sobre estas três competências devido à sua aproximação ao desporto. Para Macquet e Skalej (2015), por exemplo, a gestão de tempo é um dado previamente concedido pelos atletas. O facto de estes (atletas federados não-profissionais) terem de gerir as suas rotinas desportivas diárias – onde decorrem não só os pré, pós e efetivos treinos, mas também as competições, os picos de maior concentração competitiva, as recuperações, compra de material necessário à prática, entre outros – conciliadas com o trabalho e a vida pessoal, implica uma maior organização e priorização. Já para Ströhle (2009), a prática desportiva resulta em maiores níveis de resiliência face aos transtornos criados pelo *stress* e pressões para atingir e manter um bom desempenho (Sarkar & Fletcher, 2013). Por detrás desta premissa situam-se os sentimentos de frustração pela falha, insucesso/não-alcance, lesões; situa-se a instabilidade emocional associada à competição, à perda de controlo face ao ambiente externo (Sarkar & Fletcher, 2013). Relativamente ao *engagement*, Busseri et al. (2011) realçam a importância que a prática desportiva tem sob a criação de uma identidade positiva, motivada e dedicada. Esta, por sua vez, mostra-se importante para que não se perca o foco, a determinação, o ânimo e o compromisso, mesmo com a existência de outras variáveis quer ao nível interno quer, principalmente, ao nível externo (por exemplo, concorrência).

Face à prática desportiva, serão analisados os casos dos colaboradores que são ou foram atletas federados não-profissionais. A opção por atletas federados justifica-se porque

nestes existe a disciplina e percepção de uma época desportiva com competições e treinos previamente agendados, algo que um atleta amador não tem a obrigatoriedade de ter. Serão desconsiderados igualmente os atletas-profissionais, pois a sua atividade profissional é a atividade desportiva que praticam, o que não se mostra relevante para o presente estudo.

Esta análise será suportada por uma metodologia quantitativa, aplicada a uma amostra de 150 atletas e não atletas federados não-profissionais, gerada através da técnica de amostragem bola-de-neve (Moroco, 2010; Dewes, 2013; Vinuto, 2014), explicada nos capítulos que sucedem aos que compõem uma breve contextualização teórica dos conceitos abordados no presente estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1. Resiliência no Trabalho

O conceito de resiliência tem vindo a ganhar visibilidade ao longo dos últimos trinta anos, quer no contexto académico quer no contexto profissional (Bryan et al., 2017). Aliás, como Bryan et al. (2017) puderam verificar, são inúmeras as definições e as tentativas de explicação que existem para este conceito, nos mais diversos contextos.

Uma das definições mais antigas é a proposta por Wagnil e Youn (1993) que encaram a resiliência como uma característica inserida na personalidade de cada indivíduo, moderadora dos efeitos negativos do *stress* e que promove a sua adaptação ao mesmo. Por outras palavras, refere-se à capacidade de adaptação de cada indivíduo às adversidades, bem como à recuperação do seu equilíbrio emocional depois disso (Wagnil & Youn, 1993; Felgueiras et al., 2010; Grafton et al., 2010; Bryan et al., 2017). Grafton et al. (2010) partilham do mesmo pressuposto, acrescentando apenas a capacidade de aprendizagem, isto é, depois da passagem por uma adversidade, o indivíduo resiliente consegue aprender com a experiência passada, transformando-a numa aprendizagem

positiva (Sarkar & Fletcher, 2013). Meneghel et al. (2016) acrescentam ainda que esta aprendizagem também pode dar-se através de mecanismos externos, que a desenvolvem e reforçam. Na mesma linha, Robertson et al. (2015) corroboram esta afirmação alegando que a resiliência é um conceito extremamente dinâmico, construído em função das várias interações entre o indivíduo e o ambiente que o envolve.

Apesar dos vários *inputs* oferecidos pelos mais diversos autores, a resiliência enquanto conceito laboral pode ser entendido como a adaptação constante à mudança, a resistência ao *stress* e a capacidade de lidar, ajustar (Bryan et al., 2017) e ultrapassar as adversidades (Robertson et al., 2015) promovendo o bem-estar próprio e para com o ambiente envolvente (Bryan et al., 2017).

Sarkar e Fletcher (2014) introduzem este conceito na ótica da resistência à pressão, quer através de características pessoais – autoconfiança e otimismo – quer sob mecanismo externos como o estabelecimento de metas. Shatté et al. (2017) resumem-no como sendo a capacidade do indivíduo [trabalhador] usar habilidades mentais positivas para permanecer psicologicamente estável e focado quando confrontado com desafios e/ou adversidades. Segundo os mesmos autores, maiores níveis de resiliência são benéficos para os trabalhadores, isto é, diante de ambientes árduos de trabalho os trabalhadores com maiores níveis de resiliência são capazes de evitar ausências e ser mais produtivos face aos trabalhadores que apresentam menores níveis (Shatté et al., 2017), o que de igual forma lhes confere maior desempenho profissional (Marques, 2017).

Para estudar o conceito de Resiliência, Wagnil e Youn (1993) criaram a Resilience Scale (RS), utilizada no presente estudo, desenvolvida através de um estudo qualitativo com vinte e quatro indivíduos adultos do sexo feminino que se adaptaram de forma bem-sucedida a situações adversas na sua vida (Felgueiras et al., 2010). Desse estudo resultaram cinco dimensões-chave para a definição de resiliência – serenidade,

perseverança, autoconfiança, sentido de vida e autossuficiência – que se encontram representadas no questionário acima mencionado (Felgueiras et al., 2010). A serenidade representa “uma perspetiva equilibrada da vida e das experiências da pessoa” (Wagnil & Youn, 1993, p.167) ou seja, é a capacidade de moderar as respostas extremas às adversidades externas. A perseverança, segundo os mesmos autores, representa o ato de persistir mesmo sujeito a adversidades externas. A autoconfiança é caracterizada pela crença em si próprio e nas suas capacidades, reconhecendo igualmente os seus pontos fortes e as suas limitações. O sentido da vida, como o próprio nome indica, é a perceção de que a vida tem um propósito (Wagnil & Youn, 1993). A autossuficiência traduz-se na “solidão existencial [que] confere um sentimento de liberdade e senso de singularidade” (Wagnil & Youn, 1993, p.168), ou seja, embora existam experiências partilhadas, cada pessoa trilha o seu próprio caminho com o seu próprio propósito para o mesmo (Wagnil & Youn, 1993). O objetivo principal deste questionário foi procurar “identificar o grau de resiliência individual, o que é considerado pelas autoras como uma característica positiva da personalidade que promove a adaptação individual” (Gonçalves & Camarneiro, 2018, p.109).

