

Liderança Engaged e Burnout: O papel mediador das Exigências do Trabalho

Discente:

Filipe Alexandre Viegas Raposo dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada, ISCTE Business School

Setembro 2019



Liderança Engaged e Burnout: O papel mediador das Exigências do Trabalho

Discente:

Filipe Alexandre Viegas Raposo dos Santos

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientador:

Professora Doutora Sílvia Silva, Professora Associada, ISCTE Business School

Setembro 2019

LIDERANÇA *ENGAGED E BURNOUT*: O PAPEL MEDIADOR
DAS EXIGÊNCIAS DO TRABALHO

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação não estaria completa, sem o agradecimento a algumas pessoas, que de formas distintas, contribuíram para a realização da mesma. Gostava, portanto, de agradecer:

À minha irmã e aos meus pais, principalmente, pelo apoio constante à minha pessoa e às minhas capacidades. Por acreditarem que era capaz do melhor, se assim o quisesse, e especialmente pelo esforço, para que pudesse prosseguir os meus estudos e atingir os meus objetivos acadêmicos e profissionais. A eles, devo tudo.

À Bárbara, pela paciência para me ouvir explicar o objetivo deste estudo, pelo apoio, pela companhia, por estar sempre presente e especialmente, por me “chatear” constantemente para escrever a dissertação e não ir adiando e deixar tudo para o fim.

Aos meus amigos duma vida, aqueles que, apesar do passar dos anos, mantêm-se próximos. Estiveram presentes nesta fase, e irão continuar para sempre.

Aos meus colegas de mestrado, pelo apoio, pelas trocas de ideias, pela ajuda e por sofrerem em sintonia comigo nesta reta final.

E por fim, e com um grau de importância muito elevado, à minha orientadora, a professora Sílvia Silva, por ter aceite orientar-me, para começar, pela disponibilidade constante, pela ajuda, pelas correções e por todos os contributos que deu ao longo deste ano, que permitiu desenvolver esta dissertação o melhor possível.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo fornecer evidências empíricas da relação entre uma Liderança *Engaged* e o *Burnout* nos trabalhadores. Para percebermos essa relação analisámos o papel que as Exigências do Trabalho tinham na relação entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*.

Como a variável Exigências do Trabalho é muito vaga, decidimos ser mais rigorosos e utilizar na nossa análise, exigências específicas. A escolhida para fazer a análise final foi os Conflitos Interpessoais. Com base nestas variáveis, Liderança *Engaged*, Conflitos Interpessoais e *Burnout*, formulámos um modelo de mediação, que afirma que os Conflitos Interpessoais (Exigências do Trabalho) medeiam a relação entre uma Liderança *Engaged* e o *Burnout* nos trabalhadores. Este modelo foi testado com uma amostra de 219 participantes. Os resultados das análises efetuadas mostraram que a Liderança *Engaged* está negativa e significativamente correlacionada com o *burnout* nos trabalhadores, e este por sua vez, é totalmente explicado pelos Conflitos Interpessoais (Exigências do Trabalho). Os resultados evidenciaram ainda que, a Liderança *Engaged* está também, negativa e significativamente correlacionada com as Conflitos Interpessoais. Verificou-se, portanto, que a Liderança *Engaged* é um preditor na redução dos sintomas de *Burnout*, através das Exigências do Trabalho.

Palavras-chave: Liderança *Engaged*, *Burnout*, Exigências do Trabalho, modelo de mediação

JEL Sistema de Classificação:

O15 – Desenvolvimento Económico: Recursos Humanos

Y40 – Categorias Diversas: Dissertações (sem classificação)

ABSTRACT

The present study aims to provide empirical evidence of the relationship between an Engaged Leadership and Burnout in workers. To understand this relationship, we analyzed the role that Job Requirements had in the relationship between Engaged Leadership and Burnout.

As the Job Requirements variable is very vague, we decided to be more rigorous and use specific requirements in our analysis. The one chosen to make the final analysis was the Interpersonal Conflicts. Based on these variables, Engaged Leadership, Interpersonal Conflict and Burnout, we formulated a mediation model, which states that Interpersonal Conflict (Job Requirements) mediate the relationship between Engaged Leadership and Burnout in workers. This model was tested with a sample of 219 participants. The results of the analyses showed that Engaged Leadership is negatively and significantly correlated with burnout in workers, and this in turn is fully explained by Interpersonal Conflict (Job Requirements). The results also showed that Engaged Leadership, is also, negatively and significantly correlated with Interpersonal Conflicts. Therefore, it was found that Engaged Leadership is a predictor in reducing Burnout symptoms through Work Requirements.

Keywords: Engaged Leadership, Job Requirements, mediation model

JEL Classification System:

O15 - Economic Development: Human Resources

Y40 - Miscellaneous Categories: Dissertations (unclassified)

ÍNDICE

I - Introdução	1
II – Enquadramento Teórico	3
1.Liderança.....	3
1.1.Tipos de liderança	3
1.2. Relação da Liderança com a Saúde Bem-estar	5
2. Liderança <i>Engaged</i> e o <i>Burnout</i>	9
2.1. Liderança <i>Engaged</i>	9
2.2. <i>Burnout</i>	10
2.2.1. <i>Burnout</i> e suas Definições	10
2.2.2. Dimensões do <i>Burnout</i>	11
2.2.3. Onde ocorre e como?.....	12
2.3. Relação indireta entre Liderança <i>Engaged</i> e <i>Burnout</i>	13
3. Liderança <i>Engaged</i> e as Exigências do Trabalho	14
4. Exigências e o <i>Burnout</i>	16
4.1. Processo de stress	18
4.2. Relação entre Exigências do Trabalho e <i>Burnout</i>	18
5. Processo de Mediação	19
5.1. Liderança <i>Engaged</i> como preditora.....	20
5.2. Exigências como mediadoras	21
III- Método e Procedimento	22
IV – Resultados	26
V – Discussão	29
VI – Conclusão	34
VII – Referências	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de mediação entre tipos de liderança e bem-estar do trabalhador	4
Figura 2. The job demands resources model	7
Figura 3. The hypothesized job demands resources leadership model.....	8
Figura 4. Processo de Stress	18
Figura 5. Modelo de Mediação na relação Liderança – Burnout	20

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Características sociodemográficas dos respondentes	22
Tabela 2. Médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis	26
Tabela 3. Resultados da análise de regressão nos sintomas de burnout (mediação)	27
Tabela 4. Resultados da análise de regressão na relação Liderança Engaged - Conflito	27

I - Introdução

Atualmente, os locais de trabalho podem ser responsáveis pelo aumento de stress. Esse stress pode ser provocado por alguns fatores como: ambientes de trabalho deficitários, pois como Raftopoulos, Charalambous & Talias (2012) estudaram, existe uma correlação entre ambientes de trabalho que promovem stress, e o *burnout*. Conflitos no espaço de trabalho, que segundo Hansez, Mairiaux, Schippers, Braeckman, Firket & Muller (2014), os conflitos interpessoais no espaço de trabalho estão entre os 4 fatores que mais se relacionam com o *burnout*. Excesso de trabalho, que em Portugal, foi relacionado com níveis altos de *burnout* entre famílias de médicos (Marcelino, Cerveira, Carvalho, Costa, Lopes & Calado, 2012), entre muitos outros fatores.

É uma realidade nos dias de hoje, que existe a necessidade de avaliar os fatores psicossociais no trabalho de forma a melhorar o bem-estar dos trabalhadores (Schaufeli, 2017). Normalmente, poucas condições de trabalho e trabalhadores a sofrer de *burnout*, são associadas a doença, lesões e acidentes no trabalho e a fraca produtividade. É por isso que o bem-estar do trabalhador é, ou pelo menos devia ser, um dos objetivos primordiais para as empresas e seus respetivos líderes, de forma a prevenir o *burnout* e aumentar o *work engagement* (Schaufeli, 2017).

Como se poderá ver ao longo deste estudo, são as exigências inerentes ao trabalho, que quando não são controladas ou atenuadas com recursos, que eventualmente levam ao *burnout* (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001).

Porém, existe uma outra variável responsável pelo *burnout*. A Liderança ocupa um lugar de destaque nestas situações, sendo a mesma, muitas vezes responsável pela ocorrência ou diminuição do *burnout*. Como podemos observar através do estudo de Inceoglu, Thomas, Chu, Plans, & Gerbasi (2018), a saúde e bem-estar dum trabalhador está dependente do tipo de Liderança a que o mesmo está sujeito. O autor refere que um líder exerce um papel central dentro da organização e o seu comportamento tem um impacto significativo na saúde dos trabalhadores. Por ser algo que ocupa lugar de destaque na relação com o *burnout*, é que este estudo terá o seu foco neste relacionamento.

