



Raquel Alexandra Carvoeiras Fontes

Relações entre o estilo de liderança, a exaustão emocional e o
clima organizacional: contributos para a prevenção do burnout em
trabalhadores da área do atendimento ao público

Investigação apresentada ao Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Psicologia do
Trabalho e da Saúde Ocupacional, realizada sob a orientação científica da Professora
Doutora Marina Alexandra Diogo Carvalho

2023

Investigação defendida em provas públicas no Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes, no dia 04 de dezembro de 2023, perante um júri nomeado pelo Despacho do Diretor nº 57/2023, com a seguinte composição:

Presidente: Professor Doutor André Tavares Rodrigues, professor auxiliar do ISMAT;
Professora orientadora: Professora Doutora Marina Alexandra Diogo Carvalho,
professora catedrática do ISMAT;

Arguente: Professora Doutora Sónia Pedroso Gonçalves, professora auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Agradecimentos

Expresso o meu agradecimento ao constante apoio da Dr.^a Ana Paula da Unidade de Apoio à Investigação (CHUA) Portimão na divulgação deste estudo.

Um agradecimento especial à minha família, mãe e padrasto pela força que sempre me transmitiram.

Ao meu namorado um grande agradecimento pela sua paciência e apoio ao longo destes anos.

Por último, mas não menos importante, agradecer aos meus colegas e amigos que sempre me acompanharam ao longo do meu percurso.

Estou grata pela oportunidade de ter feito este caminho que me fez chegar até aqui.

Resumo

O presente estudo de carácter observacional e transversal, teve como objetivo geral analisar as relações entre o estilo de liderança, a exaustão emocional e o clima organizacional.

Era esperado que trabalhadores com níveis inferiores de exaustão emocional relatassem mais comportamentos transformacionais no âmbito da visão, inspiração, instrução, individualização e apoio, feedback positivo, tomada de decisão de gestão ativa. Era ainda esperado que trabalhadores com mais comportamentos transacionais de feedback negativo e mais comportamentos de tomada de decisão de gestão passiva apresentassem níveis superiores de exaustão emocional.

Para esse fim, foi recolhida uma amostra constituída por 215 participantes, 159 do sexo feminino e 56 do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M = 38$; $Dp = 13.5$), que preencheu um protocolo composto pela Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações, (Gomes, 2005), o Questionário de Clima Organizacional (Lima, 2010), a Medida de Burnout de Shirom-Melamed (Gomes, 2012) e a Escala de Desejabilidade Social (Carvalho, 1999), que revelaram, no presente estudo, valores de consistência interna, alfa de Cronbach adequados.

Os resultados evidenciaram que o comportamento transformacional se associou à fadiga física e fadiga cognitiva e, ao contrário do esperado, o comportamento transacional foi independente das dimensões principais da liderança. Os participantes com uma perceção de clima positivo realçaram mais comportamentos transformacionais que os participantes com uma perceção de clima negativo enquanto os trabalhadores do setor público-privado apresentaram níveis inferiores de fadiga física em comparação com os trabalhadores do setor público e do setor privado em conjunto.

Os resultados foram analisados com base na literatura existente e na sua aplicabilidade à prevenção do burnout nos trabalhadores da área do atendimento ao público.

Palavras-chave: Estilos de liderança. Exaustão emocional. Clima organizacional. Trabalhadores do atendimento ao público

Abstract

The present observational and cross-sectional study had the general objective of analyzing the relationships between leadership style, emotional exhaustion and the organizational climate.

It was expected that workers with lower levels of emotional exhaustion would report more transformational behaviors in the areas of vision, inspiration, instruction, individualization and support, positive feedback, and active management decision-making. It was also expected that workers with more negative feedback transactional behaviors and more passive management decision-making behaviors would present higher levels of emotional exhaustion.

For this purpose, a sample was collected consisting of 215 participants, 159 females and 56 males, aged between 18 and 65 years old ($M = 38$; $SD = 13.5$), who completed a protocol consisting of the Scale Multidimensional Leadership in Organizations, (Gomes, 2005), the Organizational Climate Questionnaire (Lima, 2010), the Shirom-Melamed Burnout Measure (Gomes, 2012) and the Social Desirability Scale (Carvalho, 1999), which revealed, in the present study, adequate internal consistency values and Cronbach's alpha.

The results showed that transformational behavior was associated with physical fatigue and cognitive fatigue and, contrary to expectations, transactional behavior was independent of the main dimensions of leadership. Participants with a positive climate perception highlighted more transformational behaviors than participants with a positive perception of negative climate while workers in the public-private sector showed lower levels of physical fatigue compared to workers in the public and private sectors combined.

The results were analyzed based on existing literature and its applicability to preventing burnout in public service workers.

Keywords: Leadership styles. Emotional exhaustion. Organizational climate. Customer service workers

Relações entre o estilo de liderança, a exaustão emocional e o clima organizacional: contributos para a prevenção do burnout em trabalhadores da área do atendimento ao público

Introdução

A investigação sobre a exaustão emocional na área da saúde, com profissionais que mantêm interações constantes com outros indivíduos, é crucial uma vez que a exposição regular a situações emocionalmente desgastantes pode acarretar implicações a vários níveis, com impacto no absentismo e no baixo desempenho ocupacional (Staten, 2019). No entanto, e conforme destaca Ochoa (2018), apesar de o interesse pela síndrome do burnout ter sofrido um aumento significativo no setor público em geral e, em particular, no atendimento ao público, a literatura na área é escassa ainda que esta população não esteja isenta dos impactos do burnout. Assim, o presente estudo procurou ser um contributo para preencher parte da lacuna de informação científica existente nesta área específica. A preocupação com o bem-estar dos colaboradores deve ser uma preocupação central para os profissionais na esfera organizacional dado o impacto direto do bem-estar dos funcionários nas suas atitudes e comportamentos. Destaca-se a importância crucial das organizações no fomento de práticas de liderança e climas organizacionais saudáveis e positivos como medida preventiva do burnout entre os trabalhadores (Gameiro et al., 2020). É ainda de salientar que os riscos psicossociais e a carência de saúde psicológica no ambiente de trabalho não só acarretam um custo humano considerável, como também exercem um impacto significativo na sociedade e na economia.

Segundo a Ordem dos Psicólogos Portugueses, a perda de produtividade decorrente do absentismo e do presentismo originados pelo stress e pelos problemas de saúde psicológica pode representar um encargo financeiro de até 5,3 mil milhões de euros anualmente para as empresas em Portugal (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2020). Estima-se que, em território português, os trabalhadores possam faltar devido ao stress e a problemas de saúde psicológica até 8 dias ao longo do ano, enquanto o presentismo pode estender-se até 15,8 dias (OPP, 2023). No Reino Unido, o número de trabalhadores que relataram problemas relacionados com o stress, a depressão e a ansiedade aumentou nos últimos anos, sendo que em 2019/2020 esses problemas representavam 51% de todos os problemas de saúde associados ao trabalho (Health & Safety Executive, 2022).

Estado da Arte

Uma das consequências da exposição a riscos psicossociais no trabalho é o burnout.

De acordo com Malach e Jackson (1981), o burnout é um síndrome psicológico que surge como resposta a situações crônicas geradoras de stress, presentes no contexto de trabalho.

Apesar da existência de diversos estudos nesse âmbito, o baixo conhecimento sobre o síndrome de burnout por parte das organizações faz com que os responsáveis não detetem facilmente a sua existência e acabem por generalizar e diagnosticar o síndrome como episódios de stress ou de depressão (Leiter, 2004).

O síndrome de burnout pode ocorrer quando há uma desconexão entre a organização e o indivíduo, decorrente de algumas fontes de stress psicossociais como a carga de trabalho elevada ou descontrolada, a ambiguidade de papéis, as alterações organizacionais, a baixa satisfação laboral e de realização pessoal, o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, o baixo suporte no trabalho e a violência no local de trabalho (incluindo o assédio) (Faria et al., 2019).

Um estudo global divulgado pelo centro de investigação Yellowbrick (2019) revelou que 53% dos Millenials já faltaram ao trabalho por situações de burnout. De entre os participantes estudados, 96% revelou que o burnout afeta o seu dia-a-dia, 60% sente exaustão física diariamente ou múltiplas vezes durante a semana e 57% sente exaustão mental.

No contexto da saúde, as fontes de stress psicossociais são particularmente relevantes uma vez que, a situação foi particularmente agravada com a Pandemia COVID-19. Em 2020, 44,8% dos profissionais de saúde apresentavam sinais de sofrimento psicológico e o Burnout atingia 32,1% (Almeida et al., 2020).

No contexto específico do atendimento ao público, independentemente do setor de atividade é importante salientar que, estes profissionais desempenham um papel crucial no processo de venda ou prestação de serviços, destacando-se por serem indivíduos com capacidades fundamentais, como a comunicação e a interação interpessoal (Kotler & Armstrong, 1999).

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Um estudo realizado a nível global e abrangendo diversas profissões no âmbito do atendimento ao público, verificou que cada vez mais se atribui a esses colaboradores uma responsabilidade significativa pelo desempenho, ou seja, são percebidos como os principais responsáveis pela satisfação ou insatisfação do cliente, o que, por sua vez, influencia positiva ou negativamente a imagem da organização que representam, no entanto, frequentemente, esses profissionais não recebem os recursos ou o apoio organizacional necessário para realizar os seus serviços ao cliente com satisfação e qualidade (Bolton & Houlihan, 2005).

Existem diversos fatores relevantes no âmbito do apoio ou recursos organizacionais necessários ao desempenho destes profissionais. Um desses fatores envolve a liderança.

De acordo com Neves (2001), apesar de os diversos estudos sobre a liderança indicarem uma falta de consenso na sua definição, a liderança pode ser compreendida como uma característica da personalidade, um meio de induzir obediência, uma forma de exercer influência ou outros comportamentos específicos, um instrumento de persuasão, uma dinâmica de poder, um meio de atingir objetivos ou uma combinação de múltiplos fatores. Sabe-se que a liderança é moldada por experiências e contextos pessoais, permitindo o seu desenvolvimento e aprimoramento conforme a pessoa que desempenha o papel de líder (Sobral & Gimba, 2012).

Para ser eficaz, um líder deve possuir atributos específicos, tais como visão, competência, habilidades de comunicação, capacidade de tomada de decisões, aptidão para o planeamento, resolução de problemas e conflitos, estabilidade emocional e para além disso, deve ser dotado de uma habilidade em estabelecer relacionamentos positivos com a equipa (Stewart, 2012).

No contexto dos estilos de liderança, a literatura apresenta vários estudos que exploram a relação entre o estilo de liderança e as dinâmicas internas dos grupos de trabalho (Benevides, 2010). O presente estudo focou-se em três estilos (comportamentais) de liderança: o estilo transformacional, que envolve a influência do líder sobre as atitudes, crenças e valores dos colaboradores, levando-os a incorporar a visão estabelecida e a dedicar-se em prol das ideias e princípios definidos; o estilo transacional, que implica a influência do líder com base num sistema de trocas, em que os colaboradores aceitam a autoridade do líder em troca de benefícios (como salário, prémios, prestígio); e a tomada de decisão, que aborda a maneira como o líder gere o seu poder e influência sobre os

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

colaboradores, podendo fazê-lo de maneira mais ativa (centralizando o poder de decisão ou delegando aos colaboradores) ou de maneira mais passiva (desresponsabilizando-se do poder de decisão) (Gomes et al., 2021).

Outro fator relevante no âmbito do apoio ou recursos organizacionais necessários ao desempenho dos profissionais do atendimento ao público é o clima organizacional.

A origem do conceito de clima organizacional remonta a Litwin e Stringer (1968), que o definiram como as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas que compõem uma organização. Esta definição emerge das percepções partilhadas pelos colaboradores, ou seja, do significado que atribuem às políticas, práticas e procedimentos no ambiente de trabalho, influenciadas pelo comportamento dos seus líderes e pelas recompensas oferecidas, sendo através dessas recompensas que os colaboradores se sentem mais ou menos apoiados ou reconhecidos no seu trabalho, resultando numa imagem positiva ou negativa do clima percebido na organização (Schneider et al., 2011).

O clima organizacional representa uma ferramenta de extrema importância numa organização, visto que o ambiente interno desempenha um papel crucial na influência do comportamento individual no local de trabalho (Louro, 1995).

Diversos estudos argumentam que o ambiente de trabalho impõe constantemente pressões aos colaboradores, gerando um clima de negativismo e competitividade que pode levar a colapsos mentais e psicológicos entre os trabalhadores (Cormack & Cotter, 2013).