No seu relacionamento com a prática desportiva, a resiliência é tida como minimizadora dos transtornos criados pelo *stress* (Ströhle (2009), para além de ser fulcral para suportar a pressão relativa ao desempenho (Sarkar & Fletcher, 2013). Por detrás destas premissas situam-se os sentimentos de frustração pela falha, insucesso/não-alcance, lesões; situa-se a instabilidade emocional associada à competição, à incerteza, à perda de controlo sob o ambiente externo envolvente; situam-se ainda os sentimentos da aprendizagem benéfica e da carga positiva que um determinado acontecimento detém (Sarkar & Fletcher, 2013).

Estudos mais recentes indicam que a resiliência desenvolvida pela prática desportiva é considerada como peça fundamental para o bom desempenho e sucesso do indivíduo – quer numa esfera desportiva, quer no ensino e, principalmente, no âmbito profissional. Isto por estar associada a um aprendizado positivo, num ambiente incerto, cujo resultado é ambicioso. Mais especificamente, transporta a ambição de atingir um dado objetivo, gerindo e aprendendo com as condicionantes externas e incertas, sem nunca perder a determinação e o ânimo (Wagstaff, 2017).

2.2. Gestão de Tempo no Trabalho

A escassez de tempo é uma das maiores preocupações da sociedade ocidental atual (Hellsten, 2012). Primeiramente marcada pelas “pressões para a competitividade agudizadas pelas crises económicas e porventura numa utilização ineficiente das novas tecnologias” (Andrade, 2015, p.3), hoje está assente na constante preocupação pela otimização do tempo útil para conjugação das várias esferas que compõem a vida de um indivíduo em sociedade, para além de integrar as várias responsabilidades a que o mesmo é sujeito em cada uma delas.

São inúmeros os estudos sobre a gestão de tempo (Hellsten, 2012), bem como as tentativas da sua definição (Claessens et al., 2007). Numa fase inicial muitos deles baseavam-se no estudo empírico sobre estudantes e a sua correlação com o desempenho escolar (Britton & Tesser, 1991; García-Ros et al., 2004; Grissom et al., 2015). Therese Macan, uma das primeiras estudiosas a aplicar o seu estudo empírico a uma amostra de trabalhadores (Andrade, 2015), identificou três componentes chave da gestão de tempo: definição de metas e prioridades, mecânica (que é traduzida na elaboração de listas e agendamentos de atividades), e organização (Grissom et al., 2015). Andrade (2015 p.3-5), por sua vez, sintetizou o ponto de vista de vários autores sobre esta temática, em oito

práticas comportamentais: “estabelecer objetivos, analisar e estimar o tempo necessário para cada tarefa, atividade e objetivo, priorizar tarefas, atividades e objetivos, planejar de modo eficiente as tarefas, atividades e objetivos, agendar todas as atividades planeadas, criar hábitos de gestão de tempo eficientes, melhorando também os existentes, manter a organização e estabelecer rotinas, utilizar agendas, calendários, listas, blocos de notas, dossiers, separadores ou outros tipos de suporte de organização e documentação”.

No fundo, a ideia da gestão de tempo é clara e simples, isto é, os profissionais devem alocar adequadamente e sequencialmente o seu tempo às tarefas mais importantes para que desta forma utilizem o seu tempo da forma mais inteligente (Grissom et al., 2015). Jamal (1984) reforça esta premissa com a ideia de que a gestão eficaz do tempo reduz o nível de *stress* de um indivíduo em contexto laboral (Grissom et al., 2015). Mais tarde, esta ligação foi negativamente correlacionada com o desempenho do colaborador, ou seja, quanto maiores os níveis de *stress* a que o indivíduo está sujeito, menor é o seu desempenho laboral (Grissom et al., 2015).

Na verdade, os trabalhadores dos nossos dias estão sujeitos a pressões de *multitasking* onde num curto espaço de tempo lhes é exigida a resposta a diversas tarefas simultâneas (Richardson & Rothstein, 2008). Desta forma, a gestão eficaz de tempo é importante para os trabalhadores na medida em que lhes confere habilidades não só de priorização de tarefas, delegação e automação, como de rápida resolução de problemas e de conflitos (Richardson & Rothstein, 2008).

Por forma a aprofundar este conceito, Britton e Tesser (1991) avançaram três dimensões – planeamento a curto prazo, atitudes de tempo e planeamento a longo prazo – estruturadas num questionário que viria a ser aplicado a estudantes universitários da Geórgia (TMQ – Time Management Questionnaire). O intuito era perceber se os alunos criavam metas/objetivos, se desenvolviam listas de trabalho e, por sua vez, se

estabeleciam prioridades (Britton & Tesser, 1991). Mais tarde, García-Ros et al. (2004) adaptaram este questionário de forma a ser aplicado a alunos espanhóis do ensino médio. Esta adaptação permitiu que se tornasse ambivalente e possível de ser ajustado a qualquer categoria ou grupo (García-Ros et al., 2004). Ambos os estudos concluíram que a gestão eficaz do tempo está positivamente relacionada com o desempenho escolar e/ou profissional (García-Ros et al., 2004).

Na esfera desportiva, a gestão de tempo é vista como algo intrínseco ao indivíduo e, por isso, não tem sido relevante o seu estudo ao longo dos anos, sendo ampla a existência de estudos, por exemplo, que analisam o comportamento do indivíduo face à gestão do tempo, num ambiente, principalmente, estudantil (Hanaysha, 2016). A reforçar a primeira premissa, Macquet e Skalej (2015) alegam que a gestão de tempo é um dado previamente adquirido pelos atletas e, de facto, ter de gerir uma rotina desportiva diária – onde decorrem não só os pré, pós e efetivos treinos, mas também as competições, os picos de maior concentração competitiva, as recuperações, compra de material necessário à prática, entre outros – conciliada com o trabalho e a vida pessoal, implica uma maior organização e priorização, sendo um dos pontos favoráveis ao bom gestor de tempo (Richardson & Rothstein, 2008).

2.3. *Engagement*¹ no Trabalho

Uma das definições mais conhecidas é a oferecida por Schaufeli et al. (2002), que propõe que o *engagement* no trabalho é um estado mental positivo e satisfatório, caracterizado pelo vigor, a dedicação e a absorção (Mol et al., 2018). Segundo Borges et al. (2017, p.155-156), “o vigor refere-se a elevados níveis de energia e resiliência mental

¹ A opção de manter o termo *Engagement* sem a sua tradução para a língua portuguesa deveu-se ao facto de se querer manter a sua significância na plenitude, bem como a uniformidade para com a abundância de outros estudos já existentes que utilizam o mesmo termo.

no trabalho e à habilidade de se investir esforço e persistência perante as dificuldades. A dedicação refere-se ao envolvimento do trabalhador, ao senso de significado, entusiasmo e inspiração pelo seu trabalho. A absorção refere-se à concentração e envolvimento nas atividades, de forma que o trabalhador tem a percepção que o tempo passa rapidamente”. Segundo a literatura atual, é esperado que os colaboradores que sentem *engagement* pela instituição que representam nutram todas estas emoções de forma emocional, física e cognitiva (Hanaysha, 2016; Schneider et al., 2017). Schaufeli et al. (2006) acrescentam que não se trata de um estado mental singular e momentâneo, mas sim de um estado afetivo-cognitivo constante e profundo que não se foca apenas num indivíduo ou num comportamento em particular (Schneider et al., 2017; Lisbona et al., 2018).