De forma a possuímos um ponto de partida para este estudo, tivemos em consideração o que já se sabe sobre a relação entre a Liderança e o *Burnout*. Era impossível iniciarmos este estudo sem referir a Liderança mais estudada, a Liderança Transformacional. A análise desta Liderança

ajudou-nos a perceber que os líderes possuem um conjunto de características, que quando aplicadas na sua relação com os trabalhadores, têm impactos na saúde e bem-estar no mesmo. Através das suas quatro dimensões: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individual, conseguimos perceber que esta é um tipo de Liderança que promove a saúde e bem-estar de um trabalhador (Hildenbrand, Sacramento, Claudia, Binnewies, 2018). Apesar de não a detalharmos neste estudo, baseámo-nos na ideologia desta Liderança para nos consolidarmos no estudo de outras, que tal como esta, promovam a saúde e bem-estar e combatam os sintomas de *Burnout*.

Com base na ideia anterior, no presente estudo, foi estudada a relação entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*, utilizando variáveis mediadoras para tal. A variável mediadora escolhida foi as Exigências do Trabalho, que inicialmente conteve a Sobrecarga de trabalho, as exigências físicas/mentais/emocionais e os Conflitos Interpessoais como suas componentes. Apesar de termos começado com três variáveis mediadoras, a análise dos dados, mostrou que apenas os Conflitos Interpessoais se enquadravam bem no modelo de mediação.

O estudo destas variáveis e suas respectivas relações, podem ser sintetizadas na pergunta chave a que este estudo tem que responder: uma liderança *engaged* diminui os sintomas de *burnout* nos trabalhadores?

O contributo do presente estudo insere-se no sentido de reforçar e comprovar o que já se sabe da relação entre Liderança *Engaged* e a saúde e bem-estar nos trabalhadores (Schaufeli, 2015). Portanto, tentou-se perceber que relação tem este tipo de Liderança para com as exigências do trabalho e para com o *Burnout*. Para isso, foram apresentados e analisados os resultados de uma recolha de dados realizada por conveniência, de forma a conseguirmos aferir a veracidade do que a teoria afirma.

O presente estudo inicia-se com o enquadramento teórico dos conceitos e conseqüente desenvolvimento das hipóteses. De seguida é apresentada a metodologia adotada neste estudo, bem como a descrição da amostra e instrumentos utilizados. Posteriormente temos a apresentação de resultados, com base em testes e análises estatísticas realizadas a partir dos dados recolhidos. De seguida, encontra-se a discussão dos resultados, assim como limitações do estudo e sugestões para futura pesquisa. O presente estudo termina com as conclusões retiradas da pesquisa realizada.

II – Enquadramento Teórico

1.Liderança

O conceito de Liderança não é novo, porém, nunca se deu tanta importância ao trabalho dos líderes e do conceito liderança como nos dias de hoje, sendo por essa razão que inúmeros investigadores têm vindo a publicar trabalhos relacionados com o tema. Atualmente, considera-se que o papel de um líder é fulcral, tanto dentro como fora das organizações. Um líder para além de ser responsável por promover e concretizar as metas da empresa a que está proposto, tem o dever de também promover o desenvolvimento técnico dos seus trabalhadores e principalmente a sua saúde e bem-estar.

Como podemos comprovar pela literatura, não existe, ainda, um consenso no que diz respeito à definição de Liderança. Segundo Bass e Bass (2008), existem tantas definições de liderança quanto pessoas que a tentam definir.

Para além de existirem várias definições do conceito de Liderança, existem também diferentes tipos de Liderança, uns mais estudados que outros e uns mais benéficos para os trabalhadores que outros. Considera-se que os trabalhadores beneficiam de um tipo de Liderança, quando esse tipo permite aos trabalhadores o seu desenvolvimento no trabalho e manter condições de saúde e bem-estar no mesmo.

Como referido na Introdução, o objetivo deste estudo é perceber que consequências é que a Liderança *Engaged* terá no bem-estar, ou falta dele (*burnout*), nos trabalhadores. Contudo, este conceito é recente, existindo apenas um estudo sobre esta Liderança, de Schaufeli (2015). Devido a isso, é importante perceber que existem diferentes tipos de Liderança, com consequências diversas para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, para depois percebermos se a Liderança *Engaged* provoca consequências idênticas.

1.1.Tipos de liderança

Nem todos os tipos de Liderança originam consequências positivas para os trabalhadores, sendo umas benéficas para a saúde e bem-estar, e outras nem tanto. A literatura tem encontrado relações entre o bem-estar e uma gama de diferentes tipos de Liderança (Feilder e Lewis, 2017). Ao longo dos anos, a literatura sobre Liderança, negligenciou o impacto que a mesma tinha

sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores, focando-se maioritariamente nas consequências que a mesma tinha na performance (Inceoglu et al., 2018).

Utilizámos o artigo de Inceoglu et al. (2018), em que os autores reportaram as mesmas problemáticas de estudo, procurando perceber os processos pelos quais os diferentes tipos de liderança, ou diferentes comportamentos do líder, afetam a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Para se perceber esta relação, o artigo usou, uma taxonomia que distingue diferentes tipos de Liderança consoante o comportamento do líder (Inceoglu et al., 2018). Após algumas modificações, os autores dividiram os diferentes comportamentos ou tipos de liderança em quatro categorias: *Change-oriented*, *Task-oriented*, *Relational-oriented* e *Passive Leadership* (fig.1). Como se pode verificar pela figura 1, os tipos de lideranças mais estudados são a *Change-oriented*, que contém a Liderança Transformacional, que é a liderança mais estudada, e a *Relational-oriented*, que contém Lideranças de *Empowerment* e de Suporte, que como iremos ver mais à frente, é a categoria onde se enquadra a Liderança a abordar neste estudo, a *Liderança Engaged*.

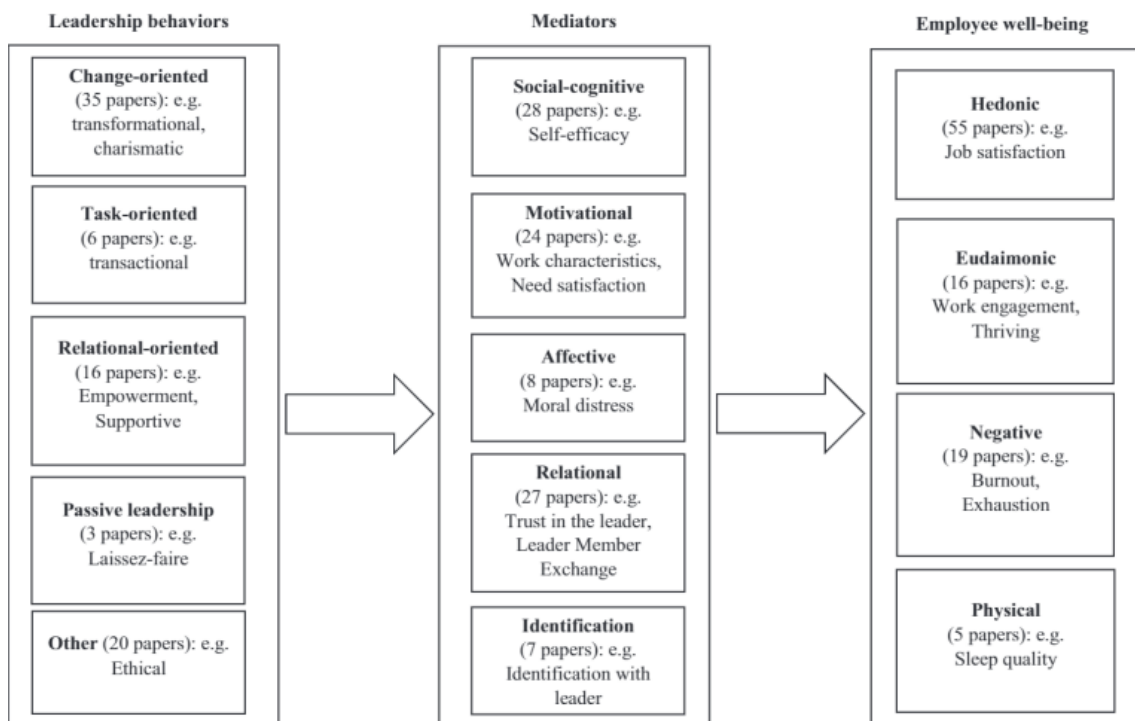


Figura 1. Modelo de mediação entre tipos de liderança e bem-estar do trabalhador

Fonte: Adaptado de Inceoglu et al. (2018)

Estas quatro categorias de diferentes comportamentos ou tipos de liderança, têm obviamente, consequências distintas para a saúde e bem-estar dos trabalhadores (fig.1), podendo afetar de diferentes formas o bem-estar psicológico (hedónico e eudemónico), como se verá mais à frente, o bem-estar físico e obviamente causar consequências negativas como o *Burnout* (Inceoglu et al., 2018).