Assim, a liderança e o clima organizacional são dois conceitos que estão interligados. De acordo com Lemon et al. (2013), os líderes e os seus estilos de liderança exercem um impacto direto no clima organizacional percebido pelos funcionários. Por outro lado, Katz e Kahn (1973) realçam que um comportamento positivo por parte do líder pode criar um ambiente organizacional propício, impulsionando a motivação e o envolvimento dos trabalhadores nas suas atividades e Blake e Mouton (1976) argumentam que o líder deve procurar um equilíbrio entre o aspeto humano e os resultados e, nesse sentido, é incumbido ao líder a capacidade de criar condições que fortaleçam o espírito de equipa e o clima organizacional, numa tentativa de aumentar a motivação e o compromisso dos trabalhadores com as suas tarefas.

Desde esta perspetiva, para além da liderança, também o clima organizacional apresenta impacto no desempenho, motivação, dedicação e satisfação laboral do colaborador Babu

e Kumari (2013), com implicações não apenas para a segurança do colaborador como também para o bem-estar (Taylor et al., 2019). Por estas razões, é um elemento fundamental na prevenção da exaustão emocional nos colaboradores.

A exaustão emocional é identificada como a dimensão central do burnout, caracterizando-se por fadiga e perda de energia física e psíquica, podendo também ser compreendida também como a escassez de recursos emocionais, levando o indivíduo a sentir que atingiu o limite das suas capacidades (Maslach et al., 2001).

Maslach e Leiter (1999) afirmam que a exaustão emocional está associada a sintomas como cansaço, irritabilidade, propensão a acidentes, sinais de depressão, manifestações de ansiedade e ao surgimento de doenças, especialmente de natureza adaptativa ou psicossomática. Para Leiter e Maslach (2004) a exaustão emocional surge quando o trabalhador percebe que a sua energia e recursos emocionais se esgotaram devido ao contato direto e intenso com os problemas no seu ambiente de trabalho.

De acordo com dados obtidos em Portugal em 2021, verificou-se que 63% dos trabalhadores reportaram ter sofrido de ansiedade nos últimos 12 meses. Além disso, 27% estavam em risco de desenvolver depressão clínica, enquanto 5% relataram exaustão emocional. No que diz respeito à exaustão física, 24% dos trabalhadores referiram sentir-se fisicamente exaustos, e 12% mencionaram vivenciar exaustão tanto física quanto emocional (Eurofound, 2021).

Como anteriormente mencionado, a liderança desempenha um papel relevante na promoção de ambientes de trabalho saudáveis, sendo um dos aspetos chave para evitar o desenvolvimento da exaustão emocional e, conseqüentemente, prevenir o burnout avançado. Assim, se por um lado os líderes, se destacam como agentes que lidam diariamente com situações geradoras de stress com elevadas exigências, por outro lado, desempenham também um papel preventivo no surgimento de perturbações psicológicas, como é o caso do burnout (Harms et al., 2017). Deste modo, a qualidade das condições de trabalho estabelecidas pelos líderes desempenha um papel fundamental tanto para o clima da organização quanto para a saúde dos colaboradores, podendo influenciar de forma significativa os níveis de stress e burnout (Laschinger & Fida, 2014).

A literatura, contudo, nem sempre tem diferenciado os comportamentos dos líderes e o seu impacto em situações de stress. Os comportamentos, positivos ou negativos,

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

manifestados ou percebidos pelos líderes nas suas relações com os subordinados têm uma influência significativa nos resultados relacionados com o stress (Harms, 2017).

Do ponto de vista teórico, a Liderança pode ser explicada através da Teoria Contingencial de Fiedler (1964), na qual são estabelecidas relações entre o estilo de liderança e as características da situação, sustentando que o líder pode ser orientado para a relação com os colaboradores ou orientado para a tarefa. Líderes orientados para a relação favorecem as interações com os colaboradores, promovendo o bem-estar e a satisfação no grupo, enquanto os líderes orientados para a tarefa demonstravam uma forte inclinação para a execução das tarefas, com foco no cumprimento das metas e dos objetivos da organização. Neste modelo de liderança, são identificadas três variáveis que indicam se uma determinada situação é favorável para os líderes: as relações pessoais com os membros da equipa, em que o indivíduo pode ser predominantemente orientado para as tarefas ou para as relações interpessoais; o grau de estrutura da tarefa a ser executada pelos membros da equipa, relacionado ao desempenho do grupo como uma variável que fornece informações sobre a eficácia do líder e o poder e autoridade decorrentes da posição do líder, determinadas pelas relações existentes entre o líder e os seus colaboradores, pela posição de poder do líder e pela perceção dessa posição pelos colaboradores (Fiedler, 1964).

Também em termos teóricos, o Modelo de Litwin e Stringer (1968) aponta para nove fatores/indicadores do Clima organizacional que podem estar relacionados com a liderança: a estrutura, que abrange a compreensão das limitações e burocracias enfrentadas pelos trabalhadores na execução das suas tarefas; a responsabilidade, destacando o sentimento de autonomia e liberdade nas atividades; o desafio, evidenciando a disposição para enfrentar desafios e riscos para alcançar os objetivos propostos; a recompensa, representando o sentimento de equidade; a atribuição de benefícios; o relacionamento, traduzindo-se num bom relacionamento interpessoal e hierárquico; a cooperação, caracterizada por um espírito de interajuda; o conflito, surgindo da perceção de que os membros da organização admitem opiniões antagónicas e a identidade e padrões, representando um grau de ênfase nas normas pela organização (Bispo, 2006).

O facto do Síndrome de Burnout ser multidimensional levou ao desenvolvimento de vários modelos explicativos, facilitando a sua compreensão (Pinto & Chambel, 2008).

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

A origem desses modelos está fundamentada em várias concepções teóricas, sendo, contudo, importante destacar os que mais contribuíram para a compreensão geral do Síndrome de Burnout, de entre os quais se destacam:

1. Modelo progressivo de Edelwich e Brodsky (1980);
2. Modelo geral explicativo do síndrome de Burnout de Maslach e Jackson (1981);
3. Modelo de Leiter (1983);
4. Modelo da síndrome de Burnout de Golembiewski, Munzenrider e Carter (1983);
5. Modelo MBSM (Melamed, Kushnir, & Shirom, 1992).

A tabela 1 (em anexo), apresenta uma explicação mais detalhada dos modelos abordados. Embora abordem, de diferentes perspectivas, a exaustão emocional, em todos os modelos, é vista como o núcleo central do burnout. De acordo com Melamed e colegas (1992), a exposição crônica ao stress ocupacional constituída por três dimensões: fadiga física, exaustão emocional e fadiga cognitiva. e algumas das variáveis sociodemográficas são, por exemplo, o género.

Assim, tendo em consideração os resultados da literatura e a importância do estudo das inter-relações entre estas variáveis, foi objetivo geral do presente estudo a análise das relações entre o estilo de liderança, a exaustão emocional e o clima organizacional e os contributos para a prevenção do burnout em trabalhadores da área do atendimento ao público. Também com base na literatura, era esperado que trabalhadores com níveis inferiores de exaustão emocional relatassem mais comportamentos transformacionais no âmbito da visão, inspiração, instrução, individualização e apoio, feedback positivo, tomada de decisão de gestão ativa. Era ainda esperado que trabalhadores com mais comportamentos transacionais de feedback negativo e mais comportamentos de tomada de decisão de gestão passiva apresentassem níveis superiores de exaustão emocional.

Método

Participantes

De uma amostra total de 215 participantes (2 recusaram participar no estudo), 49 participaram no estudo em formato papel (22.8%) e 166 participaram no estudo em formato online (77.2%). Os participantes tinham idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos ($M=38$; $Dp =13.5$), eram maioritariamente do sexo feminino 74% e 46.5% eram casados/as ou viviam em união de facto.

No que diz respeito às habilitações literárias, 54% possuía qualificações inferiores ou iguais ao 12º ano. Quando questionados se, no momento do preenchimento do protocolo, estavam a estudar, 59.1% respondeu negativamente (ver Tabela 2).

Tabela 2 - Dados sociodemográficos

Variáveis		M	DP	N	%
Idade		38	13,5	215	100
Sexo	Feminino			159	74
	Masculino			56	26
Estado civil	Solteiro/a			94	43.7
	Casado/a ou em União de facto			100	46.5
	Divorciado/a ou Separado/a			17	7.9
	Viúvo/a			4	1.9
Habilitações literárias	Inferior ao 9º ano			15	7
	Inferior ou igual ao 12º ano			116	54
	Licenciatura			66	30.7
	Mestrado			16	7.4
Estuda	Doutoramento			2	0.9
	Sim			88	40.9
Recolha	Não			127	59.1
	Online			166	77.2
	Papel			49	22.8

Nota. M – Média; DP – Desvio Padrão

A [tabela 3](#) e a [tabela 4](#) (em anexo) mostram os dados recolhidos acerca do trabalho, evidenciando que os participantes reportaram, em média, 13.1 anos ($Dp =11.7$) de experiência na área e uma média de 8.35 anos de experiência na organização.

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

No que se refere ao tipo de contrato, a maioria dos participantes estava empregada com um contrato sem termo (48.4%), dividida entre o setor público (43.7%) e o setor público-privado (43.3%, em atendimento presencial ao público (87.9%).

Quanto ao regime de trabalho, a grande maioria dos participantes 95.3% trabalhava presencialmente, com horário fixo 67%, em regime laboral diurno (66%), em tempo integral (81.4%) e sem posição de chefia na organização, (79.1%).

Medidas

Liderança. Avaliada pela “Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações” (EMLO, Gomes, 2005) uma adaptação para contextos organizacionais da Escala Multidimensional de Liderança no Desporto. A EMLO é composta por 36 itens, distribuídos por 9 dimensões: visão; inspiração; instrução; individualização; apoio; feedback positivo; feedback negativo; gestão ativa dos comportamentos do responsável/chefe e gestão passiva dos comportamentos do responsável/chefe. As 9 dimensões estão agrupadas em 3 tipos ou estilos de liderança: transformacional; transacional e tomada de decisão. O instrumento pode ser preenchido em duas versões, uma destinada a avaliar a percepção dos membros do grupo/organização sobre os comportamentos dos respetivos responsáveis/chefes (versão para os colaboradores) e outra destinada a avaliar a percepção dos responsáveis/chefes sobre seus próprios comportamentos (versão para o responsável/chefe). Todos os itens são respondidos numa escala tipo "Likert" de cinco pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). Valores mais elevados em cada subescala indicam mais frequência de comportamentos do líder na faceta em questão.

Quanto às qualidades psicométricas do instrumento, demonstra consistência interna, com valores alfa de Cronbach que variam entre .72 (apoio social) e .88 (treino e instrução). Embora os valores tenham sido obtidos no contexto da liderança no desporto, este estudo apresenta valores da medida em contexto organizacional (Gomes et al., 2005). De forma a garantir a sua adequação no âmbito do presente estudo, os valores de consistência interna das dimensões da medida foram alvo de análise no presente estudo.

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Clima Organizacional. Avaliada pelo “Questionário de Clima Organizacional” (QCO, Lima, 2010). O QCO é composto por 24 afirmações, distribuídas por 6 dimensões: satisfação; motivação; comunicação; formação; trabalho em equipa e avaliação de desempenho. Todos os itens são respondidos numa escala tipo “Likert” de seis pontos (1 = discordo totalmente; 6 = concordo plenamente). No presente estudo, apenas foi utilizado o item que tem como principal objetivo analisar de forma global a perceção de clima organizacional.

Não estão descritas as qualidades psicométricas do instrumento.

Exaustão Emocional. Avaliada pela “Medida de “Burnout” de “Shirom-Melamed” (MBSM, Gomes, 2012; Armon et al., 2012). O MBSM é composto por 14 itens, distribuídos por 3 subescalas: fadiga física; fadiga cognitiva e exaustão emocional. Todos os itens são respondidos numa escala tipo "Likert" de sete pontos (1 = Nunca; 7 = Sempre). Valores mais elevados indicam maiores níveis de fadiga física, exaustão emocional e fadiga cognitiva.

Quanto às qualidades psicométricas do instrumento, ele demonstra consistência interna, com valores de alfa de Cronbach que variam entre .87 (sentimentos de cansaço emocional face ao relacionamento interpessoal) e .97 (sentimentos de desgaste cognitivo em relação ao trabalho). Este estudo apresenta valores da medida em contexto organizacional (Gomes et al., 2012). De forma a garantir a sua adequação no âmbito do presente estudo, os valores de consistência interna das dimensões da medida foram alvo de análise no presente estudo.

Desejabilidade Social. Avaliada pela versão reduzida da “Medida de Desejabilidade Social” (SDS-SF, Carvalho, 1999; Crowne & Marlowe, 1960). A SDS-SF é composta por 13 itens e avalia as respostas socialmente desejáveis. Apresenta um formato de resposta de escolha forçada (Verdadeiro ou Falso). O resultado total da SDS-SF é obtido somando as respostas dadas a cada um dos itens, sendo que resultados mais elevados indicam uma maior desejabilidade social.

O estudo das características psicométricas revelou valores de consistência interna, com um alfa de Cronbach de .70 na versão original e .65 na versão reduzida (Carvalho, 2000).