Segundo Kašpárková (2018), o *engagement* ajuda os colaboradores a alcançar altos níveis de desempenho no trabalho, assim como, se realçado como conceito motivacional, está relacionado com a persistência e intensidade com que os colaboradores procuram o cumprimento das suas tarefas (Rich et al., 2010). Regra geral, os colaboradores que sentem *engagement* pela instituição que representam são de tal forma felizes na realização do seu trabalho que lhes é inato o contágio e influência para com os seus demais colegas (Kašpárková et al., 2018). O *engagement* tem um efeito benéfico nos colaboradores e respetivas organizações, dado estar positivamente relacionado com a satisfação no trabalho, com o comprometimento organizacional e o desempenho, para além de estar negativamente correlacionado com a rotatividade de colaboradores (Kašpárková et al., 2018) o que reforça a ideia de Siddhanta e Roy (2010) abaixo mencionada. Ainda nesta linha de ideias, Schaufeli et al. (2006) acrescentam que o *engagement* é a antítese do *burnout*. Harter et al. (2002) mostram que organizações com trabalhadores que sintam *engagement* pelo seu trabalho têm maiores níveis de satisfação e lealdade para com/do cliente, além de serem mais produtivas e lucrativas (Hanaysha,

2016). Siddhanta e Roy (2010) salientam ainda que os altos níveis de desempenho de uma empresa vêm de sua capacidade de garantir uma força de trabalho saudável, motivada e comprometida através do *engagement*.

Na ótica de Glen (2006) o *engagement* e a retenção atuam juntas, ou seja, o *engagement* dos trabalhadores, para com a organização que os integra, é a chave para retenção dos mesmos (Mahfoozi et al., 2018). Há ainda outros autores que reforçam esta premissa alegando que o processo da gestão de talento contém o *engagement* dos trabalhadores.

Uma questão premente para qualquer empresa do panorama laboral atual é o facto de um pacote de benefícios monetariamente atrativo não ser suficiente para reter os talentos (Siddhanta & Roy, 2010). Segundo os mesmos autores, alguma rotatividade de trabalhadores é natural e até necessária, mas se uma empresa estiver realmente focada em desenvolver *engagement* nos seus trabalhadores, a possibilidade da perda inesperada de talento é consideravelmente menor (Siddhanta & Roy, 2010).

Para estudar este conceito, Schaufeli et al. (2006) desenvolveram o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), um questionário inicialmente criado com vinte e quatro itens que, após uma avaliação psicométrica, se transformaram em desassete. Este instrumento reflete três escalas cujas medidas se referem a três dimensões: absorção, dedicação e vigor (Schaufeli et al., 2006). Podendo ser aplicado a qualquer sector do mercado laboral ou mesmo à categoria estudantil, este questionário correlaciona negativamente as três dimensões anteriormente mencionadas com o *burnout* (Schaufeli et al., 2006) que, por sua vez, reflete o declínio do desempenho no trabalho (Wright & Bonett, 1997; Bakker et al., 2014; Hakanen & Bakker, 2016).

Relativamente à existência de *engagement* na prática desportiva, Busseri et al. (2011) realçam a importância que a prática desportiva tem sob a criação de uma

identidade positiva, motivada e dedicada. Esta, por sua vez, mostra-se importante para que não se perca o foco, a determinação, o ânimo e o compromisso, mesmo com a existência de outras variáveis quer ao nível interno quer, principalmente, ao nível externo (por exemplo, concorrência). Deter um profissional dedicado, motivado e positivo por si, num mercado em plena concorrência, é, desta forma, sinónimo de um trabalho facilitado para a organização (Siddhanta & Roy, 2010).

2.4. Prática Desportiva Federada Não-Profissional

Pensar que a atividade física apenas acrescenta atividade ao número total de horas diárias vividas é cada vez mais uma ideia a tornar-se obsoleta. A atividade física traz ao indivíduo que a pratica não só vantagens a nível de saúde e de qualidade de vida e bem-estar, mas também em termos de desenvolvimento pessoal e isso pode ser verificado quer em situações do dia-a-dia, quer em situações profissionais (Busseri et al., 2011; Hardcastle et al., 2015; Teixeira, 2015; Sjøgaard et al., 2016).

Hardcastle et al. (2015) reforçam esta última proposição alegando que muitas das *skills* necessárias para a obtenção de sucesso na atividade física e/ou desporto são transponíveis para os contextos do dia-a-dia, tais como: a gestão de tempo, a resolução de problemas, o estabelecimento de metas, o saber lidar com momentos de insucesso e com a pressão, entre outros. Busseri et al. (2011) acrescentam ainda o facto da prática desportiva ser um forte potenciador do desenvolvimento pessoal, profissional e social.

A grande diferença entre a atividade física e o desporto, segundo os teóricos dos temas, é o cariz competitivo que só ao desporto caracteriza (Teixeira, 2015). Segundo o Artigo 2.º da Carta Europeia do Desporto, aprovada em 1992 na 7ª Conferência dos Ministros do Desporto dos Estados Membros do Conselho da Europa, “entende-se por desporto todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada

ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”².

Tornar-se federado significa pertencer a uma federação (desportiva, neste caso) e assim aceitar o cumprimento de uma época desportiva, com regulamentos próprios, competições previamente agendadas e uma preparação programada para as mesmas. Com isto, tem de encarar que existem deveres, prazos a cumprir e responsabilidades a assumir. Implica perceber que podem existir vários momentos de angústia, em que não será possível obter uma total estabilidade emocional, em que o *stress* se vai apoderar de todas as movimentações, mas também há momentos felizes e de glória. Na verdade, é um *mix* a que alguns teóricos, por fim, denominaram como necessidade da capacidade de resistência mental e autodeterminação (Lonsdale et al., 2009; Jones, 2010).

Ser atleta não-profissional significa não auferir de qualquer componente monetária para a concretização da sua atividade desportiva. Além disso, um atleta não-profissional detém, na sua grande maioria, uma outra atividade profissional (ou estudantil, embora para o presente estudo não seja relevante) de maior relevância.

² Disponível em http://www.fpas.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=111:carta-europeia-do-desporto&catid=47:legislacao-aplicavel-&Itemid=263, consultado a dia 28 de Outubro.