Porém, a Liderança é apenas uma variável, e a sua relação com a saúde e bem-estar, ou com o *burnout*, pode ser de carácter indireto, sendo feita através de mediadores, como também pode ser verificado através da figura 1. Estes servem para entendermos os processos psicológicos através dos quais os líderes afetam o bem-estar dos trabalhadores (Inceoglu et al., 2018). Tal como os diferentes comportamentos ou tipos de liderança, também os mediadores foram categorizados, como pode ser observado na figura 1. Foram identificados cinco grupos de mediadores: *Social-cognitive*, *Motivational*, *Affective*, *Relational* e *Identification*. Como pode ser verificado, as categorias *Social-cognitive*, *Relational* e *Motivational*, foram as mais estudadas, sendo esta última a que contém os mediadores necessários a este estudo, mais concretamente, as características do trabalho. Segundo a literatura, uma das principais formas pelas quais o líder consegue influenciar o bem-estar dos trabalhadores, é através dos Recursos que o mesmo pode fornecer aos seus trabalhadores (Inceoglu et al., 2018). Estes recursos irão permitir aos trabalhadores combater melhor as exigências do trabalho a que estão sujeitos. Esta parte será melhor explicada aquando a explicação do modelo *Job Demands and Resources* (JDR), mais à frente.

Portanto, este modelo conceptual, representa na perfeição a ideia que estamos a tentar transmitir, que existem diferentes comportamentos ou tipos de liderança, que através de um ou variados mediadores, provocam consequências distintas na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

1.2. Relação da Liderança com a Saúde Bem-estar

Como verificado acima, a saúde e bem-estar de um trabalhador está inegavelmente dependente do tipo de Liderança a que o mesmo está sujeito. Um líder exerce um papel central dentro da organização, e o seu comportamento tem um impacto significativo na saúde dos trabalhadores (Inceoglu et al., 2018).

É então importante definir, o que é bem-estar. Ao longo dos anos, o bem-estar dos trabalhadores foi definido de várias formas devido ao facto de ser um conceito bastante amplo (Arnold, 2017), podendo ser conceptualizado basicamente como, saúde física e mental (Liu, Siu e Shi, 2010).

Bem-estar físico é normalmente uma consequência resultante da relação trabalho e stress (Inceoglu et al., 2018). Por outro lado, o bem-estar psicológico tem sido muito relacionado com a liderança (Inceoglu et al., 2018). Bem-estar psicológico pode ser operacionalizado em termos de processos afetivos e cognitivos. Consequências comuns de bem-estar psicológico, ou falta dele, são: compromisso com o trabalho, satisfação no trabalho e burnout (Inceoglu et al., 2018), sendo esta última consequência, uma variável chave neste estudo.

Segundo a literatura, uma pessoa pode apresentar bem-estar psicológico ou mau estar, em que diferentes comportamentos ou tipos de liderança, se apresentam como os causadores desses diferentes estados. Dentro do bem-estar, existe o bem-estar hedónico, que enfatiza a experiência do prazer e o bem-estar eudemónico, que enfatiza a vitalidade subjetiva (Inceoglu et al., 2018). Alguns exemplos de bem-estar hedónico são, contentamento, conforto, satisfação e serenidade, enquanto que o bem-estar eudemónico envolve sentimentos de alívio, energia e inclui crescimento pessoal e aprendizagem (Inceoglu et al., 2018). Por outro lado, existe o mau estar psicológico, como é o caso do *burnout* (Inceoglu et al., 2018).

Atendendo ao que foi escrito acima, podemos reafirmar que, nem todos os tipos de Liderança promovem a saúde e bem-estar dos trabalhadores, pois existem tipos de liderança que provocam ansiedade, depressão, desmotivação, falta de empenho, turnover, ou seja, variáveis que com o tempo levam à insatisfação e exaustão, que como veremos mais à frente, é uma das componente do *burnout*. *Burnout* este, que é exatamente o efeito contrário dos exemplos de bem-estar hedónico e eudemónico.

Como referido anteriormente, o líder utiliza o fornecimento de recursos aos seus trabalhadores como forma de auxílio no combate às exigências do trabalho a que estão sujeitos. De forma a entender-se a relação que existe entre a Liderança e o *Burnout*, e de como é que a mesma o influencia, apresentamos o modelo *Job Demand and Resources* (JDR), modelo este que é usado para monitorizar o espaço de trabalho com o intuito de aumentar o *work engagement* e prevenir o *burnout* (Schaufeli, 2017). Este modelo baseia-se muito na existência de exigências e recursos no espaço de trabalho.

Segundo, Demerouti et al. (2001), exigências do trabalho são aspetos do trabalho que requerem esforço físico ou mental contínuo, estando, portanto, associados a custos físicos e psicológicos significativos, ou seja, e de forma mais simples, exigências do trabalho são os aspetos negativos do trabalho, aquilo que suga a energia duma pessoa, como por exemplo, o excesso de trabalho, os conflitos interpessoais, entre outros. Basicamente, quando as exigências estão demasiado

altas, e não são compensadas pelos recursos do trabalho, a energia dos trabalhadores começa a esgotar-se, que poderá levar ao *Burnout*. Em contraste com as exigências, os recursos, simplificarmente falando, são os aspetos bons do trabalho, que podem ser definidos como “aspetos do trabalho que podem ajudar nestas coisas: alcançar objetivos; diminuir as exigências e os respetivos custos físicos e psicológicos; e estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal” (Demerouti et al., 2001). Alguns exemplos de recursos são, suporte das outras pessoas, controlo do trabalho que ajuda a alcançar os objetivos, e feedback que permite aprendizagem.

Segundo Schaufeli (2017), o modelo JDR engloba dois processos psicológicos, sendo eles, um processo de stress e um processo motivacional.

Quanto ao processo de stress, o mesmo resulta do excesso de exigências de trabalho e falta de recursos, que poderá levar a consequências negativas como, ausência por doença, performance fraca, pouco empenho e impedimento de trabalhar. O segundo processo, o motivacional, é caracterizado por fornecer recursos, que poderá levar a consequências positivas como, o compromisso organizacional, segurança do trabalhador, vontade de permanecer na empresa e uma maior produtividade (Schaufeli, 2017).

Basicamente, o modelo JDR é um modelo empírico válido que especifica a relação entre as características do trabalho, a liderança, o bem-estar dos trabalhadores e as possíveis consequências. Essencialmente diz que, ao diminuirmos as exigências e aumentarmos os recursos, podemos prevenir o *burnout* e aumentar o compromisso no trabalho, levando a mais consequências positivas do que negativas, tanto para os trabalhadores como para a empresa.

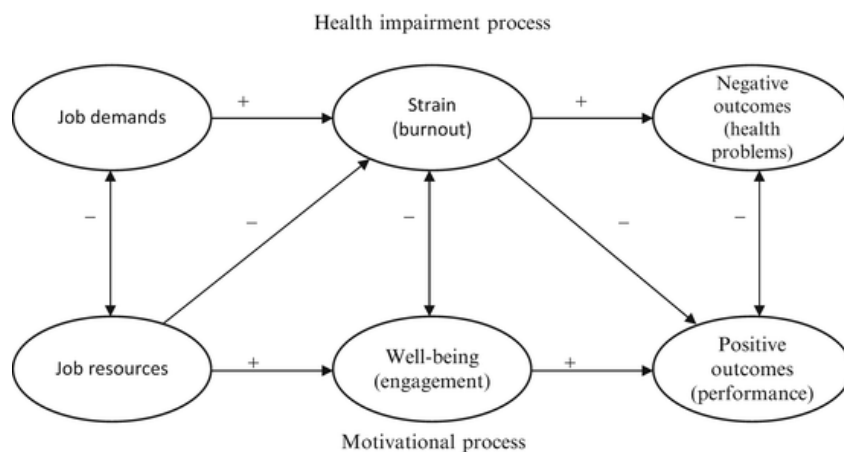


Figura 2. The job demands resources model

Fonte: Adaptado de Schaufeli e Taris (2014)

Desde a sua introdução, em 2001, o modelo JDR foi sofrendo alterações, tendo sido uma delas, a integração da Liderança como variável independente e não como um recurso, com era até então (Schaufeli, 2015). É importante estudar o impacto da liderança por si só, pois, é suposto serem os líderes a equilibrar a relação entre exigências e recursos do trabalho nos seus trabalhadores, de forma a os mesmos permanecerem saudáveis, motivados e produtivos (Schaufeli, 2015). É com base neste modelo reformulado do JDR, que iremos explicar as nuances de uma Liderança *Engaged* e a sua relação com o *Burnout*.