Procedimento

De forma a atingir os objetivos do presente estudo, foi inicialmente feito um pedido de autorização para a utilização das medidas; posteriormente, foi criado o pedido de consentimento informado que iria acompanhar o protocolo e que foi delineado de acordo com questões éticas como a participação voluntária, liberdade de desistência, confidencialidade, anonimato e informação acerca do destino da utilização dos dados fornecidos; seguidamente, foi construído o protocolo para a recolha de dados (ver [anexo 1](#)). O protocolo foi submetido para apreciação e aprovação por parte da Comissão Científica do Curso tendo, após a aprovação, sido efetuado um estudo piloto transversal, com o objetivo de perceber o tempo de preenchimento e a eventual existência de incorreções no protocolo. Após a revisão de todo o protocolo, foi dado início à recolha de dados, que decorreu entre 9 de março e 6 de setembro de 2023, inicialmente online e posteriormente, também em papel.

Após a recolha de dados, estes foram introduzidos e codificados no Excel, tendo sido posteriormente analisados através do programa Jamovi Statistical Software 2.3.21.

A consistência interna das dimensões das medidas de liderança e exaustão emocional foi estudada através de coeficientes alfa de Cronbach. As relações entre as variáveis foram estudadas através de coeficientes de correlação de Pearson e as comparações entre grupos foram realizadas através de testes t de Student e Anovas One-Way para amostras independentes.

Resultados

Fiabilidade das medidas

Os estudos dos valores de consistência interna das dimensões da medida de liderança evidenciaram, na versão relativa à perspetiva dos colaboradores referente ao comportamento atual, valores de consistência interna, alfa de Cronbach, variaram entre .90 (gestão passiva) e .96 (feedback negativo e gestão ativa). No caso da mesma versão, mas no âmbito do comportamento preferido/desejado, os valores obtidos variaram entre .94 (gestão passiva) e .99 (visão e a individualização).

Na versão relativa à perspectiva das chefias alusiva ao comportamento atual, os valores de consistência interna, alfa de Cronbach, variaram entre .96 (gestão passiva) e .99 (visão, inspiração, instrução, individualização, feedback positivo e gestão ativa). No caso da mesma versão, mas no âmbito do comportamento preferido/desejado, os valores obtidos variaram entre .97 (gestão ativa e gestão passiva) e .99 (visão, inspiração, instrução, individualização, apoio e feedback positivo) (tabela 5 em anexo).

A tabela 6 (em anexo), demonstra que nas dimensões da escala de medida de exaustão emocional, os valores de consistência interna, alfa de Cronbach, variaram entre .89 (exaustão emocional) e .96 (fadiga cognitiva).

Comparações entre grupos, em função do tipo de recolha, para a Liderança, a Exaustão Emocional e a Desejabilidade Social

A tabela 7 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio padrão em função do tipo de recolha, bem como os resultados do teste t Student para amostras independentes.

Os resultados obtidos revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos no comportamento preferido/desejado dos colaboradores no âmbito da gestão passiva ($t(213) = -0.67, p > .05$), indicando que os participantes que preencheram o protocolo em online ($M = 1.51; Dp = 1.28$) relataram menos comportamentos de gestão passiva do que os participantes que responderam em papel.

Os resultados obtidos revelaram diferenças estatisticamente significativas entre os grupos no comportamento preferido/desejado das chefias no âmbito da gestão passiva ($t(213) = -2.18, p < .05$), indicando que os participantes que preencheram o protocolo em papel ($M = 0.30; Dp = 0.64$) relataram menos comportamentos de gestão passiva do que os participantes que responderam online.

Os resultados obtidos revelaram ainda diferenças estatisticamente significativas entre os grupos na exaustão emocional ($t(213) = -3.81, p < .05$), indicando que os participantes que preencheram o protocolo em papel ($M = 2.05; Dp = 1.07$) relataram menos exaustão emocional do que os participantes que responderam online. A fadiga física apresentou valores de ($t(213) = -4.44, p < .05$), indicando que os participantes que preencheram o

protocolo em online ($M = 4.38$; $Dp = 1.56$) relataram menos fadiga física do que os participantes que responderam em papel.

Relações entre a Exaustão Emocional e a Liderança

As relações entre a liderança e as dimensões da exaustão emocional foram analisadas tendo em consideração as dimensões major da medida da liderança e as suas dimensões específicas.

Em ambos os casos, as relações entre as variáveis foram estudadas através de coeficientes de correlação de Pearson (na versão para colaboradores e chefias, considerando os seus comportamentos atuais e preferido/desejados).

A Tabela 8 mostra os resultados obtidos no estudo das relações entre as dimensões da exaustão emocional e as dimensões major da liderança.

Os resultados relativos à percepção do comportamento atual por parte dos colaboradores, revelaram correlações estatisticamente significativas entre a fadiga física e o comportamento transformacional ($r = -.17, p < .05$), a fadiga cognitiva e o comportamento transformacional ($r = -.15, p > .05$) e entre o total de exaustão emocional e o comportamento transformacional ($r = -.17, p < .05$). Estes resultados demonstraram que os participantes com níveis mais elevados de fadiga física e fadiga cognitiva relataram menos comportamento transformacional onde há influência nas atitudes, crenças e valores por parte das suas lideranças.

Os resultados relativos à percepção do comportamento preferido/desejado por parte dos colaboradores, indicaram correlações estatisticamente significativas entre a exaustão emocional e o comportamento de tomada de decisão que é o modo como o líder gere o seu poder junto dos colaboradores ($r = .21, p < .05$) e entre o total de exaustão emocional e o comportamento de tomada de decisão ($r = .17, p < .05$).

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Correlação de Pearson

Tabela 8 – *Relação entre as dimensões da Exaustão Emocional e as dimensões major da Liderança*

Variáveis	Subescala (fadiga física)	Subescala (fadiga cognitiva)	Subescala (exaustão emocional)	Score total
Subescala (fadiga física)				
Subescala (fadiga cognitiva)	0.74***			
Subescala (exaustão emocional)	0.50***	0.67***		
Score total	0.87***	0.92***	0.83***	
Colaboradores				
Comportamento atual				
Comportamento Transformacional	-0.17*	-0.15*	0.12	-0.17*
Comportamento Transacional	0.01	-0.02	0.00	-0.00
Comportamento de Tomada de decisão	-0.07	-0.06	-0.06	-0.08
Comportamento preferido/desejado				
Comportamento Transformacional	-0.01	-0.05	-0.01	-0.03
Comportamento Transacional	0.11	0.07	0.13	0.12
Comportamento de Tomada de decisão	0.11	0.11	0.21**	0.17*
Chefias				
Comportamento atual				
Comportamento Transformacional	-0.10	-0.10	-0.11	-0.12
Comportamento Transacional	-0.07	-0.06	-0.07	-0.08
Comportamento de Tomada de decisão	-0.07	-0.06	-0.06	-0.08
Comportamento preferido/desejado				
Comportamento Transformacional	-0.09	-0.09	-0.10	-0.11
Comportamento Transacional	-0.07	-0.06	-0.07	-0.08
Comportamento de Tomada de decisão	-0.08	-0.06	-0.06	-0.08

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, ***, *** $p < .001$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

A tabela 9 (em anexo) mostra agora os resultados obtidos no estudo das relações entre as dimensões da exaustão emocional e as dimensões específicas da liderança.

Os resultados relativos à percepção do comportamento atual por parte dos colaboradores, revelaram a existência de correlações estatisticamente significativas entre a fadiga física e o apoio quando o líder está orientado para o bem-estar dos colaboradores ($r = -.14, p < .05$), entre a fadiga cognitiva e a instrução que envolve os métodos de trabalho positivos do líder ($r = -.14, p < .05$), entre a fadiga cognitiva e o feedback positivo que envolve os comportamentos de reforço por parte do líder ($r = -.14, p < .05$) e o feedback negativo que implica comportamentos de desagrado por parte do líder ($r = .14, p < .05$), entre a exaustão emocional e a individualização em que a tendência do líder consiste em considerar as suas decisões ($r = -.15, p < .05$) e entre o score total e a visão que representa a inclinação do líder para estabelecer um futuro positivo ($r = -.15, p < .05$). Foram também identificadas correlações estatisticamente significativas entre a fadiga física e a gestão passiva ($r = .32, p < .05$), entre a fadiga cognitiva e a gestão passiva ($r = .29, p < .05$), entre a exaustão emocional e a gestão passiva ($r = .28, p < .05$) e entre o score total e a gestão passiva ($r = .34, p < .05$). Os resultados indicaram que as práticas de liderança orientadas para a instrução, para o feedback positivo e para a visão estão associadas a menos fadiga e exaustão por parte dos colaboradores.

No que diz respeito à percepção do comportamento preferido/desejado por parte dos colaboradores, os resultados evidenciaram correlações estatisticamente significativas entre a gestão passiva para a fadiga física ($r = .28, p < .05$), para a fadiga cognitiva ($r = .32, p < .05$), para a exaustão emocional ($r = .43, p < .05$) e para o score total ($r = .39, p < .05$), o que significa que a gestão passiva está estatisticamente associada a níveis mais elevados de fadiga física, fadiga cognitiva e exaustão emocional.

Relação entre Liderança e a Desejabilidade Social

A tabela 10 (em anexo) mostra os resultados obtidos no estudo das relações entre as dimensões específicas da liderança e as dimensões da desejabilidade social.

Os resultados relativos à percepção do comportamento preferido/desejado por parte dos colaboradores, revelaram a existência de correlações estatisticamente significativas entre

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

o "feedback" negativo e a desejabilidade social ($r=.15, p <.05$) e entre a gestão passiva e a desejabilidade social ($r= .17, p <.05$).

Comparação em função da percepção de Clima Organizacional e a Liderança

A Tabela 11 mostra os valores médios e de desvio-padrão em ambas as percepções de clima, bem como os resultados do teste t de Student para amostras independentes.

Test t para amostras independentes

Tabela 11-Comparação em função da percepção de Clima Organizacional e a Liderança

Variáveis	Negativo		Positivo		T (138)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	11.16	5.68	14.30	8.71	-2.34*
Comportamento Transacional	4.54	1.82	4.44	2.63	0.23
Comportamento de Tomada de decisão	0.54	1.70	1.39	2.60	-2.13*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	14.67	7.22	15.84	9.24	-0.79
Comportamento Transacional	5.42	2.15	4.86	2.82	1.27*
Comportamento de Tomada de decisão	4.75	2.09	4.01	2.40	1.85
Chefias					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	1.90	5.98	4.84	8.99	-2.12*
Comportamento Transacional	0.66	2.07	1.59	2.95	-2.00*
Comportamento de Tomada de decisão	0.54	1.69	1.39	2.60	-2.13*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	1.88	5.90	4.96	9.19	-2.18*
Comportamento Transacional	0.64	2.01	1.58	2.94	-2.05*
Comportamento de Tomada de decisão	0.53	1.70	1.37	2.57	-2.10*

Nota. * $p <.05$, ** $p <.01$, *** $p <.001$

Os resultados obtidos evidenciaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, no comportamento transformacional atual dos colaboradores ($t(138) = -2.34, p <.05$), indicando que os participantes com uma percepção de clima negativo ($M=11.16$; $Dp = 5.68$) tinham menos este tipo de comportamento em comparação com os participantes com uma percepção de clima positivo ($M=14.30$; $Dp=$

8.71). Ainda nos colaboradores, no comportamento transacional preferido/desejado ($t(138), p < .05$), os valores apresentados indicaram que os participantes com percepção de clima negativo ($M= 5.42$; $Dp= 2.15$) relataram preferencialmente adotar este tipo de comportamento em comparação com os participantes com uma percepção de clima positivo ($M=4.86$; $Dp=2.82$).

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os grupos no comportamento transacional atual das chefias ($t(138) = -2.00, p < .05$), indicando que os participantes com percepção de clima negativo ($M=0.66$; $Dp=2.07$), relataram menos comportamentos deste tipo quando comparados com os participantes com uma percepção de clima positivo ($M=1.59$; $Dp= 2.95$). Ainda nas chefias, no comportamento de tomada de decisão preferido/desejado ($t(138) = -2.10, p < .05$), indicando que os participantes com uma percepção de clima negativo ($M = 0.53$; $Dp = 1.70$) tinham menos comportamentos de tomada de decisão em comparação com os participantes com uma percepção de clima positivo ($M=1.37$; $Dp = 2.57$).

Comparação em função da percepção de Clima Organizacional para a Liderança, a Desejabilidade Social e a Exaustão Emocional

A tabela 12 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio-padrão em ambas as percepções de clima, bem como os resultados do teste t de Student para amostras independentes.

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na gestão passiva para o comportamento atual das chefias ($t(138) = -1.80, p > .05$), indicando que os participantes com uma percepção de clima negativo ($M = 0.20$; $Dp = 0.68$) tendiam a demonstrar menos comportamentos de gestão passiva do que os participantes com uma percepção de clima positivo.