3. Hipóteses de Pesquisa

Atendendo à revisão da literatura sobre cada uma das variáveis presentes neste estudo, definem-se as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A prática desportiva federada não-profissional influencia positivamente a gestão de tempo no trabalho;

H2a: A prática desportiva federada não-profissional influencia positivamente o engagement no trabalho na dimensão dedicação;

H2b: A prática desportiva federada não-profissional influencia positivamente o engagement no trabalho na dimensão absorção;

H2c: A prática desportiva federada não-profissional influencia positivamente o engagement no trabalho na dimensão vigor;

H3: A prática desportiva federada não-profissional influencia positivamente a resiliência no trabalho.

4. Método de Investigação

A metodologia de investigação é de cariz quantitativo e baseou-se na aplicação de um inquérito por questionário que permite a “interrogação sistemática de um conjunto de indivíduos, normalmente representativos de uma população global, com o objetivo de proceder a inferências e generalizações” (Gonçalves, 2004, p.78). Para além de ser o instrumento mais adequado ao objeto de estudo, é reconhecido por ser de fácil acesso (muito devido à sua adaptabilidade às novas tecnologias) e relativamente simples em termos de aplicação e, posteriormente, análise (Gonçalves, 2004).

O instrumento (ver Anexo I) que suporta esta investigação está dividido em três partes. A primeira, composta por sete questões, permite conhecer os dados demográficos

dos inquiridos (género, idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, anos de atividade profissional e detenção de um cargo de chefia). A segunda, fundamentada em três questões, procura inquirir sobre os dados desportivos dos mesmos. A terceira, e última parte, é constituída por um conjunto de questões que corporizam as escalas da gestão de tempo, do *engagement* e da resiliência.

Para a Gestão de Tempo³, foi adaptada a escala Time Management Questionnaire (TMQ) de García-Ros et al. (2004), primeiramente desenvolvida por Britton e Tesser (1991). Por adaptação entende-se, neste caso, a alteração dos termos vocacionados para o público estudantil, transformando-os noutros mais enfocados para o contexto laboral. Esta escala tem dezassete itens, que se distribuem por três dimensões: planeamento a curto prazo, atitudes de tempo e planeamento a longo prazo. A escala possui um Alfa de Cronbach que varia de 0.60 e 0.81 entre as várias dimensões.

O *Engagement* foi avaliado através da muito conhecida escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) desenvolvida por Schaufeli et al. (2006). Esta escala, composta por 17 itens, pretende avaliar as três dimensões-chaves do *engagement* já explicadas na revisão da literatura: absorção, dedicação e vigor. Como Alfa de Cronbach, esta escala apresenta um número oscilante entre os valores de 0,60 a 0,88 (média de 0,77).

Para estudar a Resiliência, a escala utilizada foi a *Resilience Scale* (RS) de Wagnil e Youn (1993). Esta escala comporta um total de vinte e cinco itens e possui um Alfa de Cronbach de $\pm 0,85$.

Cada item foi avaliado através de uma escala de Likert de cinco pontos, em que 1 = “Discordo Totalmente” e 5 = “Concordo Totalmente”.

3 Não foi optado a utilização das dimensões previstas na variável “gestão de tempo” – planeamento a curto prazo, atitudes de tempo e planeamento a longo prazo – por não se mostrarem significativas para o presente estudo.

Foi ainda realizado um pré-teste a três indivíduos atualmente profissionais, dois deles que no presente são atletas federados não-profissionais e o restante que já o foi. O pré-teste permite ao investigador avaliar a perceção dos inquiridos face às questões enunciadas no questionário. Esta avaliação pode ajudar o investigador a reformular questões ou corrigir possíveis erros. Além disso, possibilita ainda contabilizar o tempo médio de resposta (Gonçalves, 2004). Os três inquiridos demoraram, em média, cinco minutos a preencher o questionário e não levantaram nenhuma questão ou dúvida.

4.1.Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos através da divulgação do questionário via rede pessoal de contactos e redes sociais (Facebook e Instagram)⁴. Para além da divulgação nos perfis próprios, foi difundido em grupos públicos e privados cujo público-alvo são atletas, na sua grande maioria federados não-profissionais, nas suas mais variadas modalidades desportivas. O questionário esteve *online* desde o dia 25 de agosto ao dia 15 de outubro de 2018.

4.2. Participantes

A amostra foi gerada através da técnica de amostragem de propagação geométrica, comumente conhecida por bola-de-neve, apropriada a amostras que não têm um acesso fácil e são difíceis de quantificar (Maroco, 2010; Vinuto, 2014). Trata-se de uma amostra não-probabilística ou não-aleatória, que se fundamenta em cadeias de referência, ou seja, nas redes sociais de cada inquirido, o que pressupõe que os membros de uma determinada população são capazes de identificar outros membros dessa mesma população (Maroco,

⁴ O questionário foi desenvolvido na plataforma *Qualtrics*, disponibilizada pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).

2010; Dewes, 2013; Vinuto, 2014). É de extrema importância identificar os primeiros indivíduos a serem inquiridos pois serão eles os impulsionadores de toda a amostra (Dewes, 2013). No presente estudo, os três primeiros inquiridos pertenciam ao desporto Atletismo – que se mostrou como sendo o desporto com maior número de respostas (ver 5.1. Caracterização da Amostra).

Das 175 respostas obtidas, foram removidas 25 por se apresentarem incompletas. Desta forma, a análise de dados recaiu sobre um total de 150 respostas.

5. Análise de Dados

Os dados recolhidos foram analisados estatisticamente através do *software* IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 22.0. Para algumas tabelas e gráficos, a ferramenta utilizada foi o Excel.

5.1. Caracterização da Amostra

Como se pode verificar pela Tabela I, demograficamente a amostra apresenta um maior número de inquiridos do género feminino (56,7%), uma maior frequência de idades entre os 20 e os 29 anos, com 110 respostas, e, em larga maioria, são solteiros(as) (82,0%) e não têm filhos (84,0%). Em termos de escolaridade, a maior percentagem é dos que detêm “Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento” (36,0%), não muito longe dos que detêm apenas a “Licenciatura” (34,0%). Em relação aos anos de atividade profissional, destaca-se o intervalo de 1 a 5 anos, com 41,3% das respostas, e a grande maioria não possui um cargo de chefia (82,7%).