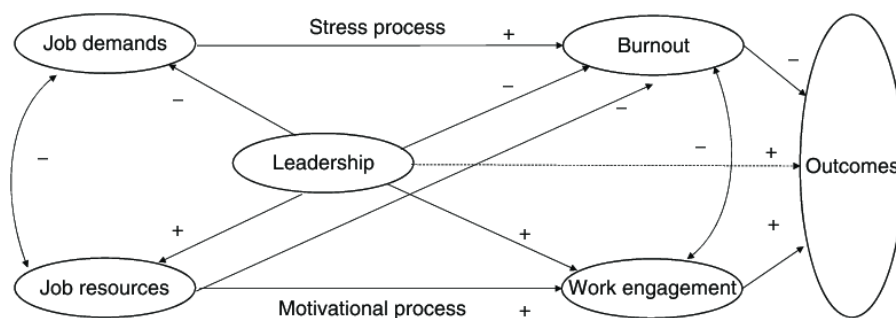


Figura 3. The hypothesized job demands resources leadership model

Fonte: Adaptado de Schaufeli (2015)

De seguida, iremos introduzir um novo tipo de Liderança, a Liderança *Engaged*, e iremos procurar explicar como é que a mesma se relaciona com o *Burnout*. Para isso, iremos utilizar um modelo de mediação adaptado, com base no apresentado anteriormente (fig.1). O novo modelo apresenta uma relação complexa entre as variáveis: Liderança *Engaged*, Exigências do Trabalho e o *Burnout*. O modelo apresentado anteriormente é válido para explicar esta relação pois, analisando as variáveis uma a uma, verificamos que, a Liderança *Engaged* enquadra-se no “*Relational-oriented*”, como poderemos verificar mais à frente, e o *Burnout* encaixa na parte negativa do bem-estar. Para ajudar na relação entre estas duas variáveis, iremos utilizar as características do trabalho, mais concretamente, as Exigências, que como podemos verificar, se encontram na categoria “*Motivacional*”, nos mediadores. Com estas três variáveis é-nos possível apresentar quatro hipóteses de forma a compreender esta relação, hipóteses essas que serão apresentadas ao longo da explicação do modelo.

2. Liderança *Engaged* e o *Burnout*

Pudemos verificar anteriormente que de facto a Liderança se relaciona com a saúde e bem-estar dos trabalhadores. Contudo, nem todos os tipos de Liderança são benéficos para os subordinados, e quando a mesma não é adequada, os trabalhadores podem experienciar sintomas negativos, que se não forem combatidos podem resultar em *Burnout*. Ora, como foi dito no início deste estudo, iremos tentar perceber de que forma a Liderança *Engaged* atua neste tipo de contextos, e que relação é que a mesma tem com o *Burnout*. Para averiguarmos esta relação, iremos ter como base um modelo de mediação construído a partir do modelo referido anteriormente, em que a primeira relação, ou hipótese, é verificar se a Liderança *Engaged* previne o *Burnout*.

2.1. Liderança *Engaged*

Depois de explicados outros tipos de Liderança, chega a vez de explicarmos o conceito de uma Liderança *Engaged*.

Segundo, Deci e Ryan (2000), existem três necessidades psicológicas que são fulcrais para o bem-estar de um trabalhador no ambiente de trabalho e seu compromisso, são elas, a autonomia, o sentimento de competência e as relações interpessoais. Ora, é aqui que entra a Liderança *Engaged* e que conseqüentemente tem efeitos positivos, e porquê? Porque, basicamente um líder *engaged* promove o envolvimento e compromisso dos seus seguidores. Passamos então a explicar.

Um líder *engaged* apresenta três características que o definem, sendo elas, a inspiração, o fortalecimento e a conexão dos seus seguidores (Schaufeli, 2015). Por inspiração, podemos entender que um líder *engaged* entusiasma os trabalhadores através da sua visão e fá-los sentir que contribuem para missões importantes, através disso, sentem-se úteis e que podem fazer contribuições significativas para a empresa; por fortalecimento podemos entender que um líder fornece liberdade e responsabilidade delegando tarefas, levando a que se sintam mais competentes; e por fim, por conexão dos trabalhadores podemos entender que o líder encoraja a colaboração entre trabalhadores de forma a aumentar o espírito de equipa, levando a que os trabalhadores possuam um sentimento de pertença, ou seja, sentem-se confortáveis com o ambiente e com as pessoas que os rodeiam, diminuindo quezílias e atritos que possam existir entre trabalhadores. Através destas três componentes, um líder *engaged* consegue que os seus trabalhadores preencham todas as suas necessidades psicológicas de autonomia, sentimento de competência e relações interpessoais, como referido anteriormente. Basicamente, podemos

afirmar que, quando estas necessidades psicológicas são preenchidas existe maior probabilidade de os níveis de compromisso aumentarem (Schaufeli, 2015).

Contrariamente, quando não existem estes comportamentos de liderança *engaged* e as necessidades psicológicas não são preenchidas, é mais provável a ocorrência de fatores como o *burnout* (Schaufeli, 2015).

Recentemente, foram encontradas parecenças entre a Liderança Transformacional e a Liderança *Engaged*, pois, motivação inspiradora e consideração individual (características da Liderança Transformacional) aumentam o compromisso em maneiras que são bastante parecidas com a inspiração e fortalecimento da Liderança *Engaged* (Soane, 2014). Isto pode ser uma informação importante para de futuro conseguirmos perceber onde melhor se enquadra este estilo de liderança que é a *Engaged*.

2.2. *Burnout*

Após explicado o conceito de Liderança *Engaged*, chegamos então à outra variável necessária a esta relação, o *Burnout*.

Apesar de cada vez mais acentuado nos dias de hoje, o conceito de *burnout* já é antigo e possui vários estudos, muitos do século passado.

2.2.1. *Burnout* e suas Definições

Existem variadas definições de *burnout* como podemos ver através de vários estudos publicados. Segundo Freudenberger (1974), o primeiro autor a debruçar-se sobre o tema, *burnout* é um distúrbio de carácter depressivo, precedido de um esgotamento físico e mental, cuja origem se encontra ligada à vida profissional. Para Codo & Vasques-Menezes (1999), *burnout* consiste na “síndrome da desistência”, pois o indivíduo, nessa situação, deixa de investir no seu trabalho e nas relações afetivas que dele decorrem e, aparentemente, torna-se incapaz de se envolver emocionalmente com o mesmo. Para Demerouti *et al.* (2001) e Maslach & Leiter, (2016), *Burnout* é uma síndrome relacionada com o trabalho, que resulta de uma exposição prolongada a fatores de stress emocional e interpessoal. Para Bakusic, Schaufeli, Claes & Goderis (2016), *burnout* é uma resposta a um stress prolongado, que pode ser definido como a combinação de exaustão, cinismo (despersonalização), e ineficácia (falta de realização pessoal). Ora, como podemos ver, as definições são várias, porém, existe um fator comum entre elas, o facto de ser no trabalho que este conceito ocorre.

Dos primeiros autores a estudar e escrever sobre este conceito, destaca-se Christina Maslach que publicou inúmeros estudos sobre *burnout*. Segundo a autora, *Burnout* é uma síndrome de exaustão emocional e cinismo (agora alia-se também a falta de eficácia, como já pudemos ver) que ocorre entre indivíduos que possuem trabalhos em que lidam com outras pessoas (Maslach e Jackson, 1981). Segundo esses mesmos autores, o aspecto principal desse síndrome é a exaustão emocional.

Relativamente à exaustão emocional, sugere-se que à medida que os seus recursos emocionais vão caindo, os trabalhadores sentem que não conseguem dar mais deles a nível psicológico. Consequentemente, os trabalhadores tendem a sentir-se infelizes e descontentes com o seu trabalho. (Maslach e Jackson, 1981).

A teoria sugere que o *burnout* leva à deterioração da qualidade de trabalho, sendo um fator de turnover, absentismo. É também associado a consequências negativas, tanto individuais como organizacionais, como por exemplo, ansiedade, depressão e insatisfação com a vida (Schaufeli & Taris, 2014).

No estudo em 1981, Maslach apresentou um questionário que viria a revolucionar o estudo e percepção de *burnout* nos trabalhadores, o *Maslach Burnout Inventory* (MBI). Este questionário apresenta diversas questões, com escalas bem definidas, que ao ser respondido, permite detetar se o trabalhador se encontra ou não a experienciar *burnout*.