Os resultados obtidos revelaram ainda a existência de diferenças estatisticamente significativas na gestão passiva no comportamento preferido/desejado das chefias ($t(138) = -1.57, p > .05$), indicando que os participantes com uma percepção de clima negativo ($M = 0.20$; $Dp = 0.71$) indicam menos comportamentos de gestão passiva do que os participantes com uma percepção de clima positivo. A inspiração no comportamento preferido/desejado dos colaboradores apresentou diferenças entre os grupos ($t(138) = -$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

1.08, $p > .05$), indicando que os participantes com uma percepção de clima positivo ($M = 3.25$; $Dp = 1.91$) apresentavam mais comportamentos de inspiração do que os participantes com uma percepção de clima negativo.

Comparação em função do setor de atividade e a Exaustão Emocional

A Tabela 13 mostra os valores médios e de desvio-padrão nos setores de atividade, bem como os resultados do teste F para comparação entre grupos.

ANOVA One-Way

Tabela 13 - Comparação em função do setor de atividade e a Exaustão Emocional

Variáveis	Privado (a)		Público (b)		Público-privado (c)		F
	M	DP	M	DP	M	DP	
Subescala (fadiga física)	4.21	1.47	3.80	1.45	3.29	1.27	6.02*** c<a,b
Subescala (fadiga cognitiva)	3.55	1.64	3.13	1.31	2.78	1.14	3.68*
Subescala (exaustão emocional)	2.68	1.63	2.23	1.39	2.10	1.15	1.56
Score total	3.48	1.38	3.05	1.21	2.72	1.02	4.56** c<a

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Os resultados obtidos indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os setores na fadiga física ($F(74.2) = 6.02$; $p < .05$), na fadiga cognitiva ($F(70.3) = 3.68$; $p < .05$) e na nota total de exaustão emocional ($F(4.56) = 4.56$, $p < .05$).

As comparações múltiplas entre grupos, através do teste de Games-Howell (não assumindo a homogeneidade das variâncias) revelaram que os trabalhadores do setor público-privado relataram níveis inferiores de fadiga física em comparação com os trabalhadores do setor público ($M = 3.80$) e do setor privado ($M = 4.21$) em conjunto. Os trabalhadores do setor público-privado apresentaram menos exaustão emocional ($M = 2.72$) do que os trabalhadores do setor privado ($M = 3.48$).

Comparação em função do tipo de contrato para a Liderança

A tabela 14 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio padrão nos tipos de contrato, bem como os resultados do teste F para comparação entre grupos.

Os resultados obtidos indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre todo o tipo de contratos na percepção dos colaboradores para o comportamento atual transformacional ($F(68.9) = 3.63; p < .05$), transacional ($F(69.9) = 3.58; p < .05$) e de tomada de decisão ($F(70.5) = 2.76; p > .05$)

Ainda na percepção dos colaboradores, no comportamento preferido/desejado transformacional ($F(68.8) = 3.23; p < .05$) e transacional ($F(69.3) = 3.22; p < .05$).

Os resultados obtidos evidenciaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre todo o tipo de contratos na percepção das chefias para o comportamento atual transformacional ($F(71.8) = 3.17; p < .05$), transacional ($F(72.9) = 2.96; p < .05$) e de tomada de decisão ($F(70.5) = 2.76; p > .05$).

Ainda na percepção das chefias, no comportamento preferido/desejado transformacional ($F(71.7) = 3.03; p < .05$), transacional ($F(72.1) = 2.77; p > .05$) e de tomada de decisão ($F(72.2) = 2.90; p < .05$).

As comparações múltiplas entre grupos, através do teste de Games-Howell (não assumindo a homogeneidade das variâncias) revelaram que os trabalhadores sem cargo de chefia com contrato de curta duração/temporário apresentaram valores superiores de comportamento transformacional atual ($M=15.74$), em comparação com os trabalhadores com contrato sem termo ($M=11.30$) e valores superiores de comportamento transformacional preferido/desejado ($M=17.72$), em comparação com os trabalhadores com contrato sem termo ($M=13.07$).

Os trabalhadores com cargo de chefia com contrato sem termo apresentaram valores superiores de comportamento transformacional ($M=5.94$), em comparação com os trabalhadores com contrato a termo incerto ($M=2.82$). Ainda nos trabalhadores com cargo de chefia com contrato sem termo, estes apresentaram valores superiores de comportamento transformacional preferido/desejado ($M=5.97$), em comparação com os trabalhadores com contrato de curta duração/temporário ($M=1.63$).

Comparação em função do tipo de contrato para a Exaustão Emocional e a Desejabilidade social

A tabela 15 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio padrão, bem como os resultados do teste F para comparação entre os tipos de contrato.

Os resultados obtidos indicaram a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os contratos na desejabilidade social ($F(66.0) = 3.02; p < .05$). Os trabalhadores com contrato de curta duração/temporário apresentam valores mais elevados de desejabilidade social ($M=17.88$).

Comparação em função do tipo de atendimento para a Liderança e a Exaustão Emocional

A tabela 16 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio-padrão em função do tipo de atendimento, bem como os resultados do teste t de Student para amostras independentes.

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção dos colaboradores no comportamento de tomada de decisão atual ($t(213) = 2.28, p < .05$), indicando que os participantes em regime presencial ($M = 0.23; Dp = 1.18$) apresentavam mais comportamentos de tomada de decisão do que os participantes em regime telefónico. Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção dos colaboradores, no comportamento transformacional preferido/desejado ($t(213) = -2.36, p < .05$), indicando que os participantes em regime telefónico ($M = 18.44; Dp = 6.25$) apresentavam menos comportamentos transformacionais do que os participantes em regime presencial.

Os resultados obtidos revelaram ainda a existência de diferenças estatisticamente significativas na perspectiva das chefias, no comportamento de tomada de decisão atual também se verificaram diferenças estatisticamente significativas ($t(213) = 2.28, p < .05$), indicando que os participantes em regime presencial ($M = 0.23; Dp = 1.18$) demonstravam mais comportamentos de tomada de decisão do que os participantes em regime telefónico.

Comparação em função do trabalho por turnos para a Liderança e a Exaustão Emocional

A tabela 17 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio-padrão em função da amostra que trabalha por turnos e da amostra que não trabalha por turnos, bem como os resultados do teste t de Student para amostras independentes.

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na perspectiva das chefias para o comportamento de tomada de decisão preferido/desejado ($t(213) = -1.95, p < .05$), indicando que os participantes que trabalhavam por turnos ($M = 0.77; Dp = 2.08$) apresentavam menos comportamentos de tomada de decisão do que os participantes que não trabalhavam por turnos.

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na perspectiva dos colaboradores, o comportamento transformacional preferido/desejado também apresentou diferenças estatisticamente significativas ($t(213) = 1.95, p < .05$), indicando que os participantes que trabalhavam por turnos ($M = 16.34; Dp = 7.69$) apresentavam mais comportamentos transformacionais do que os participantes que não trabalhavam por turnos.

Os resultados obtidos demonstraram ainda a existência de diferenças estatisticamente significativas na subescala (exaustão emocional) ($t(213) = 3.37, p < .05$), indicando que os participantes que não trabalhavam por turnos ($M = 2.02; Dp = 1.08$) apresentavam mais exaustão emocional do que os participantes que trabalhavam por turnos. Para o total da exaustão emocional ($t(213) = 3.87, p < .05$), as diferenças estatisticamente significativas demonstraram que os participantes que trabalhavam por turnos ($M = 3.40; Dp = 1.37$) relatavam mais exaustão emocional do que os participantes que não trabalhavam por turnos.

Comparação em função do tipo de horário para a Liderança e a Exaustão Emocional

A tabela 18 (em anexo) mostra os valores médios e de desvio padrão em ambos os tipos de horário, bem como os resultados do teste t de Student para amostras independentes.

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Os resultados obtidos revelaram a existência de diferenças estatisticamente significativas na perspectiva das chefias para o comportamento de tomada de decisão preferido/desejado ($t(213) = -2.26, p < .05$), indicando que os participantes que trabalhavam em regime part-time ($M = 0.45; Dp = 1.60$) apresentavam menos comportamentos de tomada de decisão do que os participantes que trabalhavam em regime full-time.

No perspectiva dos colaboradores, as diferenças estatisticamente significativas ocorreram no comportamento transformacional preferido/desejado ($t(213) = 3.05, p < .05$), indicando que os participantes que trabalhavam em regime part-time ($M = 18.42; Dp = 6.60$) apresentavam mais comportamentos transformacionais do que os participantes que trabalhavam em regime full-time.

Os resultados indicam que o tipo de horário de trabalho pode influenciar significativamente as percepções sobre as dimensões da liderança, especialmente no que se refere ao comportamento de tomada de decisão das chefias e ao comportamento transformacional dos colaboradores.

Relação entre o tempo na área e o tempo na organização para a Liderança e para a Exaustão Emocional

A tabela 19 (em anexo) mostra os resultados obtidos no estudo das relações entre o tempo na área e o tempo na organização para as dimensões major da liderança.

Os resultados obtidos indicaram que em relação ao tempo na área e ao tempo na organização, os valores variaram entre um mínimo de ($r = -.22, p < .05$) para a permanência na organização no comportamento transacional atual dos colaboradores e um máximo de ($r = -.29, p < .05$) para a experiência na área nos comportamentos transacionais e de tomada de decisão preferido/desejados dos colaboradores, indicando assim, na perspectiva dos colaboradores, que o maior tempo numa determinada área e numa determinada organização está relacionado com a diminuição da percepção de comportamentos de liderança diminui; no entanto, para as chefias, quanto mais tempo os líderes permanecem numa determinada área ou numa determinada organização, maior é a percepção de comportamentos de liderança.

A tabela 20 (em anexo), mostra os resultados obtidos no estudo das relações entre o tempo na área e o tempo na organização para as dimensões da exaustão emocional.

Os resultados obtidos indicaram a existência de correlações estatisticamente significativas entre o tempo na área e o tempo na organização ($r=0,67, p < .05$), indicando que apesar de existir correlação entre o tempo na área e o tempo na organização, estas variáveis não demonstraram uma correlação significativa com as dimensões da exaustão emocional nomeadamente a fadiga física, a fadiga cognitiva e a exaustão emocional.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo geral analisar as relações entre o Estilo de Liderança, a Exaustão Emocional e o Clima Organizacional. Era esperado que os trabalhadores com níveis inferiores de exaustão emocional relatassem mais comportamentos transformacionais no que diz respeito à visão, inspiração, instrução, individualização, apoio, feedback positivo e tomada de decisão de gestão ativa. Era também esperado que os trabalhadores com mais comportamentos transacionais de feedback negativo e tomada de decisão de gestão passiva apresentem níveis superiores de exaustão emocional.

Na primeira hipótese e segundo os resultados obtidos, verificou-se que as dimensões principais da liderança se relacionaram no sentido esperado com a exaustão emocional, no entanto, segundo a literatura existente acerca da liderança, apenas podemos confirmar esta hipótese parcialmente uma vez que as correlações significativas existentes para o comportamento transformacional se verificaram nas subescalas fadiga física e fadiga cognitiva (Burns, 1978).

A segunda hipótese não foi confirmada e, segundo a literatura existente, onde se abordam os conceitos da liderança transformacional e transacional em diferentes contextos, seria expectável que o comportamento transacional e as dimensões principais da liderança demonstrassem estar relacionados (Bass, 1998).

Em termos gerais, do ponto de vista dos colaboradores, há dimensões da liderança que se associaram de forma expectável à exaustão emocional, e no caso das chefias, estas dimensões da liderança parecem ser completamente independentes da exaustão emocional. Isto pode ser explicado através da literatura existente, ou seja, os estudos que

foram feitos neste sentido, não diferenciaram as pessoas entre colaboradores e chefias, isto é, a literatura estuda as pessoas no seu todo, não separa quem tem funções de chefia de quem não tem funções de chefia, e isso pode contribuir para explicar parcialmente os resultados. A literatura estuda trabalhadores como um todo, e a medida utilizada no presente estudo tem várias versões, o que leva a categorizar os participantes em função do cargo de chefia. Logo, quem preencheu a versão dos colaboradores não preencheu a versão das chefias, e quem preencheu a versão das chefias é porque é chefia e, obviamente, não preencheu a versão do colaborador. Isto levou a que os resultados obtidos evidenciassem um padrão diferente consoante a versão que é preenchida, ou seja, consoante quem tem função de chefia e quem não tem.

O estudo dos valores de consistência interna das dimensões na medida de liderança e de exaustão emocional, evidenciaram valores de consistência interna, alfa de Cronbach adequados. Os resultados demonstraram a fiabilidade das medidas indicando que os itens avaliam de forma consistente os construtos que se pretendem medir.