Tabela I – Dados Demográficos da Amostra

Variável	Frequência	Percentagem (%)
Género		
Feminino	85	56,7
Masculino	65	43,3

Idade (em anos)		
< 20	12	8,0
20-29	110	73,3
30-39	20	13,3
40-50	7	4,7
> 50	1	0,7
Estado Civil		
Solteiro(a)	123	82,0
Casado(a)/União de Facto	24	16,0
Divorciado(a)	3	2,0
Viúvo(a)	0	0,0
Número de Filhos		
0	126	84,0
1	14	9,3
2	8	5,3
> 2	2	1,3
Escolaridade		
> Ensino Secundário	4	2,7
Ensino Secundário	35	23,3
Curso Superior (Bacharelato)	6	4,0
Curso Superior (Licenciatura)	51	34,0
Pós-Graduação/Mestrado/Doutoramento	54	36,0
Anos de Atividade Profissional		
< 1	31	20,7
1-5	62	41,3
6-10	37	24,7
11-15	12	8,0
16-20	6	4,0
> 20	2	1,3
Possui um cargo de Chefia?		
Sim	26	17,3
Não	124	82,7

No que concerne à caracterização desportiva da amostra, isto é, aos 84,7% da população que respondeu que “sim” à pergunta “pratica ou praticou desporto federado não-profissional?”, a mesma apresenta-se com um maior número de inquiridos que pratica ou praticou desporto federado não-profissional durante o período de 6 a 10 anos (37,0%) e o desporto mais praticado é o Atletismo, com 52,8% das respostas das obtidas (ver Gráfico 1 e Tabela II)

Gráfico 1 – Dados Desportivos da Amostra

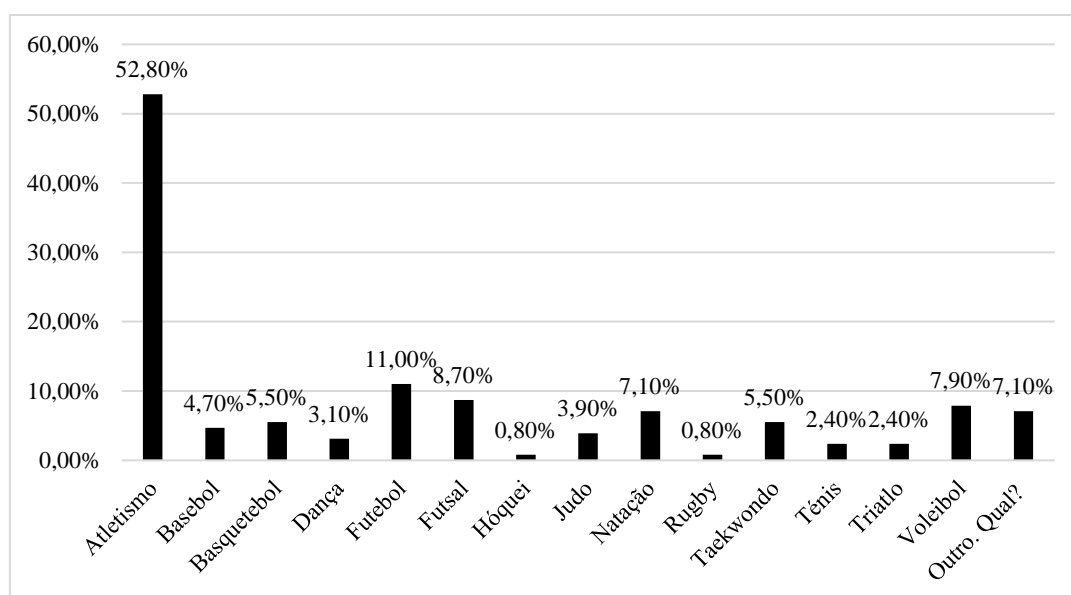


Tabela II – Dados Desportivos da Amostra

Há/durante quanto tempo pratica ou praticou desporto federado não-profissional?	Frequência	Percentagem (%)
< 1 ano	5	3,9
1-5 anos	25	19,7
6-10 anos	47	37,0
11-15 anos	33	26,0
16-20 anos	10	7,9
> 20 anos	7	5,5

5.2. Análise da Fiabilidade

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2006, p.66) “a fiabilidade de uma medida refere a capacidade desta ser consistente”. Neste sentido, para se detetar a consistência interna das escalas das variáveis utilizadas neste questionário, foi avaliado o Alfa de Cronbach. O Alfa de Cronbach permite estimar a uniformidade dos itens na contribuição da soma não ponderada do instrumento e varia de 0 a 1. Para um instrumento ser considerado fiável, o valor mínimo é de $\alpha = 0,7$ (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Para

alguns autores, uma fiabilidade moderada a elevada é apresentada como $\alpha = 0,8-0,9$ (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela III – Estatística Descritiva do Instrumento de Pesquisa

VARIÁVEL	Nº ITENS	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ALFA DE CRONBACH
Resiliência	25	150	4.05	0.55	0.944
Gestão de Tempo	18	150	3.47	0.43	0.756
Engagement		150			
Dimensão “vigor”	8	150	3.82	0.79	0.899
Dimensão “dedicação”	5	150	3.98	0.82	0.915
Dimensão “absorção”	6	150	3.74	0.87	0.901
Prática Desportiva Federada Não-Profissional	n.a.	150	0.84	0.36	n.a.

Como é possível verificar, através da análise da Tabela III, todas as escalas se apresentam como sendo fiáveis, dado que $\alpha > 0,7$. Na ótica de Maroco & Garcia-Marques (2006), à exceção da escala da Gestão de Tempo, todas as restantes expõem uma fiabilidade moderada e elevada, uma vez que $\alpha > 0,8$. De realçar, é a escala da Resiliência cujo Alfa de Cronbach detém a maior consistência interna, estando próximo da unidade.

5.3.Resultados

Tabela IV – Matriz de Correlação de Pearson

		Resiliência	Gestão de Tempo	Dimensão “vigor”	Dimensão “dedicação”	Dimensão “absorção”	Prática Desportiva Federada Não-Profissional
Resiliência	Correlação de Pearson	1	0.671**	0.810**	0.709**	0.724**	0.719**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150
Gestão de Tempo	Correlação de Pearson	0.671**	1	0.629**	0.531**	0.580**	0.424**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150
Dimensão “vigor”	Correlação de Pearson	0.810**	0.629**	1	0.858**	0.901**	0.567**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150
Dimensão “dedicação”	Correlação de Pearson	0.709**	0.531**	0.858**	1	0.873**	0.548**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	150	150	150	150	150	150
Dimensão “absorção”	Correlação de Pearson	0.724**	0.580**	0.901**	0.873**	1	0.518**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	150	150	150	150	150	150
Prática Desportiva Federada Não-Profissional	Correlação de Pearson	0.719**	0.424**	0.567**	0.548**	0.518**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	150	150	150	150	150	150

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

No presente estudo, em que se pretende aferir a influência da variável independente “a prática desportiva federada não-profissional” sob as variáveis dependentes “gestão de tempo”, “*engagement*, na dimensão dedicação”, “*engagement*, na dimensão absorção”, “*engagement*, na dimensão vigor” e “resiliência”, foi elaborado o teste da Correlação de Pearson, que “mede o grau de associação linear entre variáveis (...) [detenho] coeficientes de correlação, que variam, em valor absoluto, entre 0 e 1 (...) [sendo que] quanto mais próximo de 1, mais forte é a associação [positiva ou inversa] entre as variáveis” (Martinez & Ferreira, 2007, p.62). Por norma, esta relação funcional entre as variáveis dependente e independente deriva de um fenómeno de causa-efeito, todavia, na presente relação existe somente uma ligação funcional podendo ser apenas de modelação.