Com o passar dos anos e com o desenvolvimento de novos estudos, deixou-se de associar o *burnout* exclusivamente às relações interpessoais, incluindo-se também a relação com o ambiente das organizações e com o trabalho em si (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

2.2.2. Dimensões do *Burnout*

O *burnout* como podemos perceber é um conceito complexo, e para a sua ocorrência é necessário que diversos fatores se alinhem. Apesar de muito referida, existem outras dimensões para além da exaustão emocional. A esta alia-se a despersonalização e ainda a ineficácia, constituindo estas, as três dimensões do *Burnout*.

Como já referido, a exaustão emocional é a dimensão mais central do *burnout*. Normalmente, quando as pessoas dizem que estão a experienciar *burnout*, estão a referir-se à exaustão emocional em que se encontram (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001). A exaustão emocional, é caracterizada por um sentimento forte de tensão emocional, que causa uma sensação de esgotamento, falta de energia e de recursos próprios para lidar com a situação (Maslach e Leiter, 2016).

A segunda dimensão do *burnout*, a despersonalização ou cinismo, pode ser percebida como a indiferença ou atitudes distantes para com outras pessoas ou para com o seu trabalho (Salanova, Llorens, García-Renedo, Burriel, Bresó & Schaufeli, 2005). Começa normalmente como um fator de proteção.

Por fim, a ineficácia ou falta de realização pessoal no trabalho, caracteriza-se como a sensação de declínio nas competências necessárias para a produtividade no trabalho, ou seja, as pessoas começam a sentir que não possuem capacidades para realizar as suas tarefas (Maslach e Leiter, 2016). As outras duas dimensões, exaustão e despersonalização, afetam a eficácia, pois é difícil alcançar algo quando se está exausto ou não se tem apoio das pessoas que rodeiam (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

Outra teoria é que a falta de eficácia ocorre devido à falta de recursos, enquanto que a exaustão e a despersonalização ocorrem devido ao excesso de trabalho e conflitos interpessoais (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

Contudo, o *burnout* não afeta apenas a prestação de um indivíduo no trabalho, afeta também a sua saúde, sendo o objetivo deste estudo, falar exatamente sobre isso.

O *burnout* tem efeitos negativos na saúde mental, como ansiedade ou depressão, porém, defende-se que se uma pessoa for mentalmente saudável está melhor preparada para aguentar com os stresses do trabalho e conseqüentemente é menos provável que experiencie *burnout* (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

2.2.3. Onde ocorre e como?

Outra questão pertinente que se pode colocar relativamente a este conceito é, onde e como ocorre o *burnout*? Ora, segundo a literatura, este esgotamento ocorre frequentemente nas organizações, especialmente nas grandes organizações, onde o papel das hierarquias é acentuado e fornece grande relevo e importância ao papel dos líderes. Nestas organizações, é exigido aos trabalhadores que deem mais em termos de tempo, esforço, flexibilidade e demais, enquanto recebem menos em termos de oportunidades de carreira, segurança no trabalho, entre outros benefícios. Ora, este mau equilíbrio entre exigências e recursos, leva ao *burnout*, pois existe carência da ideia de reciprocidade, sendo que esta é crucial à saúde e bem-estar de um trabalhador. (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

As características do trabalho, mais concretamente, as exigências do mesmo são outro fator que, quando não é atenuado, pode levar ao *burnout*. Segundo a literatura existem 6 áreas que levam ao *Burnout* dentro de uma organização: excesso de trabalho; controlo e apoio do líder,

neste caso, falta disso; recompensas, ou seja, falta de reconhecimento ou recompensa pelo bom trabalho, quando isto não acontece, leva ao aumento de vulnerabilidade das pessoas ao *burnout*; comunidade ou más relações interpessoais; justiça para com os trabalhadores, e por fim valores, ou seja, fatores que levam as pessoas a sentirem-se atraídas pelo seu trabalho (Maslach e Leiter, 2016). Resumindo, todos estes fatores se não forem bem trabalhados e controlados, podem ter o condão de sugar a energia de uma pessoa e causar-lhe stress, levando conseqüentemente ao *burnout* (Demerouti *et al.*, 2001).

Segundo a teoria, muito apoiada através do MBI, os trabalhadores mais idealistas são os que experienciam mais o *burnout*. Quando uma pessoa é muito dedicada ao seu trabalho, acaba por fazer de tudo pelos seu ideais de trabalho, podendo levar à exaustão e um possível cinismo, principalmente quando esse sacrifício todo não permitiu alcançar os objetivos a que se propôs (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001). As teorias mais recentes afirmam que o *burnout* é o resultado duma exposição longa aos fatores stressantes do trabalho e que é provável ocorrer numa fase mais adiantada da carreira das pessoas. Esses fatores stressantes do trabalho podem ser denominados também como as exigências do trabalho, que é referido neste presente estudo.

2.3. Relação indireta entre Liderança *Engaged* e *Burnout*

Como se pôde verificar acima neste estudo, são os líderes que gerem as exigências e os recursos do trabalho de forma a prevenir o *burnout* e aumentar o compromisso com o trabalho (Schaufeli, 2015), ou pelo menos era assim que devia funcionar.

Como vimos, o que causa o *burnout* são aspetos como, excesso de trabalho, conflitos interpessoais, entre outros, que conseguem causar stress e retirar a energia duma pessoa, e por outro lado é um líder que tem a obrigação de fornecer mecanismos para essas exigências serem atenuadas, ou seja, o líder relaciona-se com as exigências, que posteriormente se relacionam com o *burnout*.

Um líder *engaged* consegue que os seus trabalhadores preencham todas as suas necessidades psicológicas de autonomia, sentimento de competência e relações interpessoais. Podemos afirmar que, quando estas necessidades psicológicas são preenchidas existe maior probabilidade de os níveis de compromisso aumentarem (Schaufeli, 2015), ou seja, permite diminuir os efeitos das exigências do trabalho.

Nesse sentido, após estudarmos as características da Liderança *Engaged* e do *Burnout*, podemos aferir que estas variáveis possuem uma ligação indireta, pois as exigências é que mediam esta relação. É um líder *engaged* que diminui as exigências do trabalho e aumenta os recursos, e

essa mesma diminuição e aumento, respetivamente, é que leva ou não a uma ocorrência de *burnout*. Isto vai perfeitamente de encontro com o que escreve Schaufeli (2017), em que o mesmo diz que “a liderança *engaged* tem um efeito indireto na prevenção de *burnout* e aumento do compromisso, através da redução das exigências e aumento dos recursos, respetivamente”.

Desta forma colocámos a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Liderança Engaged está negativamente associada ao Burnout.

3. Liderança *Engaged* e as Exigências do Trabalho

Após explicado anteriormente a relação indireta entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*, chega a vez de percebermos que relação existe entre esse tipo de Liderança e as Exigências do trabalho.

Já explicamos como funciona uma Liderança *Engaged* e de que modo é que um líder deste tipo normalmente opera para com os seus trabalhadores. Importa agora saber, de que forma é que o mesmo se relaciona com as exigências inerentes ao trabalho, e de como pode atenuá-las de forma a que os seus subordinados não as experienciem negativamente.

Simplificadamente, se as exigências são os aspetos negativos do trabalho, temos que assumir que, cabe ao líder combater ou pelo menos atenuar estes aspetos, de forma a promover um ambiente saudável dentro da organização.

Já pudemos verificar anteriormente que um líder *engaged* apresenta três características que o definem, sendo elas, a inspiração, o fortalecimento e a conexão dos seus seguidores (Schaufeli, 2015). Ao combinar estas três características, os líderes permitem que os seus subordinados obtenham todas as necessidades psicológicas que precisam para apresentarem autonomia, competência e se relacionarem com os outros, que essencialmente são necessidades inerentes a todos os seres humanos (Schaufeli, 2017).

Ao inspirar os seus seguidores, o líder, neste caso *engaged*, fornece recursos organizacionais como, alinhamento entre todos os trabalhadores, promovendo a verdade e a justiça, e minimiza as exigências através do contorno de alguma burocracia e de algumas mudanças organizacionais (Schaufeli, 2017).

Ao fortalecer, o líder fornece aos seus seguidores, recursos de trabalho como, controlo de trabalho, novas *skills* e variedade de tarefas, e recursos que permitem o desenvolvimento do

trabalhador como, feedback do trabalho realizado e perspectivas de carreira, monitorizando por outro lado as exigências qualitativas e quantitativas como por exemplo o excesso de trabalho, as exigências mentais e a relação trabalho-casa (Schaufeli, 2017).

Finalmente, este tipo de líderes conectam os seus seguidores uns com os outros fornecendo recursos sociais como, boa atmosfera entre a equipa e clarividências dos papéis de cada um, promovendo um bom ambiente entre os trabalhadores, que por seu lado evitará conflitos entre eles (Schaufeli, 2017).