Em relação aos resultados obtidos na comparação entre os participantes que preencheram o protocolo online e em papel, apesar de existir literatura que aborda os tipos de recolha de dados, essa literatura não explica os resultados obtidos, mas sim a adesão nas diferentes formas de preenchimento do protocolo Harris (2017). Os resultados obtidos demonstraram que, em geral, os participantes recolhidos em papel tendiam a relatar menos comportamentos de gestão passiva e menos exaustão emocional, quando comparados com os participantes recolhidos online. Essas discrepâncias, salientam a importância de considerar o método de recolha de dados ao interpretar os resultados e sugerem que as respostas podem ser influenciadas pelo formato de questionário utilizado.

Nas correlações entre as dimensões major da liderança e a exaustão emocional não foi encontrada literatura neste sentido, no entanto, os resultados demonstraram que no caso dos participantes com cargo de chefia as dimensões da liderança foram independentes da exaustão emocional, ao contrário do que se verificou nos colaboradores. Estes resultados podem ser explicados pela análise da amostra em separado.

Com base nos resultados obtidos, observou-se literatura acerca da relação entre a liderança e a exaustão emocional, no entanto, a literatura encontrada aborda a temática da liderança como um todo e no presente estudo a liderança é analisada através da perspectiva dos próprios líderes (chefias) e na perspectiva dos colaboradores, ou seja, a literatura existente não faz a análise separadamente entre colaboradores e chefias, é crucial no

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

entanto salientar que, os resultados revelaram uma correlação entre o comportamento transformacional, a fadiga e a exaustão dos colaboradores. Estes resultados podem ser explicados pela complexidade das interações entre o estado emocional dos colaboradores e as suas preferências comportamentais.

No que diz respeito à análise da desejabilidade social, também não foi encontrada literatura específica sobre as correlações entre as dimensões específicas da liderança, no entanto, os resultados revelaram correlações significativas de desejabilidade social entre os colaboradores, contrariamente ao que se verificou nas chefias. Estes resultados, podem ser explicados devido à análise separada da amostra, ou seja, esta análise pode ter limitado a identificação de correlações mais significativas.

Relativamente à análise da comparação entre a amostra que tinha uma perceção de clima negativo e a amostra que tinha uma perceção de clima positivo nas dimensões major da liderança, de acordo com a literatura existente e segundo McGregor (1960), na sua teoria onde explorou como é que os diferentes estilos de gestão afetam o clima organizacional. seria expectável que a influencia da liderança se relacionasse com a perceção de clima, e de facto, podemos verificar que nas chefias a perceção de clima negativo, demonstrou uma menor tendência para os comportamentos de tomada de decisão, enquanto, nos colaboradores com uma perceção de clima positivo, foi mais evidente a preferência por comportamentos transformacionais. É de salientar, no entanto, que estes resultados indicam a importância de considerar a perceção do clima organizacional ao analisar comportamentos específicos nas diferentes posições hierárquicas.

Na análise da comparação entre a perceção de clima e as dimensões específicas da liderança para a desejabilidade social e para a exaustão emocional, e segundo a literatura existente (Feilder et al., 2008) exploraram como é que o estilo de liderança adotado e o clima organizacional podiam influenciar os níveis de burnout entre os membros de uma equipa de enfermagem. Seria expectável que a liderança e a exaustão emocional se encontrassem correlacionadas, no entanto, os resultados obtidos demonstram diferenças estatisticamente significativas para as dimensões da liderança, no entanto para a exaustão emocional e para a desejabilidade social os valores apresentados não demonstraram estatisticamente significativos. Isto pode ser explicado pelas características da amostra em estudo.

O presente estudo no que diz respeito às relações entre o setor de atividade, o tipo de contrato e o tipo de atendimento para as dimensões da liderança e da exaustão emocional, evidenciou diferenças estatisticamente significativas no setor público-privado e, que podem ser explicados pelo tipo de gestão em comparação com a gestão pública e com a gestão privada. Na saúde, por exemplo, a parceria público-privada tem uma gestão diferente do pública e do privada e isso, pode influenciar as dinâmicas de liderança e exaustão emocional. Da mesma forma, que a associação estatisticamente significativa verificada entre o contrato de curta duração/temporário e a desejabilidade social destaca a importância do tipo de vínculo contratual na resposta dos colaboradores. É, no entanto, crucial salientar, que a ausência de suporte na literatura existente para os resultados apresentados sugere a importância de replicar o estudo para validar ou refutar as conclusões obtidas, portanto, como sugestão futura, saliento que estudos posteriores sejam realizados, possivelmente com uma amostra mais ampla e métodos mais específicos para investigar as relações identificadas.

Relativamente à amostra que trabalha por turnos e à amostra que não trabalha por turnos, para as dimensões principais da liderança e da exaustão emocional e segundo a literatura existente onde se estuda o impacto do trabalho por turnos na saúde psicológica das enfermeiras (BMC Public Health, 2019), podemos verificar através dos resultados obtidos que, a relação entre estas variáveis pode ser complexa e multidimensional, ou seja, se, por um lado, se destaca a necessidade de abordar os aspetos da liderança, por outro lado, é importante considerar as condições de trabalho e os impactos específicos do trabalho por turnos.

Na análise da comparação entre o tipo de horário para as dimensões principais da liderança e para as dimensões da exaustão emocional, não foi encontrada literatura que explique os resultados obtidos. Estes, sugerem que o tipo de horário pode influenciar as percepções sobre as dimensões da liderança. Os resultados obtidos podem ser explicados pelas características específicas dos tipos de contrato, ou seja, enquanto as chefias por norma adotam comportamentos de tomada de decisão, os colaboradores preferencialmente adotam comportamentos transformacionais.

No que diz respeito às relações entre o tempo na área e o tempo na organização, para as dimensões da liderança e da exaustão emocional, os resultados demonstraram que, à medida que os colaboradores passam mais tempo numa determinada área e numa determinada organização, a percepção de comportamentos de liderança tende a diminuir.

Isto pode ser explicado pela familiaridade com os padrões de liderança existentes. A análise da correlação entre o tempo na área e o tempo na organização para as dimensões da exaustão emocional, não demonstrou correlações estatisticamente significativas ao contrário do que seria expectável.

Limitações

O presente estudo apresenta limitações. Uma possível limitação reside na falta de clareza na instrução da medida de avaliação da liderança, uma vez que a primeira instrução solicitava que o participante respondesse ao comportamento atual e, posteriormente, respondesse ao comportamento favorito. Alguns participantes nos questionários em formato papel, após o preenchimento da primeira parte do questionário (comportamento atual), e quando chegados à segunda parte (comportamento favorito), transmitiram que estariam a responder às mesmas perguntas, sendo alertados para a instrução da medida que indica exatamente o que se pretende. Aqui, a recolha em formato papel permitiu esclarecer dúvidas que iam surgindo na altura do preenchimento.

A utilização de medidas que se alinhem com os objetivos do estudo é essencial, no entanto, é crucial a utilização de escalas de medida que não se tornem excessivamente extensas. A inclusão de várias escalas, necessárias para avaliar as variáveis pretendidas, pode ter tornado o protocolo extenso, dificultando o preenchimento do questionário e, conseqüentemente, a obtenção de amostra, por exemplo, a escala de liderança, apesar de abordar diferentes facetas da percepção do comportamento atual e preferido/desejado de colaboradores e chefias, pode apresentar a limitação da complexidade, gerando um grande volume de resultados para análise e, assim, potenciar possível enviesamento dos resultados.

Apesar de toda a atenção dedicada à preparação e revisão do protocolo, o mesmo não incluiu todos os itens da medida do clima organizacional, razão pela qual apenas o item de avaliação global foi utilizado no presente estudo. Como sugestão, o estudo deveria ser replicado com a utilização da medida completa de clima organizacional, uma vez que a mesma avalia dimensões relevantes do ponto de vista organizacional. Seria também importante que estudos futuros examinem de que forma as políticas organizacionais, como por exemplo a implementação de programas sistemáticos de bem-estar impactam a exaustão emocional nos colaboradores, assim como analisar os fatores que contribuem

para o burnout em posições de chefia e, em consequência, desenvolver estratégias eficazes para prevenir este conceito entre os líderes.

Como limitação, destaca-se também o facto de, devido ao tamanho da amostra, não se ter analisado no presente estudo o efeito da administração em papel e online. De referir como aspeto positivo a utilização da escala de desejabilidade social (SDS) que nos permitiu verificar a existência de diferenças entre colaboradores e chefias para os seus comportamentos atuais e preferidos/desejados.

Implicações para a Prática

No presente estudo, apesar da variável principal ser a exaustão emocional, foi imperativo abordar o síndrome de burnout tendo em conta que a variável estudada é identificada na literatura como a dimensão central do burnout.

Na prática e conforme argumentado por Maslach (2011), a prevenção do burnout surge como a opção mais sensata e cautelosa para uma organização lidar com este risco, uma vez que acarreta danos pessoais, sociais e organizacionais muitas vezes irreparáveis, tanto para o indivíduo como para a própria organização.

Em contexto laboral, desempenha não só um papel essencial na promoção da saúde mental e física dos trabalhadores, como também assegura o sucesso sustentável das organizações. O ponto fulcral numa organização deve começar por desenvolver e implementar programas de formação para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e das chefias, proporcionando-lhes conhecimento, de modo a superar as limitações identificadas na literatura (Leiter, 2004).

Esta abordagem proativa, não visa apenas mitigar os efeitos adversos do burnout, mas também, cultivar um ambiente de trabalho saudável e resiliente. Ao investir na formação e desenvolvimento dos colaboradores e chefias, as organizações não promovem apenas o bem-estar individual, mas também fortalecem a capacidade global de enfrentar desafios.

Assim, a prevenção do burnout não é apenas uma medida preventiva, mas também uma estratégia estruturada que contribui para o crescimento tanto a nível individual quanto a nível organizacional.

A expressão de receio por parte dos participantes em relação à garantia do anonimato durante o preenchimento do protocolo de recolha de dados revela a importância de compreender as perceções e preocupações individuais no processo de investigação.

Apesar de ter sido sublinhado no consentimento informado que o anonimato das respostas seria garantido, a manifestação dessas preocupações sugere que a comunicação sobre este tema pode ser melhorada.

Neste contexto, a reflexão qualitativa pode fornecer respostas valiosas para compreender as razões subjacentes a esse receio. Pode ser que, apesar das garantias escritas, os participantes tenham dúvidas sobre a segurança da confidencialidade das suas respostas. Explorar essas preocupações numa abordagem qualitativa permitiria uma compreensão mais aprofundada das perspetivas individuais, possibilitando ajustes nas práticas de comunicação e assegurando uma participação mais confiante e informada.

A questão do receio, também destaca a importância contínua da transparência e da comunicação eficaz durante todas as fases de uma pesquisa.

A identificação e abordagem proativa dessas preocupações podem contribuir não apenas para a melhoria da experiência do participante, mas também para a validade e fiabilidade dos dados recolhidos.

Sugestões futuras

Com o intuito de superar certas limitações identificadas nesta investigação, propõe-se, que em investigações futuras, posso existir a ampliação da amostra e a análise longitudinal. Tal abordagem permitiria não só uma compreensão mais abrangente das relações até então identificadas no presente estudo, como também, a captação de novas informações sobre a evolução dessas relações ao longo do tempo. É de salientar, que um fator crucial seria a exploração aprofundada de fatores contextuais, como as particularidades do setor de atendimento ao público, as políticas organizacionais e as dinâmicas internas.

Estes fatores emergem como uma via promissora para oferecer orientações mais precisas na prevenção e gestão do burnout, ou seja, ao compreender de que forma estes fatores influenciam as relações estudadas, podem a partir daí, desenvolver-se estratégias mais eficazes e adaptadas a diversos contextos específicos.

Recomenda-se fortemente a replicação do estudo, uma vez que tal reprodução permitiria validar ou refutar resultados específicos que não foram corroborados pela literatura existente. Além disso, sugere-se a utilização completa do questionário de

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

clima organizacional, dado que este instrumento abrange dimensões relevantes do ponto de vista organizacional, enriquecendo assim, a análise das relações em estudo.

A análise do efeito da administração em papel e online também deveria ser verificada em resultados posteriores.

É imperativo reconhecer que a pesquisa constitui um processo em constante evolução, com descobertas e limitações que apontam para a necessidade contínua de aprofundamento.