6. Discussão dos Resultados

Após a análise da Tabela IV, é possível observar que todas as relações entre as variáveis são significativamente estatísticas, confirmando a significância que já foi analisada pelo cálculo do Alfa de Cronbach. Face à revisão da literatura, no que concerne aos instrumentos originais utilizados, os valores de α , a nível geral, superiores. Na escala da Resiliência, é possível perceber que na escala original o $\alpha = 0,85$ (aproximadamente) e, neste estudo, $\alpha = 0,94$. Na escala da Gestão de Tempo, pelo contrário, a original possui um α a variar entre 0,60 e 0,81 e, no presente estudo, apresenta-se com um $\alpha = 0,76$, indo ao encontro do sugerido pelos autores da mesma. E, por último, as dimensões da variável da gestão de tempo que, na escala original detinham um α a variar entre 0,60 e 0,88 e, no presente estudo, apresenta valores acima ou muito próximo de 0,9, traduzindo a significância muito forte ou altamente significativa (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Depois, começando pela variável “resiliência”, é possível observar que a mesma detém uma relação de cariz moderado com a variável “gestão de tempo”, e vice-versa, dado que o $\alpha = 0,671$. Face à sua relação com as dimensões da variável “*engagement*”, a relação é forte com todas elas, uma vez que $0,7 > \alpha < 0,9$. Nesta linha, é possível verificar, dado o público alvo, que, sendo a resiliência vista como minimizadora dos transtornos criados pelo *stress* (Ströhle (2009), para além de ser fulcral para suportar a pressão relativa ao desempenho (Sarkar & Fletcher, 2013), modela, de forma significativamente forte, a criação de uma identidade positiva, motivada e dedicada (Busseri et al.,2011), dotada de ânimo, compromisso e determinação.

No que toca à variável “gestão de tempo”, na sua relação com as dimensões da variável “*engagement*”, e vice-versa, a mesma é de cariz moderado, $0,5 > \alpha < 0,7$.

Finalmente, para a variável “prática desportiva federada não-profissional” (e vice-versa), a sua relação com a variável “gestão de tempo” é fraca, $\alpha = 0,4$, com as dimensões

da variável “*engagement*” é moderada, $0,5 > \alpha < 0,7$, e forte, com a variável “resiliência” dado que o $\alpha = 0.719$. Desta forma, é possível perceber que a prática desportiva federada não-profissional tem um impacto positivo e estatisticamente forte para com a minimização de *stress* e suporte à pressão, derivado de uma aprendizagem positiva (Sarkar & Fletcher, 2013).

7. Conclusão

Este estudo, que elegeu como público-alvo os praticantes e/ou ex-praticantes de desporto federado não-profissional, consistiu na investigação da influência da prática desportiva nos facilitadores de trabalho, mediante o papel de algumas *soft skills* necessárias ao desempenho profissional – a resiliência, a gestão de tempo, o *engagement*. A tese partiu de um pressuposto fundamental: mais do que um “*hobbie*”, a prática desportiva federada não-profissional pode conceder ao indivíduo diversas ferramentas e competências úteis para o desempenho e desenvolvimento profissional (Hardcastle et al., 2015).

No presente estudo, foi refutada uma hipótese de investigação, confirmadas de forma moderada três e uma de foi fortemente confirmada. Todas elas tentavam perceber a influência positiva da prática desportiva federada não-profissional sob a respetiva variável de estudo. Começando pela gestão de tempo, foi refutada a ideia de que os atletas detêm a gestão de tempo de forma inata, contrariando a ideia de Macquet e Skalej (2015). Foi igualmente negada a existência de uma gestão eficaz de tempo por parte dos colaboradores que são ou foram atletas federados não-profissionais (Richardson & Rothstein, 2008).

No que respeita a dimensão absorção, integrante da variável *engagement*, foi verificado que a influência positiva da prática desportiva federada não-profissional é

moderada sob o grande envolvimento nas atividades detendo a percepção que o tempo passa rapidamente (Borges et al. (2017). Face à dimensão dedicação, igualmente integrante da variável *engagement*, foi verificado que a influência positiva da prática desportiva federada não-profissional é moderada sob o envolvimento do trabalhador de forma entusiasta, com inspiração pelo seu trabalho (Borges et al. (2017). Para a dimensão vigor, igualmente integrante da variável *engagement*, foi também visto que a influência positiva da prática desportiva federada não-profissional é moderada sob a capacidade de investir esforço e persistência perante as adversidades, mantendo níveis elevados de energia (Borges et al. (2017).

Por fim, face à resiliência, a prática desportiva federada não-profissional detém uma influência positiva significativamente forte, o que induz e confirma que no seu relacionamento com a prática desportiva, a resiliência é tida como minimizadora dos transtornos criados pelo *stress* (Ströhle (2009), para além de ser fulcral para suportar a pressão relativa ao desempenho (Sarkar & Fletcher, 2013). Por detrás destas premissas situam-se os sentimentos de frustração pela falha, insucesso/não-alcance, lesões; situa-se a instabilidade emocional associada à competição, à incerteza, à perda de controlo sob o ambiente externo envolvente; situam-se ainda os sentimentos da aprendizagem benéfica e da carga positiva que um determinado acontecimento detém (Sarkar & Fletcher, 2013). Confirma ainda o que em estudos mais recentes se indica, isto é, que a resiliência desenvolvida pela prática desportiva é considerada como peça fundamental para o bom desempenho e sucesso do indivíduo – quer numa esfera desportiva, quer no ensino e, principalmente, no âmbito profissional. Isto por estar associada a um aprendizado positivo, num ambiente incerto, cujo resultado é ambicioso. Mais especificamente, transporta a ambição de atingir um dado objetivo, gerindo e aprendendo com as

condicionantes externas e incertas, sem nunca perder a determinação e o ânimo (Wagstaff, 2017).

Assim sendo, é da responsabilidade dos novos gestores (e aqui incluo igualmente os gestores de recursos humanos que, na sua grande maioria, são os responsáveis pela contratação destes profissionais) a perceção das valências positivas que estes profissionais podem oferecer à organização. Além de ser igualmente da sua responsabilidade a promoção deste tipo de atividade ao corpo profissional integrante na sua organização que não a exerça.