Verifica-se então, que os líderes *engaged* estão constantemente a diminuir as exigências dos seus seguidores, sejam elas, exigências organizacionais, de trabalho ou sociais.

Pode-se então afirmar que, os líderes *engaged*, ao estarem constantemente a reduzir as exigências dos seus seguidores e a aumentar os seus recursos, simultaneamente, reduzem os seus níveis de *burnout* e aumentam os seus níveis de compromisso com o trabalho (Schaufeli, 2017).

No ponto anterior, verificámos que a Liderança *Engaged* e o *Burnout* possuíam uma relação indireta entre ambos, cabendo agora a vez de percebermos que relação existe entre essa Liderança e as Exigências do Trabalho.

Através das características de um líder *engaged*, inspiração, fortalecimento e conexão, facilmente percebemos que um líder tem uma relação muito próxima com as exigências, e que são essas mesmas características que permitem reduzir as exigências organizacionais, de trabalho e sociais como foi verificado, ou então fornecendo recursos para as atenuar ou eliminar.

É facilmente perceptível que, a Liderança *Engaged* possui uma relação direta com as Exigências, ao contrário da que possui com o *Burnout*, pois são esses mesmos líderes que reduzem as exigências dos seus trabalhadores, redução essa que posteriormente é que reduz ou minimiza o *burnout* (Schaufeli, 2017).

De acordo com esta ideia, esperamos que a Liderança *Engaged* esteja negativamente associada às Exigências do Trabalho.

Hipótese 2: A Liderança Engaged está negativamente associada às Exigências do Trabalho

4. Exigências e o *Burnout*

A terceira hipótese do nosso processo de mediação prende-se com a relação entre as Exigências do Trabalho e o *Burnout*.

Já pudemos averiguar anteriormente, o que são Exigências e o que é *Burnout* e como é que o mesmo ocorre, sendo imperativo agora, para perceber este modelo de mediação, perceber a relação que estas duas variáveis têm entre si, ou seja, perceber se de facto as Exigências levam ao *Burnout*, e se sim, de que forma.

Se tivermos em conta, algumas definições de o que são exigências e do que é *burnout*, já apresentadas neste estudo, conseguimos facilmente perceber que se interligam entre si.

Olhando novamente para a definição de Exigências, verificamos que, exigências do trabalho são os aspetos negativos do trabalho, aquilo que suga a energia duma pessoa, como por exemplo, o excesso de trabalho, os conflitos interpessoais, exigências mentais entre outros. Estes três tipos de exigências são perfeitos para perceber como um trabalhador pode ser afetado negativamente. Vamos por isso analisá-los brevemente.

O excesso de trabalho é um dos problemas mais graves que as empresas enfrentam atualmente. Longas horas de trabalho, poucas pausas, ritmos intensos, podem causar ansiedade, depressão, fadiga, entre muitas outras consequências negativas à saúde e bem-estar de um trabalhador. A fadiga, inicialmente pode passar despercebida, através de um cansaço físico ou mental, mas facilmente atinge a proporção da exaustão, que é uma das vertentes do *burnout* (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001).

Os conflitos são visíveis quando duas ou mais partes, entram em confronto entre si para alcançar objetivos percebidos como incompatíveis (Rahim, 2010). Porém, o conflito pode afetar o desempenho da equipa a vários níveis, pelo lado positivo, através de maior inovação, relações interpessoais mais eficazes, e pelo lado negativo, podendo criar uma eficácia mais baixa, ou mesmo uma redução do bem-estar. Os conflitos podem classificar-se em vários níveis, sendo o Interpessoal um deles, e o que nos interessa estudar. Os Conflitos Interpessoais dentro da organização, são vistos como resultado de pontos de vistas diferentes, ou objetivos a cumprir.

Chievenato (2010), afirma que existem quatro condições antecedentes dos conflitos. A primeira é a ambiguidade de papel, ou seja, quando as expectativas são pouco claras e confusas, aumentando a probabilidade de que as pessoas sintam que estão a trabalhar com propósitos incompatíveis. A segunda, objetivos concorrentes, ou seja, com o crescimento da organização,

os trabalhadores especializam-se em diferentes objetivos, acabando por realizar tarefas diferentes, ter modos de operar diferentes e forma de pensar diferente. Isto leva a que tenham a percepção de objetivos e interesses incompatíveis e incongruentes. A terceira condição tem a ver com os recursos compartilhados, ou seja, os recursos organizacionais são escassos, portanto, para um grupo poder aumentar os seus recursos, o outro terá de “abrir mão” de parte dos seus recursos, podendo levar a sentimentos de injustiça e revolta dentro da organização. Por fim, a quarta condição, tem a ver com a interdependência da atividade, ou seja, a dependência que existe entre grupos ou trabalhadores individuais para a realização de tarefas. Por exemplo, quando para a realização de certa tarefa é necessário que alguém realize a sua parte primeiro, para depois outro trabalhador realizar a sua parte. Quando uma das partes falha e estraga o trabalho do outro, pode desencadear-se mau estar entre ambos. Como Demerouti *et al.* (2001) referiu as Exigências do Trabalho sugam a energia duma pessoa e podem levá-la à exaustão, e o Conflitos Interpessoais não fogem a este enquadramento, devido às suas características, sendo por essa a razão de ser uma das exigências a ter em conta neste estudo.

As exigências mentais, podem ser derivadas de tudo o que rodeia o trabalho. Desde o contacto com as pessoas, do tipo de trabalho em si, da carga de trabalho, ou seja, a forma como a pessoa consegue ou não lidar com todas as nuances que a rodeiam no seu espaço de trabalho.

Estas três componentes das Exigências do Trabalho, serão analisadas estatisticamente mais à frente neste estudo.

Quando as Exigências do Trabalho estão demasiado altas, e não são compensadas pelos recursos do trabalho, a energia dos trabalhadores começa a esgotar-se, que poderá levar a um esgotamento mental (Schaufeli, 2017).

Por outro lado, *burnout* é uma resposta a um stress prolongado, que pode ser definido como a combinação de exaustão, cinismo (despersonalização), e ineficácia (falta de realização pessoal) (Bakusic *et al.*, 2016). A causa do mesmo ocorre frequentemente nas organizações, em que é exigido aos trabalhadores que deem mais em termos de tempo, esforço, flexibilidade e demais, enquanto recebem menos em termos de oportunidades de carreira, segurança no trabalho, entre outros benefícios (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001). Também o excesso de trabalho, conflitos interpessoais, exigências mentais, entre outras, ou seja, exigências do trabalho, têm o condão de sugar a energia de uma pessoa e causar-lhe stress, levando conseqüentemente ao *burnout* (Demerouti *et al.*, 2001).

Com estas definições podemos ver que, excesso de trabalho, conflitos interpessoais consistem em Exigências, em que as mesmas promovem um esgotamento mental quando não são controladas ou atenuadas com recursos, e que o *Burnout* resulta de uma exposição prolongada a fatores de stress, fatores esses que muitas vezes são derivados das Exigências do Trabalho.

4.1. Processo de stress

Outra forma de percebermos a ligação entre as Exigências do Trabalho e o *Burnout* é através do Processo de Stress.

Como apresentado no modelo JDR de Schaufeli (2017), o mesmo apresenta dois processos psicológicos, em que um deles se denomina por Processo de Stress.

Este processo resulta de um excesso de exigências do trabalho e de falta de recursos, que inevitavelmente conduz ao *Burnout* e consequentemente leva a consequências negativas como doença, fraca performance, falta de empenho e impedimento de trabalhar.

É correto então afirmar, à luz da literatura, que as Exigências do Trabalho promovem o *Burnout*.

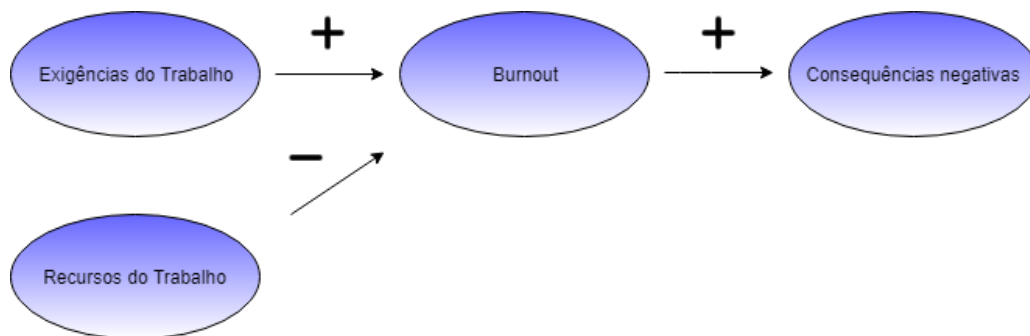


Figura 4. Processo de Stress

Fonte: Adaptado *The Job Demands Resources Model* (Schaufeli, 2017)

4.2. Relação entre Exigências do Trabalho e *Burnout*

Tal como a relação entre Liderança *Engaged* e Exigências, também a relação entre Exigências e *Burnout* é uma relação direta.