Referências

- Abbasi, K. (2023). *The Impact of Leadership on Remote Work*. Bachelor of Business Administration International Business Spring.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/794439/Abbasi_Kalim.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Baganha, C., Gomes, A.R., & Esteves, A. (2016). Stresse ocupacional, avaliação cognitiva, burnout e comprometimento laboral na aviação civil [Occupational stress, cognitive appraisal, burnout and work engagement in civil aviation]. *Revista Psicologia: Saúde & Doenças*, 17(2), 164-179.
<http://dx.doi.org/10.15309/16psd170212>
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. [10.4236/oj.2018.71006](https://doi.org/10.4236/oj.2018.71006)
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W. *et al.* New Well-being Measures: Short Scales to Assess Flourishing and Positive and Negative Feelings. *Soc Indic Res* 97, 143– 156 (2010). <https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>
- Edmonstone J, Western J. Leadership development in health care: what do we know? *J Manag Med*. 2002;16(1):34-47. [10.1108/02689230210428616](https://doi.org/10.1108/02689230210428616)
- Eurofound (2021). European Working Conditions Telephone Survey. Acedido em (5 de Outubro, 2023) de <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-telephone-survey-2021-data-visualisation>
- Fang H, Xian R, Ma Z, Lu M, Hu Y Comparison of the Differences Between Web-Based and Traditional Questionnaire Surveys in Pediatrics: Comparative Survey Study *J Med Internet Res* 2021;23(8) 30861. [10.2196/30861](https://doi.org/10.2196/30861)

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Fernandes, F. V. E. R., Contente, A. C. C. S., Guerreiro, I. F. R. A., Guerreiro, H. M. J., Gouveia, M. J. B. dos R. de P., & Melo, M. F. H. P. de. (2021). Liderança e satisfação na equipa de enfermagem: revisão narrativa. *Gestão E Desenvolvimento*, (29), 465- 482.

<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10226>

Gameiro, M.; Chambel, M.J.; Carvalho, V.S. A Person-Centered Approach to the Job Demands–Control Model: A Multifunctioning Test of Addictive and Buffer Hypotheses to Explain Burnout. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2020, 17, 8871.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17238871>

Gomes, A. R. (2005). *Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações – EMLO*. Grupo de investigação.

<https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/lideranca/EMLO-Escala%20Multi%20Lid%20Org.pdf>

Gomes, A. R. (2012). *Medida de “Burnout” de Shirom-Melamed (MBSM)*. Grupo de investigação.

<https://www.ardh.pt/documentos/investigacao/avaliacao/burnout/2-MBSM-SMBM-Medida%20%E2%80%9CBurnout%E2%80%9D%20Shirom-Melamed.pdf>

Gomes, A. R. (2008). *Escala multidimensional de liderança no desporto: Reanálise da estrutura fatorial*. In A. P. Noronha, C. Machado, L. Almeida, M. Gonçalves, & V. Ramalho (Eds.), *Actas da XIII conferência internacional de avaliação psicológica: Formas e contextos*. Braga: Psiquilíbrios Edições.

<https://core.ac.uk/download/pdf/55609163.pdf>

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

Health and Safety Executive (2022). *Work-related stress, anxiety or depression statistics in Great Britain*. <https://www.hse.gov.uk/statistics/causdis/stress.pdf>

Lee, J., Resick, C. J., Allen, J. A., Davis, A. L., & Taylor, J. A. (2022). Interplay between safety climate and emotional exhaustion: Effects on first responders' safety behavior and wellbeing over time. *Journal of Business and Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09869-1>

Murcho, N., Pacheco, J. (2020). Caracterização do Burnout em Profissionais de Saúde em Portugal: Um artigo de revisão. *PSIQUE*, volume (XVI), páginas 8-23. <https://doi.org/10.26619/2183-4806.XVI.1.4>

Reid, W. M., & Dold, C. J. (2018). Burns, Senge, and the Study of Leadership. *Open Journal of Leadership*, 7, 89-116. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71006>

Santos, R. D. dos, & Correia, A. (2016). Burnout: Um Estudo em Profissionais de Saúde. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (6). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2276>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2016). Organizational climate and culture. In G. J. Boyle, J. G. O'Gorman, & G. J. Fogarty (Eds.), *Work and organisational psychology: Research methodology; Assessment and selection; Organisational change and development; Human resource and performance management; Emerging trends: Innovation/globalisation/technology* (pp. 299–332). Sage Publications, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/2016-48704-072>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações* – Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal.

https://www.ordemospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_relatorio_prosperidade_e_sustentabilidade_das_organizacoes2023.pdf

Anexos

Modelos Teóricos

Tabela 1 - Modelos teóricos do Burnout

Modelo	Autores	Descrição
Modelo progressivo	Edlwich e Brodsky (1980)	Os dois autores foram inovadores ao desenvolver um modelo processual do burnout. Segundo eles, o burnout é concebido como um processo dinâmico de desilusão progressiva, originado pelo descompasso entre as expectativas iniciais dos profissionais de ajuda e a crua realidade de suas vidas profissionais.
Modelo geral explicativo da síndrome de Burnout	Maslach e Jackson (1981)	Esses autores caracterizam o burnout como um estado de exaustão emocional que resulta em perda de motivação, acompanhada de sentimentos de inadequação e fracasso. Eles identificam três dimensões relacionadas ao burnout: despersonalização, percepção de ineficácia e diminuição da realização.
Modelo de Leiter	Leiter (1983)	O autor sugere que a exaustão emocional emerge como resultado de um ambiente de trabalho altamente exigente, e à medida que ela aumenta, a despersonalização surge como uma maneira de lidar com essa exaustão. Simultaneamente a esse processo, a falta de realização pessoal se desenvolve devido às condições no ambiente de trabalho.
Modelo da síndrome de Burnout	Golembiewsky, Munzenreider e Stevenson (1983)	Segundo a visão de Golembiewski e colaboradores (1983), a síndrome de burnout é um conceito multidimensional que abrange três dimensões essenciais: despersonalização, realização pessoal reduzida e exaustão emocional.
Modelo MBSM	(Melamed, Kushnir, & Shirom, 1992)	Este modelo é baseado na Teoria de Conservação de Recursos de Hobfoll (1989). Este modelo defende que o burnout é derivado da diminuição de energia e estratégias de coping para lidar com exposição crônica ao stress ocupacional e postulam-no segundo três dimensões: Fadiga Física, Exaustão Emocional e Fadiga Cognitiva. A Exaustão Emocional diz respeito à diminuição da capacidade de empatia e sensibilidade na relação com os outros, devido ao cansaço emocional e diminuição de energia empreendida na relação estabelecida com colegas de trabalho e clientes.

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Protocolo de Recolha de Dados (anexo 1)

Pedido de consentimento informado

Pedimos a sua colaboração para um estudo, que está a ser desenvolvido no âmbito da Dissertação do 2º Ciclo do Mestrado em Psicologia do Trabalho e da Saúde Ocupacional do Instituto Superior Manuel Teixeira Gomes (ISMAT) com o objetivo de analisar as Relações entre o Estilo de Liderança, o Clima Organizacional e a Exaustão Emocional: Contributos para a Prevenção do Burnout em Trabalhadores da Área do Atendimento ao Público.

Para participar, é necessário ter pelo menos 18 anos de idade e dominar a língua portuguesa.

Se decidir aceitar, o tempo médio de preenchimento do questionário será de 15 minutos e o mesmo irá consistir na resposta a um conjunto de questões sobre o tema.

A sua participação neste estudo é voluntária. Todos os dados que fornecer serão anónimos e confidenciais, sendo utilizados de forma agrupada e exclusivamente no âmbito do presente estudo. Pode recusar ou desistir de participar no estudo a qualquer momento não existindo qualquer tipo de consequência.

Em caso de necessidade de esclarecimento de dúvidas ou informação adicional pode contactar:

Raquel Fontes: raquelfontes93@hotmail.com

Marina Carvalho (Orientadora): marina.carvalho@ismat.pt

Questionário sociodemográfico

Idade

Sexo

Masculino

Feminino

Estado civil

Solteiro/a

Casado/a ou em União de facto

Divorciado/a ou Separado/a

Viúvo/a

Habilitações literárias

Inferior ao 9º ano

Inferior ou igual ao 12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Atualmente estuda?

Sim

Não

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Nº de filhos

(Se não tem filhos, responda 0)

Tipo de contrato

- A termo certo
- A termo incerto
- Sem termo
- De curta duração/temporário

Setor

- Privado
- Público
- Público/Privado

Área

- Turismo
- Restauração
- Hotelaria
- Comércio
- Hipermercado
- Cuidados de saúde
- Serviços de emergência
- Educação
- Transportes
- Telecomunicações

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Serviços públicos

Outra opção: Qual? _____

Função

Tipo de atendimento ao público

Presencial

Telefónico

Regime de trabalho

Presencial

Teletrabalho

Trabalho híbrido (presencial e teletrabalho)

Há quanto tempo trabalha na área do atendimento ao público?

(indique a sua resposta em anos)

(se trabalhar à menos de um ano na área responda: "Há menos de um ano")

Há quanto tempo trabalha na organização atual?

(indique a sua resposta em anos)

(se trabalhar à menos de um ano na organização atual responda: "Há menos de um ano")

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Trabalha por turnos?

Sim

Não

Regime laboral (atual)

Noturno

Diurno

Misto (noturno e diurno)

Horário laboral (atual)

Part-time

Full-time

Atualmente, tem um cargo de chefia na organização?

Sim

Não

Medidas de avaliação

Liderança (Comportamento atual dos colaboradores)

As afirmações que se seguem procuram descrever um comportamento específico que o seu responsável/chefe pode assumir. Tente responder a todas as afirmações, pensando naquilo que é o comportamento habitual do seu ATUAL responsável/chefe em cada uma das situações apresentadas. Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são confidenciais.

O meu responsável/chefe...

1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Liderança (Comportamento preferido/desejado dos colaboradores)

De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o COMPORTAMENTO PREFERIDO/DESEJADO do seu responsável/chefe. Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria que o seu responsável/chefe assumisse o comportamento em causa. Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são confidenciais.

O meu responsável/chefe...

1. Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

2. Ajuda-me quando tenho um problema pessoal.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

3. Fala de forma otimista sobre o meu futuro.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Liderança (Comportamento atual das chefias)

As afirmações que se seguem procuram descrever um comportamento específico que um responsável/chefe pode assumir. Por favor, indique o seu comportamento ATUAL, enquanto responsável/chefe. Tente responder a todas as afirmações, pensando no seu comportamento habitual ou mais frequente em cada uma das situações apresentadas. Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são confidenciais.

Como responsável/chefe...

1. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

2. Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

Liderança (Comportamento preferido/desejado das chefias)

As afirmações que se seguem procuram descrever um comportamento específico que um responsável/chefe pode assumir. Para responder a cada afirmação, pedimos-lhe para pensar qual é o seu COMPORTAMENTO ATUAL enquanto responsável/chefe. De seguida, pedimos-lhe para assinalar qual seria o seu COMPORTAMENTO PREFERIDO/DESEJADO. Neste caso, terá de pensar até que ponto gostaria de assumir o comportamento em causa. Não existem respostas certas ou erradas e os seus dados são confidenciais.

Como responsável/chefe...

1. Encorajo os meus colaboradores a trabalharem com o máximo de qualidade.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

2. Ajudo os meus colaboradores quando têm um problema pessoal.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

3. Falo de forma otimista sobre o futuro dos meus colaboradores.

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Clima Organizacional

Apresentam-se várias afirmações relacionadas com a Organização. As respostas são confidenciais. Não existem respostas certas ou erradas. Assinale a opção que melhor descreve o seu grau de concordância e a resposta que melhor traduz a sua opinião. Responda a todas as questões com sinceridade considerando apenas o período depois da aquisição pela atual Organização.

Na Organização...

25. Em termos gerais, como classifica o clima organizacional que se vive atualmente na organização?

Muito mau

Mau

Bom

Muito bom

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Exaustão Emocional

Abaixo vai encontrar um conjunto de afirmações que descrevem diferentes sentimentos que pode ter relativamente ao seu trabalho. Por favor, indique quantas vezes nos últimos 30 dias (1 mês) se sentiu assim no seu trabalho.

1. Sinto-me cansado(a).

- Nunca ou quase nunca
- Muito poucas vezes
- Poucas vezes
- Por vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre ou quase sempre

2. Ao acordar, sinto-me sem energia para ir trabalhar.

- Nunca ou quase nunca
- Muito poucas vezes
- Poucas vezes
- Por vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre ou quase sempre

3. Sinto-me fisicamente esgotado(a).

- Nunca ou quase nunca
- Muito poucas vezes
- Poucas vezes
- Por vezes
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre ou quase sempre

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Desejabilidade social

Em seguida, encontra uma série de afirmações que se referem aos traços e atitudes pessoais. Leia cada uma delas e decida se essa afirmação é, para si, VERDADEIRA (V) ou FALSA (F), selecionando a opção que melhor corresponde ao que pensa de si.