8. Limitações e Investigações Futuras

Existem algumas limitações a serem apontadas ao presente estudo. Começando pela disponibilização do questionário *online* ter ocorrido num período de final de época desportiva e férias, consecutivamente, dos vários atletas e ex-atletas federados não-profissionais aos quais o instrumento pretendia atingir. Nesse sentido, futuras investigações devem colocar o questionário *online* numa outra altura do ano, quando os atletas tiverem envolvidos em menos competições e mais disponíveis e predispostos a responder. Desta forma, o número de respostas poderá aumentar.

Outra limitação, ainda neste ponto, foi o facto de que, dado o público-alvo ser os atletas e ex-atletas federados não profissionais e o questionário ter sido divulgado com o intuito de procurar as respostas junto deste tipo de indivíduos, o contrabalanço face aos que responderam que “não” a essa pergunta foi de 127 indivíduos para 22 indivíduos, o que poderá de igual forma ter beneficiado a análise de resultados dos que efetivamente são ou foram atletas federados não-profissionais.

As respostas potencialmente enviesadas por parte dos inquiridos podem configurar uma outra limitação. Tratando-se de perceções, as respostas podem pecar do

conhecido fenómeno de “desejabilidade social”, no sentido de serem socialmente aceites ou idealmente concebidas, o que poderá ter enviesado os resultados.

Por último, uma sugestão para investigações futuras passa por complementar este estudo com uma análise qualitativa, por exemplo, com entrevistas aprofundadas aos atletas ou ex atletas federados não profissionais ou análise de vários estudos de caso particulares em situações de real acontecimento.

Referências Bibliográficas

- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *Revista De Educação E Humanidades*, 8(1): 117-130.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 389-411.
- Borges, E., Abreu, M., Queirós, C., Maio, T. (2017). Engagement em enfermeiros: estudo comparativo entre Portugal Continental e Açores. *International Journal On Working Conditions*, 4(1), 156-166.
- Britton, B. K. & Tesser, A. (1991). Effects of Time-Management Practices on College Grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3): 405-410.
- Busseri, M. A., Costain, K. A., Campbell, K. M., Rose-Krasnor, L., & Evans, J. (2011). Brief report: Engagement in sport and identity status. *Journal of Adolescence*, 34(5): 1087–1091.
- Bryan, C., O’Shea, D. & MacIntyre, T. (2017). Stressing the relevance of resilience: a systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. 1(1): 1-41.
- Claessens, B.J.C., Eerde, W. V., Rutte, C. G. & Roe, R.A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2): 255 – 276.
- Coulson, J.C., McKenna, J. & Field, M. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3): 176 – 197.
- Dewes, J. O. (2013). *Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição dos métodos*. Tese de Bacharelato em Estatística. Departamento de Estatística do Instituto de Matemática. Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre.
- Felgueiras, M. C., Festas, C. & Vieira, M. (2010). Adaptação e validação da Resilience Scale® de Wagnild e Young para a cultura portuguesa. *Cadernos de Saúde*, 3(1): 73-80.
- García-Ros, R, Pérez-González, F., Hinojosa, E. (2004). Assessing Time Management Skills as an Important Aspect of Student Learning – The Construction and Evaluation of a Time Management Scale with Spanish High School Students. *School Psychology International*, 25(2): 167–183.

- Gonçalves, A. (2004). *Métodos E Técnicas De Investigação Social I*. Universidade do Minho. Instituto de Ciências Sociais.
- Gonçalves, A. M. P. M. P. C. & Camarneiro, A. P. (2018). Validação da Resilience Scaled e Wagnild e Young em contexto de acolhimento residencial de adolescentes. *Revista de Enfermagem Referência*. IV (17): 107-118.
- Glen, C. (2006). Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training*, 38(1): 37-45.
- Grafton, E., Gillespie, B. & Henderson, S. (2010). Resilience: The Power Within. *Oncology Nursing Forum*, 37(6): 698-705.
- Grissom, J., Loeb, S. & Mitani, H. (2015). Principal time management skills: explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness. *Journal of Educational Administration*, 53(6): 773-793.
- Hair, J.F., Babin, B., Money, A.H. & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hakanen, J. J. & Bakker, A. B. (2016). Born and Bred to Burn out: A Life-Course View and Reflections on Job Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3): 354-364.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229(1): 289 – 297.
- Hardcastle, S. J., Tye, M., Glassey, R. & Hagger, M. S. (2015). Exploring the perceived effectiveness of a life skills development program for high-performance athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 16(3): 139-149.
- Harter, J. K., Hayes, T. L. & Schmidt, F. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Hellsten, L. A. (2012). What Do We Know About Time Management? A Review of the Literature and a Psychometric – Critique of Instruments Assessing. *Time Management*, disponível em <https://www.intechopen.com/books/time-management/what-do-we-know-about-time-management-a-review-of-the-literature-and-a-psychometric-critique-of-inst> consultado no dia 27 de Outubro de 2018.

- Jamal, M. (1984). Job Stress and Job Performance Controversy: An Empirical Assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(1): 1–21.
- Jones, G. (2002) What Is This Thing Called Mental Toughness? An Investigation of Elite Sport Performers. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(3): 205-218.
- Kašpárková, L., Vaculík, M., Procházka, J. & Schaufeli, W. B. (2018). Why resilient workers perform better: The roles of job satisfaction and work engagement. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33(1): 43-62.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M. & Frese, M. (2018). The Effects of Work Engagement and Self-Efficacy on Personal Initiative and Performance. *Psicothema*, 30(1): 89-96.
- Lonsdale, C., Hodge, K. & Rose, E. (2009). Athlete burnout in elite sport: A self-determination perspective. *Journal of Sports Sciences*, 27(8): 785-79.
- Macquet, A-C & Skalej. (2015). Time management in elite sports: How do elite athletes manage time under fatigue and stress conditions? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(2): 341–363.
- Mahfooz, A., Salajegheh, S., Ghorbani, M. & Sheikhi, A. (2018). Developing a talent management model using government evidence from a large-sized city, Iran. *Cogent Business & Management*, 5(1): 1-15.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*, 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílado.
- Maroco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª Edição. Lisboa: Edições Sílado.
- Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? Instituto Superior de Psicologia Aplicada (ISPA). *Laboratório de Psicologia*, 4(1): 65-90.
- Martinez, L.F. & Ferreira, A.I. (2007). *Análise de Dados com SPSS – Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Marques, I. (2017). *Efeito Moderador do Exercício Físico no Desempenho no Trabalho*. Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Instituto Superior de Economia e Gestão; Universidade de Lisboa.