Podemos observar ao longo deste tópico, que de facto são as Exigências do Trabalho que são responsáveis pelo aumento do índice dos níveis de *Burnout* de uma pessoa, e que consequentemente, se essas exigências não forem combatidas, irão resultar em *Burnout* e

posteriormente levar a consequências negativas para o trabalho e saúde do trabalhador (Schaufeli, 2017).

Obviamente, estas exigências são manipuláveis por uma entidade, na maioria das vezes pelos líderes, sendo por isso que podemos considerar que estas mesmas exigências são um fator mediador da relação entre líderes e *burnout*. O estudo levado a cabo por Schaufeli (2017) comprova isso mesmo, em que ele afirma nas suas conclusões que, “não existe um efeito direto entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*, e a razão disso é porque as exigências do trabalho mediam a relação entre liderança e *burnout*”.

A partir disto, podemos afirmar que as Exigências do Trabalho são um mediador da relação Liderança *Engaged* e *Burnout*, e que possui uma relação direta com o *Burnout*.

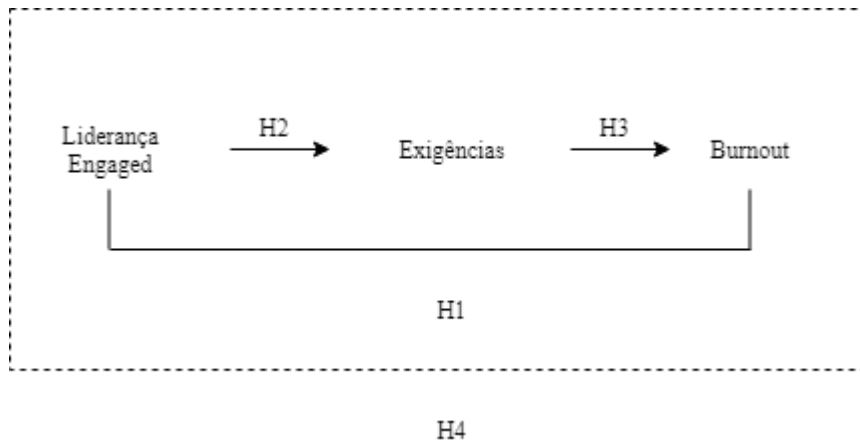
No seguimento da informação, esperamos que as Exigências do Trabalho, estejam positivamente associadas ao aumento de *Burnout* nos trabalhadores.

Hipótese 3: As Exigências do Trabalho estão positivamente associadas ao aumento da probabilidade de ocorrência de Burnout

5. Processo de Mediação

Para terminarmos, falta fazer um apanhado geral de todas as relações que foram apresentadas até agora, ou seja, explicar que estas relações faziam parte de um processo de mediação.

Começamos por referir que, para percebermos a relação entre Liderança *Engaged* e o *Burnout*, ou de que forma é que a mesma o afeta, iríamos utilizar um modelo de mediação. Modelo esse que iria conter três variáveis: a Liderança *Engaged*, as Exigências do Trabalho e o *Burnout*.



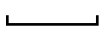
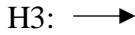
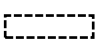
Legenda: H1: 
H2 e H3: 
H4: 

Figura 5. Modelo de Mediação na relação Liderança – Burnout

Através da figura e da explicação anterior, é possível aferir que estas três variáveis se interligam entre si, porém, nem todas da mesma forma.

Verificamos que a Hipótese 1, apesar de se comprovar, tal como as Hipóteses 2 e 3, possuía uma relação indireta, ao contrário das outras, que tinham uma relação direta. Ou seja, percebeu-se que a Liderança *Engaged* e o *Burnout* possuíam uma relação indireta, enquanto que a relação Liderança *Engaged* e Exigências, e a relação Exigências e *Burnout*, possuíam uma relação direta.

Estas conclusões levaram-nos a questionar: Se a Liderança *Engaged* possui uma relação indireta com o *Burnout*, como é que este tipo de liderança pode afetar positivamente ou negativamente o mesmo? A resposta é, através das Exigências do Trabalho.

5.1. Liderança *Engaged* como preditora

Este estudo tem como objetivo, perceber de que forma a Liderança *Engaged* influencia o *Burnout*, e ao longo do mesmo fomos explicando as relações entre as variáveis, tendo chegado à conclusão, que as duas partilhavam uma relação indireta.

Essa relação indireta deve-se ao facto de a Liderança *Engaged* ser um preditor. E o que quer dizer isto? Neste caso, quer dizer que, é esta Liderança ou as características da mesma que dá origem à ocorrência ou não de *Burnout*.

Ora, como pudemos verificar anteriormente, um líder *engaged* consegue que os seus trabalhadores preencham todas as suas necessidades psicológicas de autonomia, sentimento de competência e relações interpessoais. Quando estas necessidades psicológicas são preenchidas existe maior probabilidade de os níveis de compromisso aumentarem (Schaufeli, 2015), ou seja, permite diminuir os efeitos das exigências do trabalho. É um líder *engaged* que diminui as exigências do trabalho e aumenta os recursos, e essa mesma diminuição e aumento, respetivamente, é que leva ou não a uma ocorrência de *burnout*.

Portanto, é a Liderança *Engaged*, ou um líder da mesma, que inicia, ou fornece as bases, para de futuro prevenir/diminuir, ou aumentar os índices de *burnout* nos trabalhadores, ou seja, esta Liderança prediz as consequências futuras. Obviamente, para poder predizer o que quer que seja, necessita de um mediador, que são as Exigências do Trabalho.

5.2. Exigências como mediadoras

Como acabado de referir, são as Exigências do Trabalho que mediam a relação entre Liderança *Engaged* e *Burnout*.

As Exigências encontram-se no meio dessa relação, e facilmente se comprova isso através de teoria. Como Schaufeli (2017) disse “os líderes *engaged*, ao estarem constantemente a reduzir as exigências dos seus seguidores e a aumentar os seus recursos, simultaneamente, reduzem os seus níveis de *burnout* e aumentam os seus níveis de compromisso com o trabalho”. Através desta afirmação de Schaufeli, verificamos o que já foi escrito anteriormente, que um líder *engaged* afeta as Exigências inerentes ao trabalho, e consequentemente, essas Exigências, em excesso ou não, é que irão provocar, ou não, o *Burnout* no trabalhador.

Posto isto, esperamos que a Liderança *Engaged* se relacione com o *Burnout* no trabalhador, através das Exigências do Trabalho.

Hipótese 4: As Exigências do Trabalho medeiam a relação entre a Liderança Engaged e o Burnout.

Em suma, verificámos que uma Liderança *Engaged* é benéfica para a saúde e bem-estar de um trabalhador dentro de uma organização, e quando bem aplicada, permite a diminuição do *Burnout*, através da diminuição das Exigências inerentes ao trabalho, como bem exemplificado e explicado através do modelo de mediação.

III- Método e Procedimento

Amostra e Participantes

A presente investigação trata uma amostra recolhida por conveniência, na medida em que os participantes, de forma voluntária, se demonstraram disponíveis para responder ao questionário.

Num total de 225 pessoas que participaram no questionário, recolhemos 219 respostas.

Nessa amostra de 219 participantes, 53,9% são do sexo feminino. Quanto ao nível de habilitações académicas, o “curso médio/superior” é o que apresenta mais participantes, constituindo 43,8% da amostra, seguido do mestrado, com 33,8% da amostra. Dentro da amostra de 219 participantes, apenas 202 quiseram responder relativamente à idade, sendo a média das mesmas de 38,2 anos. No que diz respeito à senioridade, e com 208 respostas, a média de anos relativa ao número de anos que a pessoa trabalha é de aproximadamente 16 anos. Finalmente, no que concerne ao tipo de contrato, trabalho a tempo inteiro ou tempo parcial, num total de 210 respondentes, a resposta, trabalhar a tempo inteiro, representa 94,3% da amostra.