1. Por vezes, quando não consigo aquilo que quero, fico com ressentimentos.

Verdadeira

Falsa

2. Em algumas ocasiões, deixei de fazer determinadas coisas por pensar que não tinha capacidade para isso.

Verdadeira

Falsa

3. Houve alturas em que senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que as mesmas estavam certas.

Verdadeira

Falsa

Tabela 3 - *Dados do Contexto Laboral*

Variáveis	M	DP	N	%
Tempo na área (em anos)	13,1	11,7		
Tempo na organização (em anos)	8,35	9,53		
Contrato				
	A termo certo		62	28.8
	A termo incerto		23	10.7
	Sem termo		104	48.4
	De curta duração/temporário		26	12.1
Setor	Privado		28	13
	Público		94	43.7
	Público/privado		93	43.3
Atendimento	Presencial		189	87.9
	Telefônico		26	12.1
Regime de trabalho	Presencial		205	95.3
	Telefônico		1	0.5
	Trabalho híbrido (presencial e telefônico)		9	4.2
Turnos?	Sim		71	33
	Não		144	67
Regime laboral	Noturno		11	5.1
	Diurno		142	66
	Misto (noturno e diurno)		62	28.8
Horário laboral	Part-time		40	18.6
	Full-time		175	81.4
Chefia?	Sim		45	20.9
	Não		170	79.1

Nota. M – Média; DP – Desvio Padrão

Tabela 4 - *Dados da Área e da Função*

Variáveis		N	%	
Área	Turismo	22	10.2	
	Restauração	26	12.1	
	Hotelaria	6	2.8	
	Comércio	23	10.7	
	Hipermercado	24	11.2	
	Cuidados de saúde	17	7.9	
	Serviços de emergência	5	2.3	
	Educação	20	9.3	
	Transportes	1	0.5	
	Telecomunicações	1	0.5	
	Serviços públicos	35	16.3	
	Outro	35	16.3	
	Função	Turismo; Restauração e Hotelaria	40	18.6
		Administração	53	24.7
Cargos		26	12.1	
Comércio e Hipermercado		37	17.2	
Outros serviços		26	12.1	
Saúde; Educação; Segurança e		30	14	
Serviços de emergência				
Transportes		2	0.9	
Telecomunicações		1	0.5	

Nota. A opção “outro” na área engloba diversas profissões diferenciadoras como: Cultura; Arquitetura; Social; Finanças; Limpezas; Construção; Banca; Carpinteiro; Vendas; Creche canina; Consultadoria; Retalho e Farmácia.

A opção “outros serviços” na função engloba diversas profissões diferenciadoras como: Médico veterinário; Eletricista; Limpezas; Arquiteto; Soldador; Padeiro; Bancário; Promoção turística; Engenheiro; Cantoneiro de limpeza e Servente.

Tabela 5 - Fiabilidade da medida de Liderança

Dimensões	α de Cronbach
Colaboradores	
Comportamento atual	
Subescala (visão)	.98
Subescala (inspiração)	.97
Subescala (instrução)	.97
Subescala (individualização)	.97
Subescala (apoio)	.95
Subescala (“feedback” positivo)	.97
Subescala (“feedback” negativo)	.96
Subescala (gestão ativa)	.96
Subescala (gestão passiva)	.90
Comportamento preferido/desejado	
Subescala (visão)	.99
Subescala (inspiração)	.98
Subescala (instrução)	.98
Subescala (individualização)	.99
Subescala (apoio)	.96
Subescala (“feedback” negativo)	.98
Subescala (“feedback” positivo)	.95
Subescala (gestão ativa)	.98
Subescala (gestão passiva)	.94
Chefias	
Comportamento atual	
Subescala (visão)	.99
Subescala (inspiração)	.99
Subescala (instrução)	.99
Subescala (individualização)	.99
Subescala (apoio)	.98
Subescala (“feedback” positivo)	.99
Subescala (“feedback” negativo)	.98
Subescala (gestão ativa)	.99
Subescala (gestão passiva)	.96
Comportamento preferido/desejado	
Subescala (visão)	.99
Subescala (inspiração)	.99
Subescala (instrução)	.99
Subescala (individualização)	.99
Subescala (apoio)	.99
Subescala (“feedback” positivo)	.99
Subescala (“feedback” negativo)	.98
Subescala (gestão ativa)	.97
Subescala (gestão passiva)	.97

Tabela 6 - *Fiabilidade da medida de Exaustão Emocional*

Dimensões	α de Cronbach
Subescala (fadiga física)	.94
Subescala (fadiga cognitiva)	.96
Subescala (exaustão emocional)	.89

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 7 - Comparação em função da amostra recolhida online e da amostra recolhida em papel para a Liderança, a Exaustão Emocional e a Desejabilidade Social

Test t para amostras independentes

Variáveis	Online		Papel		T (213)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Subescala (visão)	2.47	1.67	2.37	1.72	0.37
Subescala (inspiração)	2.64	1.63	2.49	1.77	0.58
Subescala (instrução)	2.60	1.63	2.45	1.69	0.54
Subescala (individualização)	2.82	1.73	2.82	1.90	-0.01
Subescala (apoio)	2.36	1.51	2.43	1.76	-0.28
Subescala (“feedback” positivo)	2.52	1.62	2.41	1.72	0.42
Subescala (“feedback” negativo)	1.96	1.38	1.62	1.10	1.57
Subescala (gestão ativa)	2.34	1.47	2.28	1.60	0.28
Subescala (gestão passiva)	1.68	1.13	1.49	1.09	1.06
Colaboradores					
Comportamento preferido/desejado					
Subescala (visão)	2.83	1.82	2.93	1.94	-0.32
Subescala (inspiração)	2.97	1.76	3.00	1.92	-0.06
Subescala (instrução)	3.01	1.77	3.13	1.93	-0.41
Subescala (individualização)	3.17	1.85	3.15	1.97	0.06
Subescala (apoio)	2.62	1.64	2.80	1.84	-0.64
Subescala (“feedback” negativo)	3.05	1.85	3.02	1.91	0.11
Subescala (“feedback” positivo)	1.80	1.26	1.82	1.34	-0.08
Subescala (gestão ativa)	2.68	1.64	2.77	1.82	-0.32
Subescala (gestão passiva)	1.39	1.02	1.51	1.28	-0.67*

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Chefias					
Comportamento atual					
Subescala (visão)	0.83	1.70	1.06	1.90	-0.81
Subescala (inspiração)	0.84	1.71	1.03	1.84	-0.66
Subescala (instrução)	0.85	1.72	1.08	1.92	-0.80
Subescala (individualização)	0.90	1.83	1.13	2.03	-0.76
Subescala (apoio)	0.78	1.60	1.03	1.84	-0.91
Subescala (“feedback” positivo)	0.88	1.79	1.04	1.86	-0.56
Subescala (“feedback” negativo)	0.51	1.09	0.68	1.29	-0.93
Subescala (gestão ativa)	0.83	1.69	0.96	1.71	-0.47
Subescala (gestão passiva)	0.34	0.73	0.55	1.09	-1.58*
Chefias					
Comportamento preferido/desejado					
Subescala (visão)	0.83	1.70	1.07	1.92	-0.84
Subescala (inspiração)	0.87	1.77	1.01	1.81	-0.48
Subescala (instrução)	0.86	1.75	1.12	2.00	-0.88
Subescala (individualização)	0.91	1.84	1.11	1.98	-0.66
Subescala (apoio)	0.79	1.62	1.04	1.88	-0.91
Subescala (“feedback” positivo)	0.88	1.80	1.01	1.81	-0.42
Subescala (“feedback” negativo)	0.50	1.07	0.70	1.37	-1.11*
Subescala (gestão ativa)	0.83	1.70	0.96	1.73	-0.46
Subescala (gestão passiva)	0.30	0.64	0.58	1.20	-2.18*
Subescala (fadiga física)	3.41	1.29	4.38	1.56	-4.44*
Subescala (fadiga cognitiva)	2.85	1.11	3.64	1.72	-3.82*
Subescala (exaustão emocional)	2.05	1.07	2.85	1.87	-3.81*
Score total	2.77	0.97	3.63	1.52	-4.69*
Cálculo (SDS)	16.34	2.50	17.37	2.80	-2.45

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 9 - Relação entre a Exaustão Emocional e a Liderança

Correlação de Pearson

Variáveis	Subescala (fadiga física)	Subescala (fadiga cognitiva)	Subescala (exaustão emocional)	Score total
Subescala (fadiga física)				
Subescala (fadiga cognitiva)	0.74***			
Subescala (exaustão emocional)	0.50***	0.67***		
Score total	0.87***	0.92***	0.83***	
Colaboradores				
Comportamento atual				
Subescala (visão)	-0.15*	-0.13	-0.10	-0.15*
Subescala (inspiração)	-0.17*	-0.16*	-0.12	-0.17*
Subescala (instrução)	-0.17*	-0.14*	-0.13	-0.17*
Subescala (individualização)	-0.18*	-0.15*	-0.15*	-0.18**
Subescala (apoio)	-0.14*	-0.12	-0.08	-0.13
Subescala (“feedback” positivo)	-0.17*	-0.14*	-0.13	-0.17*
Subescala (“feedback” negativo)	0.23***	0.14*	0.16*	0.21**
Subescala (gestão ativa)	-0.17*	-0.13	-0.05	-0.13
Subescala (gestão passiva)	0.32***	0.29***	0.28***	0.34***
Comportamento preferido/desejado				
Subescala (visão)	0.01	-0.03	0.01	-0.01
Subescala (inspiração)	-0.01	-0.06	-0.02	-0.03
Subescala (instrução)	-0.01	-0.05	-0.02	-0.03
Subescala (individualização)	-0.02	-0.05	-0.05	-0.05
Subescala (apoio)	-0.05	-0.06	0.05	-0.04
Subescala (“feedback” positivo)	-0.00	-0.05	-0.02	-0.03
Subescala (“feedback” negativo)	0.24***	0.22**	0.30***	0.29***
Subescala (gestão ativa)	-0.02	-0.05	0.02	0.02

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Subescala (gestão passiva)	0.28***	0.32***	0.43***	0.39***
<hr/>				
Chefias				
Comportamento atual				
Subescala (visão)	-0.11	-0.10	-0.11	-0.12
Subescala (inspiração)	-0.10	-0.09	-0.11	-0.12
Subescala (instrução)	-0.10	-0.09	-0.11	-0.12
Subescala (individualização)	-0.10	0.10	-0.11	-0.12
Subescala (apoio)	-0.09	-0.09	-0.11	-0.11
Subescala (“feedback” positivo)	-0.10	-0.89	-0.10	-0.11
Subescala (“feedback” negativo)	-0.03	-0.00	-0.02	-0.02
Subescala (gestão ativa)	-0.09	-0.08	-0.10	-0.10
Subescala (gestão passiva)	-0.04	-0.02	0.02	-0.02
Comportamento preferido/desejado				
Subescala (visão)	-0.09	-0.09	-0.10	-0.11
Subescala (inspiração)	-0.10	-0.09	-0.11	-0.11
Subescala (instrução)	-0.09	-0.09	-0.10	-0.11
Subescala (individualização)	-0.09	-0.09	-0.10	-0.11
Subescala (apoio)	-0.09	-0.08	-0.09	-0.10
Subescala (“feedback” positivo)	-0.09	-0.09	-0.10	-0.11
Subescala (“feedback” negativo)	-0.04	-0.02	-0.01	-0.02
Subescala (gestão ativa)	-0.09	-0.08	-0.09	-0.10
Subescala (gestão passiva)	-0.04	-0.03	0.02	-0.02

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Tabela 10 - *Relação entre Liderança e a Desejabilidade Social**Correlação de Pearson*

Variáveis	Cálculo (SDS)
Cálculo (SDS)	
Colaboradores	
Comportamento atual	
Subescala (visão)	0.01
Subescala (inspiração)	0.04
Subescala (instrução)	0.05
Subescala (individualização)	0.01
Subescala (apoio)	0.02
Subescala (“feedback” positivo)	0.01
Subescala (“feedback” negativo)	0.06
Subescala (gestão ativa)	0.06
Subescala (gestão passiva)	0.10
Comportamento preferido/desejado	
Subescala (visão)	0.04
Subescala (inspiração)	0.03
Subescala (instrução)	0.02
Subescala (individualização)	0.02
Subescala (apoio)	0.03
Subescala (“feedback” positivo)	0.02
Subescala (“feedback” negativo)	0.15*
Subescala (gestão ativa)	0.08
Subescala (gestão passiva)	0.17*
Chefias	
Comportamento atual	
Subescala (visão)	-0.08
Subescala (inspiração)	-0.07
Subescala (instrução)	-0.08
Subescala (individualização)	-0.09
Subescala (apoio)	-0.08
Subescala (“feedback” positivo)	-0.07
Subescala (“feedback” negativo)	-0.05
Subescala (gestão ativa)	-0.09
Subescala (gestão passiva)	0.01
Comportamento preferido/desejado	
Subescala (visão)	-0.08
Subescala (inspiração)	-0.09
Subescala (instrução)	-0.08
Subescala (individualização)	-0.09
Subescala (apoio)	-0.07
Subescala (“feedback” positivo)	-0.08
Subescala (“feedback” negativo)	-0.01
Subescala (gestão ativa)	-0.09
Subescala (gestão passiva)	0.05