- Meneghel, I., Borgogni, L., Miraglia, M., Salanova, M. & Martínez, I. M. (2016). From social context and resilience to performance through job satisfaction: A multilevel study over time. *Human Relations*, 69(11): 2047–2067.
- Mol, M. M. C., Nijkamp, M. D., Bakker, J., Schaufeli, W. B. & Kompanje, E. J. O. (2018). Counterbalancing work-related stress? Work engagement among intensive care professionals. *Australian Critical Care*, 31(4): 234-241.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa. Edições Sílado.
- Ribeiro, E. M. P. (2017). *Soft Skills No Mundo Laboral Atual. A Criação De Uma Nova Empresa*. Aveiro. Departamento de Línguas e Culturas. Universidade de Aveiro.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects On Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617–635.
- Richardson, K. M. & Rothstein, H. M. (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1): 69-93.
- Riley, S. M., Michael, S. C. & Mahoney, J. T. (2017). Human capital matters: market valuation of firm investments in training and the role of complementary assets. *Strategic Management Journal*, 38(1): 1895-1914.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M. & Curran, M. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 533-562.
- Sarkar, M. & Fletcher, D. (2013) How Should We Measure Psychological Resilience in Sport Performers? *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 17(4): 264-280.
- Sarkar, M. & Fletcher, D. (2014). Psychological resilience in sport performers: a review of stressors and protective factors. *Journal of Sports Sciences*, 32(15): 1419-1434.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1):71–92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire – A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.

- Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C. & Lam, H. (2017). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1): 462-480.
- Shatté, A., Perlman, A., Smith, B. & Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *JOEM*, 59(2): 135-140.
- Siddhanta, A. & Roy, D. (2010). Employee engagement - Engaging the 21st century workforce. *Asian Journal of Management Research*, disponível em <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/sped12011/AJMRSP1015.pdf>, consultado no dia 27 de Outubro de 2018.
- Sjøgaard, G., Christensen, J. R., Justesen, J. B., Murray, M., Dalager, T., Fredslund, G. & Sjøgaard, K. (2016). Exercise is more than medicine: The working age population's wellbeing and productivity. *Journal of Sport and Health Science*, 5(2): 159-165.
- Ströhle, A. (2009). Physical activity, exercise, depression and anxiety disorders. *Biological Psychiatry - Review Article*, 116(1): 777-784.
- Teixeira, M. (2015). *Prática desportiva e compra de material desportivo: determinantes e inter-relações*. Tese de Mestrado em Marketing e Comunicação Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital.
- Vinuto, J. (2014). A Amostragem Em Bola De Neve Na Pesquisa Qualitativa: Um Debate Em Aberto *Temáticas*, 22(44): 203-220.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2): 165-178.
- Wagstaff, C. R. D. (2017). *The Organizational Psychology of Sport: Key Issues and Practical Applications*. 1ª Edição. New York: Routledge.
- Wright, T. H. & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(5): 491-499.

Anexos

QUESTIONÁRIO

Resiliência

1. Quando eu faço planos, sigo-os até ao fim.
2. Costumo conseguir alcançar os meus objetivos.
3. Dependo primeiramente de mim e só depois dos outros.
4. Manter o interesse por aquilo que faço é importante para mim.
5. Eu consigo ser autónomo(a), se tiver de o ser.
6. Eu sinto-me orgulhoso(a) por ter alcançado objetivos na minha vida.
7. Eu costumo fazer as coisas passo-a-passo.
8. Eu sou amigo(a) de mim próprio(a).
9. Sinto que consigo lidar com várias coisas/situações ao mesmo tempo.
10. Sou determinado(a).
11. Raramente me questiono sobre o sentido das coisas.
12. Vivo um dia de cada vez.
13. Posso passar por situações difíceis porque já enfrentei situações difíceis antes.
14. Tenho autodisciplina.
15. Mantenho-me interessado(a) nas coisas.
16. Geralmente, eu consigo encontrar algo que me faça feliz.
17. A crença em mim próprio(a) ajuda-me a ultrapassar situações difíceis.
18. Numa emergência, eu sou alguém com quem geralmente as pessoas podem contar.
19. Normalmente, eu consigo olhar para uma situação sob várias perspectivas.
20. Às vezes obrigo-me a fazer coisas, quer queira quer não.
21. A minha vida tem sentido.
22. Eu não fico estagnado em/com coisas que não consigo resolver.
23. Quando estou numa situação difícil, eu costumo conseguir encontrar uma saída.
24. Eu tenho energia suficiente para fazer o que tem de ser feito.
25. Não tenho nenhum problema com o facto de existirem pessoas que não gostam de mim.

Gestão de Tempo

1. Quando tenho várias coisas para fazer, penso que é melhor fazer uma pequena parte de cada uma.
2. Durante uma semana regular, gasto mais tempo a cuidar de mim (exercício físico, hobbies...) do que a desenvolver tarefas relacionadas com o meu trabalho.
3. Na noite antes da entrega de um trabalho importante, ainda está estou a trabalhar nele.
4. Creio que, no geral, giro bem o meu tempo.
5. Frequentemente dou por mim a fazer coisas que interferem com o meu trabalho porque odeio dizer “não” às pessoas.
6. Gasto tempo diário a planear o meu dia.
7. Mantenho a minha secretária livre de coisas em que não estou a trabalhar.
8. Sinto que utilizo eficazmente o meu tempo.
9. Acredito existir espaço para melhorar a maneira como giro o meu tempo.
10. Planeio o meu dia antes do mesmo começar.
11. Planeio o seu tempo desde o início até ao fim de cada dia.
12. Faço uma lista de tarefas que tenho de realizar em cada dia.
13. Escrevo as tarefas a realizar para cada dia.
14. Tento manter a minha agenda de atividades organizada e em dia, mesmo que não se avizinha uma reunião com o meu chefe.
15. Mantenho rotinas ou atividades pouco úteis.
16. Faço um plano de atividades que tenho de realizar em dias de trabalho.
17. Tenho objetivos traçados para o meu percurso profissional.
18. Tenho uma ideia clara do que pretendo alcançar durante a próxima semana.

Engagement

1. Sinto-me repleto(a) de energia quando estou a trabalhar.
2. Atribuo significado e propósito ao meu trabalho.
3. O tempo voa quando eu estou a trabalhar.
4. Desempenho as minhas tarefas com energia e sou capaz de superar as dificuldades.
5. Sinto-me entusiasmado(a) com o meu trabalho.
6. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
7. O meu trabalho inspira-me.
8. Quando me levanto de manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
10. Tenho orgulho no meu trabalho.
11. Tenho a capacidade de estar concentrado(a)/imerso no meu trabalho.
12. Tenho a capacidade de trabalhar por longos períodos de tempo.
13. O meu trabalho é desafiante.
14. Sinto-me empolgado(a) quando executo as minhas tarefas profissionais.
15. Considero-me muito resistente mentalmente, no meu trabalho.
16. É difícil distanciar-me do meu trabalho.
17. Mesmo quando as coisas não correm bem, continuo a trabalhar com ânimo.

Dimensão “vigor” – Itens 1,4,8,12,15,17

Dimensão “absorção” – Itens 3,6,9,11,14,16

Dimensão “dedicação” – Itens 2,5,7,10,13