Nota. * $p < .05$

Tabela 12 - *Comparação em função da percepção de Clima Organizacional para a Liderança, a Desejabilidade Social e a Exaustão Emocional**Test t para amostras independentes*

Variáveis	Online		Papel		T (213)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Subescala (visão)	2.47	1.67	2.37	1.72	0.37
Subescala (inspiração)	2.64	1.63	2.49	1.77	0.58
Subescala (instrução)	2.60	1.63	2.45	1.69	0.54
Subescala (individualização)	2.82	1.73	2.82	1.90	-0.01
Subescala (apoio)	2.36	1.51	2.43	1.76	-0.28
Subescala (“feedback” positivo)	2.52	1.62	2.41	1.72	0.42
Subescala (“feedback” negativo)	1.96	1.38	1.62	1.10	1.57
Subescala (gestão ativa)	2.34	1.47	2.28	1.60	0.28
Subescala (gestão passiva)	1.68	1.13	1.49	1.09	1.06
Colaboradores					
Comportamento preferido/desejado					
Subescala (visão)	2.83	1.82	2.93	1.94	-0.32
Subescala (inspiração)	2.97	1.76	3.00	1.92	-0.06
Subescala (instrução)	3.01	1.77	3.13	1.93	-0.41
Subescala (individualização)	3.17	1.85	3.15	1.97	0.06
Subescala (apoio)	2.62	1.64	2.80	1.84	-0.64
Subescala (“feedback” negativo)	3.05	1.85	3.02	1.91	0.11
Subescala (“feedback” positivo)	1.80	1.26	1.82	1.34	-0.08
Subescala (gestão ativa)	2.68	1.64	2.77	1.82	-0.32
Subescala (gestão passiva)	1.39	1.02	1.51	1.28	-0.67*

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Chefias					
Comportamento atual					
Subescala (visão)	0.83	1.70	1.06	1.90	-0.81
Subescala (inspiração)	0.84	1.71	1.03	1.84	-0.66
Subescala (instrução)	0.85	1.72	1.08	1.92	-0.80
Subescala (individualização)	0.90	1.83	1.13	2.03	-0.76
Subescala (apoio)	0.78	1.60	1.03	1.84	-0.91
Subescala (“feedback” positivo)	0.88	1.79	1.04	1.86	-0.56
Subescala (“feedback” negativo)	0.51	1.09	0.68	1.29	-0.93
Subescala (gestão ativa)	0.83	1.69	0.96	1.71	-0.47
Subescala (gestão passiva)	0.34	0.73	0.55	1.09	-1.58*
Chefias					
Comportamento preferido/desejado					
Subescala (visão)	0.83	1.70	1.07	1.92	-0.84
Subescala (inspiração)	0.87	1.77	1.01	1.81	-0.48
Subescala (instrução)	0.86	1.75	1.12	2.00	-0.88
Subescala (individualização)	0.91	1.84	1.11	1.98	-0.66
Subescala (apoio)	0.79	1.62	1.04	1.88	-0.91
Subescala (“feedback” positivo)	0.88	1.80	1.01	1.81	-0.42
Subescala (“feedback” negativo)	0.50	1.07	0.70	1.37	-1.11*
Subescala (gestão ativa)	0.83	1.70	0.96	1.73	-0.46
Subescala (gestão passiva)	0.30	0.64	0.58	1.20	-2.18*
Subescala (fadiga física)	3.41	1.29	4.38	1.56	-4.44*
Subescala (fadiga cognitiva)	2.85	1.11	3.64	1.72	-3.82*
Subescala (exaustão emocional)	2.05	1.07	2.85	1.87	-3.81*
Score total	2.77	0.97	3.63	1.52	-4.69*
Cálculo (SDS)	16.34	2.50	17.37	2.80	-2.45

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 14 - Comparação em função do tipo de contrato para a Liderança

ANOVA One-Way e Post Hoc de Games-Howell

Variáveis	A termo certo (a)		A termo incerto (b)		Sem termo (c)		De curta duração/ temporário (d)		F
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Colaboradores									
Comportamento atual									
Comportamento Transformacional	13.43	7.97	14.63	7.40	11.30	8.46	15.74	5.82	3.63* d>c
Comportamento Transacional	4.77	2.57	4.73	2.05	3.86	2.61	5.20	1.85	3.59*
Comportamento de Tomada de decisão	1.07	2.34	0.82	2.18	1.65	2.69	0.48	1.66	2.77* d>c,b,a
Comportamento preferido/desejado									
Comportamento Transformacional	15.82	8.50	15.55	8.11	13.07	9.29	17.72	6.40	3.23* d>c,b,a
Comportamento Transacional	5.23	2.68	5.04	2.32	4.33	2.89	5.80	2.06	3.22*
Comportamento de Tomada de decisão	4.45	2.27	4.47	2.14	3.68	2.51	4.74	2.09	2.40
Chefias									
Comportamento atual									
Comportamento Transformacional	3.78	8.25	2.82	7.51	5.94	9.70	1.57	5.54	3.17* d>c,b,a
Comportamento Transacional	1.29	2.82	0.79	2.10	1.94	3.17	0.57	2.01	2.96* d>c,b,a
Comportamento de Tomada de decisão	1.07	2.34	0.82	2.18	1.65	2.69	0.47	1.66	2.76* d>c,b,a
Comportamento preferido/desejado									
Comportamento Transformacional	3.89	8.47	2.80	7.47	5.97	9.77	1.63	5.74	3.03* d>c,b,a
Comportamento Transacional	1.28	2.82	0.82	2.16	1.92	3.12	0.58	2.04	2.77* d>c,b,a
Comportamento de Tomada de decisão	1.07	2.37	0.72	1.90	1.62	2.65	0.46	1.63	2.90** d>c,b,a

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 15 - Comparação em função do tipo de contrato para a Exaustão Emocional e a Desejabilidade social

ANOVA One-Way

Variáveis	A termo certo		A termo incerto		Sem termo		De curta duração/ temporário		F
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	
Subescala (fadiga física)	3.69	1.56	3.39	1.12	3.67	1.34	3.64	1.57	0.41
Subescala (fadiga cognitiva)	3.06	1.40	2.82	1.40	3.02	1.23	3.20	1.40	0.32
Subescala (exaustão emocional)	2.26	1.44	2.14	1.40	2.20	1.22	2.40	1.50	0.17
Score total	3.00	1.31	2.79	1.11	2.97	1.06	3.08	1.37	0.28
Cálculo (SDS)	16.34	2.56	16.26	2.42	16.46	2.68	17.88	2.34	3.02*

Nota. * $p < .05$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 16 - Comparação em função do tipo de atendimento para a Liderança e a Exaustão Emocional

Test t para amostras independentes

Variáveis	Presencial		Telefónico		T (213)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	12.44	8.14	15.51	6.88	-1.84
Comportamento Transacional	4.21	2.56	5.61	1.50	-2.71*
Comportamento de Tomada de decisão	1.39	2.55	0.23	1.18	2.28*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	14.17	8.93	18.44	6.25	-2.36*
Comportamento Transacional	4.67	2.80	6.10	1.53	-2.54*
Comportamento de Tomada de decisão	3.98	2.45	5.06	1.47	-2.18*
Chefias					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	4.97	9.11	0.75	3.82	2.33*
Comportamento Transacional	1.63	3.00	0.27	1.37	2.28*
Comportamento de Tomada de decisão	1.39	2.55	0.23	1.18	2.28*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	5.03	9.23	0.68	3.48	2.37*
Comportamento Transacional	1.62	2.98	0.24	1.23	2.33*
Comportamento de Tomada de decisão	1.36	2.51	0.23	1.18	2.25*
Subescala (fadiga física)	3.60	1.40	3.97	1.53	-1.25
Subescala (fadiga cognitiva)	3.00	1.30	3.28	1.39	-0.99
Subescala (exaustão emocional)	2.19	1.31	2.57	1.44	-1.36
Score total	2.92	1.16	3.27	1.23	-1.38

Nota. *p < .05

Tabela 17 - Comparação em função da amostra que trabalha por turnos e a amostra que não trabalha por turnos para a Liderança e a Exaustão Emocional*Test t para amostras independentes*

Variáveis	Sim		Não		T (213)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	13.63	6.96	12.40	8.53	1.05*
Comportamento Transacional	4.70	2.08	4.22	2.67	1.35*
Comportamento de Tomada de decisão	0.80	2.16	1.47	2.57	-1.88*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	16.34	7.69	13.88	9.14	1.95*
Comportamento Transacional	5.44	2.40	4.55	2.82	2.27*
Comportamento de Tomada de decisão	4.64	2.17	3.85	2.44	2.30*
Chefias					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	2.63	7.01	5.36	9.38	-2.17*
Comportamento Transacional	0.93	2.48	1.73	3.03	-1.92*
Comportamento de Tomada de decisão	0.80	2.16	1.47	2.57	-1.88*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	2.72	7.26	5.39	9.44	-2.09*
Comportamento Transacional	0.93	2.48	1.71	3.00	-1.90*
Comportamento de Tomada de decisão	0.77	2.08	1.45	2.54	-1.95*
Subescala (fadiga física)	4.09	1.53	3.40	1.30	3.48
Subescala (fadiga cognitiva)	3.42	1.46	2.84	1.20	3.14
Subescala (exaustão emocional)	2.67	1.68	2.02	1.08	3.37*
Score total	3.40	1.37	2.76	1.01	3.87*

Nota. * $p < .05$

Tabela 18 - Comparação em função do tipo de horário para a Liderança e a Exaustão Emocional*Test t para amostras independentes*

Variáveis	Part-time		Full-time		T (213)
	M	DP	M	DP	
Colaboradores					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	16.94	6.31	11.86	8.12	3.70*
Comportamento Transacional	5.26	1.84	4.17	2.59	2.52*
Comportamento de Tomada de decisão	0.46	1.62	1.43	2.58	-2.28*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	18.42	6.60	13.83	8.97	3.05*
Comportamento Transacional	5.75	2.01	4.64	2.82	2.36*
Comportamento de Tomada de decisão	4.88	1.95	3.94	2.44	2.29*
Chefias					
Comportamento atual					
Comportamento Transformacional	1.61	5.75	5.10	9.19	-2.30*
Comportamento Transacional	0.59	2.10	1.66	3.00	-2.15*
Comportamento de Tomada de decisão	0.46	1.62	1.43	2.58	-2.28*
Comportamento preferido/desejado					
Comportamento Transformacional	1.64	5.86	5.16	9.29	-2.29*
Comportamento Transacional	0.59	2.12	1.65	2.97	-2.13*
Comportamento de Tomada de decisão	0.45	1.60	1.40	2.54	-2.26*
Subescala (fadiga física)	3.38	1.32	3.70	1.43	-1.30
Subescala (fadiga cognitiva)	2.81	1.31	3.08	1.31	-1.21
Subescala (exaustão emocional)	2.13	1.28	2.27	1.36	-0.57
Score total	2.78	1.17	3.01	1.19	-1.18

Nota. * $p < .05$

LIDERANÇA, EXAUSTÃO EMOCIONAL E CLIMA

Tabela 19 - Relação entre o tempo na área e o tempo na organização para a Liderança

Correlação de Pearson

Variáveis	Tempo na área (em anos)	Tempo na organização (em anos)
Tempo na área (em anos)		
Tempo na organização (em anos)	0.67***	
Colaboradores		
Comportamento atual		
Comportamento Transformacional	-0.28***	-0.26***
Comportamento Transacional	-0.28***	-0.22**
Comportamento de Tomada de decisão	0.26***	0.23***
Comportamento preferido/desejado		
Comportamento Transformacional	-0.28***	-0.25***
Comportamento Transacional	-0.29***	-0.24***
Comportamento de Tomada de decisão	-0.29***	-0.25***
Chefias		
Comportamento atual		
Comportamento Transformacional	0.27***	0.24***
Comportamento Transacional	0.27***	0.24***
Comportamento de Tomada de decisão	0.26***	0.23***
Comportamento preferido/desejado		
Comportamento Transformacional	0.27***	0.24***
Comportamento Transacional	0.27***	0.24***
Comportamento de Tomada de decisão	0.26***	0.24***

Nota. ** p < .01, *** p < .001

Tabela 20 - *Relação entre o tempo na área e o tempo na organização para a Exaustão Emocional**Correlação de Pearson*

Variáveis	Tempo na área (em anos)	Tempo na organização (em anos)
Tempo na área (em anos)		
Tempo na organização (em anos)	0.67***	
Subescala (fadiga física)	-0.11	-0.08
Subescala (fadiga cognitiva)	-0.03	-0.02
Subescala (exaustão emocional)	-0.07	-0.04
Score total	-0.08	-0.05

Nota. *** $p < .001$