Tabela 1. Características sociodemográficas dos respondentes

Variáveis	N	Resposta	Percentagem
Género	219	Masculino	43,4%
		Feminino	53,9%
		Prefiro não responder	2,7%
Idade	202		38,2%
Habilitações Académicas	219	Até ao 9º ano	4,6%
		10º/11º/12º	12,8%
		Curso médio/superior	43,8%
		Mestrado	33,8%
		Doutoramento	4,1%
		Prefiro não responder	0,9%
Senioridade	208		16,12%
Tipo de Contrato	210	Tempo Inteiro	94,3%
		Tempo Parcial	5,7%

Medidas

Liderança Engaged. Esta variável foi medida com uma escala de nove perguntas, divididas inicialmente em três categorias, e posteriormente agrupadas numa só variável, a *Liderança Engaged*. Estas questões tinham a intenção de perceber a relação que o líder apresentava para com os seus funcionários. A razão de se ter agrupado as três categorias numa só, deve-se ao facto de que, cada uma das categorias correspondia a uma nuance da *Liderança Engaged*, segundo Schaufeli (2017), achando-se então por bem, juntar todas numa só.

Esta variável conteve afirmações como “O meu chefe é capaz de entusiasmar os membros da equipa com os seus planos”, “O meu chefe faz com que os membros da equipa sintam que contribuem para algo importante”, “O meu chefe é inspirador”, “O meu chefe incentiva os membros da equipa a desenvolverem os seus talentos tanto quanto possível”, “O meu chefe delega tarefas e responsabilidades aos membros da equipa”, “O meu chefe incentiva os membros da equipa a usar os seus próprios pontos fortes”, “O meu chefe incentiva a colaboração entre os membros da equipa”, “O meu chefe incentiva ativamente os membros da equipa a terem os mesmos objetivos” e “O meu chefe promove o espírito de equipa”.

Todos os itens foram classificados numa escala de *Likert*, de 1= Discordo Completamente a 5= Concordo Completamente. Esta escala demonstrou ter consistência interna adequada, sendo o Alfa de *Cronbach* é de 0,96.

Para as Exigências do Trabalho como mediadoras, usámos três exigências frequentes num espaço de trabalho:

Sobrecarga de Trabalho. Esta variável foi medida com uma escala de três perguntas que tinha o intuito de perceber as condições e a quantidade de trabalho a que o trabalhador estava sujeito. A escala original possuía quatro itens, contudo apenas usámos três.

Esta variável conteve perguntas como “Tem demasiado trabalho para executar?”, “Tem de trabalhar muito depressa?” e “Tem de realizar muitas tarefas em simultâneo?”

Todos os itens foram classificados numa escala de *Likert*, de 1= Nunca a 5= Sempre. Esta escala demonstrou ter consistência interna adequada, sendo o Alfa de *Cronbach* é de 0,74. A esta variável foi dado o nome de Sobrecarga.

Problemas Emocionais Mentais e Físicos. Esta variável foi medida com uma escala de três perguntas que tinha o intuito de perceber as exigências emocionais, mentais e físicas a que os trabalhadores estavam sujeitos.

Esta variável conteve perguntas como “É emocionalmente exigente?”, “Requer muita atenção e concentração?” e “É fisicamente exigente?”

Todos os itens foram classificados numa escala de *Likert*, de 1= Nunca a 5= Sempre. O Alfa de *Cronbach* é de 0,42. Devido ao facto de possuir um Alfa de *Cronbach* baixo, iremos excluir esta variável da mediação daqui por diante.

Conflitos Interpessoais. Esta variável foi medida com uma escala de três perguntas que tinha o intuito de perceber se os trabalhadores possuíam conflitos ou atritos com alguém dentro do espaço de trabalho. A escala original possui quatro itens, contudo apenas são usados três.

As perguntas usadas para esta variável foram: “Tem um conflito pessoal com alguém no trabalho?”, “Existem conflitos pessoais dentro da sua equipa?” e “Na sua equipa há ideias conflitantes sobre como o trabalho deve ser feito?”.

Todos os itens foram classificados numa escala de *Likert*, de 1= Nunca a 5= Sempre. Esta escala demonstrou ter consistência interna adequada, sendo o Alfa de *Cronbach* é de 0,75. A esta variável foi dado o nome de Conflito.

Sintoma de *Burnout*. Esta variável foi medida com uma escala de quatro perguntas, baseadas no *Burnout Assessment Tool* (Schaufeli, 2018). Neste questionário de Schaufeli (2018), utilizámos apenas uma das categorias do Burnout, a Exaustão. Todos os itens foram medidos na escala de *Likert* desde 1 = nunca a 5 = sempre.

As perguntas usadas para esta variável foram: “No trabalho sinto-me mentalmente exausto(a)”, “Tudo o que faço no trabalho exige muito esforço”, “Depois de um dia de trabalho, acho difícil recuperar a minha energia” e “No trabalho, sinto-me fisicamente exausto(a)”. Esta escala demonstrou ter consistência interna adequada, sendo o Alfa de *Cronbach* é de 0,82. A esta variável foi dado o nome de Burnout-Exaustão.

Procedimento

Este estudo empírico é correlacional e tem como objetivo explorar a relação de uma Liderança *Engaged* com o *Burnout*, através do papel de mediadores. Este modelo é testado numa amostra de conveniência.

Foram recolhidos dados através de trabalhadores portugueses de qualquer setor de atividade, desde que tivessem mais de 18 anos. Estes dados foram recolhidos no âmbito de um projeto sobre bem-estar e saúde no trabalho, coordenado pela Professora Sílvia Silva. As variáveis em estudo no presente trabalho foram incluídas nos questionários aos colaboradores para realizar essa avaliação. Deste modo, as respostas às questões destas variáveis foram cedidas para serem inseridas neste trabalho. Foi criado um questionário online, com o acesso realizado através de um link fornecido aos participantes.

Concluída a recolha de dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, recorrendo ao software SPSS (IBM SPSS Statistics Version 23). Primeiramente, os instrumentos utilizados foram testados quanto à sua validade, através de uma Análise Fatorial, e quanto à sua fiabilidade, calculando o *Alpha* de *Chronbach*. Procedeu-se à análise descritiva das estatísticas das variáveis sociodemográficas, bem como do seu efeito nas variáveis em estudo.

Por fim, procedeu-se à verificação das relações entre as variáveis e, finalmente, testou-se a mediação seguindo as recomendações de Baron e Kenny (1986).

IV – Resultados

Na tabela 2, podemos observar as médias, os desvios-padrão e as correlações das variáveis estudadas.

Como podemos verificar, a Liderança *Engaged* como preditora, está negativamente correlacionada com a variável Conflito ($r = -.50$; $p < .001$) e com a variável Burnout-Exaustão ($r = -.29$; $p < .001$). Por outro lado, verificamos que a Liderança *Engaged* não se encontra correlacionada com a variável Sobrecarga, tendo apresentado um nível de significância de .058. Por esta razão, excluimos a variável Sobrecarga do modelo de mediação a desenvolver.

Tabela 2. Médias, desvios-padrão e correlações entre variáveis

Variáveis	Media	DP	1	2	3	4
1. Liderança Engaged	3.24	0.99	-			
2. Sobrecarga	3.71	0.67	-0.13	-		
3. Conflito	2.37	0.82	-0.50**	0.23**	-	
4. Burnout-Exaustão	3.05	0.71	-0.29**	0.49**	0.40**	-

Nota: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Teste de hipóteses

Para testar as nossas hipóteses e consequente modelo de mediação, conduzimos uma análise de regressão, seguindo as recomendações de Baron e Kenny (1986).

Primeiramente, corremos uma análise de regressão em que prevemos o *Burnout*, onde incluimos os coeficientes estandardizados e o *t-statistic value* (tabela 3). No modelo 1, introduzimos a Liderança *Engaged* como preditora, e no modelo 2 introduzimos a variável Conflito como mediadora. A nossa hipótese 1 refere que a Liderança *Engaged* está indiretamente relacionada com o *Burnout*. Como podemos verificar pela tabela 3, a Liderança *Engaged* está negativamente relacionada com o *Burnout* ($B = -.29$; $p < .001$), quer isto dizer que, face ao aumento de uma unidade na variável Liderança *Engaged*, o *Burnout* nos trabalhadores vai diminuir 0,29 unidades. Portanto, a nossa Hipótese 1 é suportada.

A nossa hipótese 3 também pode ser verificada e comprovada através do modelo 2 da tabela 3. Esta hipótese refere que as exigências do trabalho, neste caso o Conflito, promovem o aumento de *Burnout*. Como podemos verificar pela tabela 3, a variável Conflito está positivamente relacionada com o *Burnout-Exaustão* ($B = .34$; $p < .001$), quer isto dizer que, face ao aumento de uma unidade na variável Conflito, o *Burnout-Exaustão* nos trabalhadores vai aumentar 0,34 unidades. Portanto, a nossa Hipótese 3 é suportada.

Tabela 3. Resultados da análise de regressão nos sintomas de *burnout* (mediação)

	<i>Burnout - Exaustão</i>			
	Modelo 1		Modelo 2	
	B	t	B	t
Liderança <i>Engaged</i>	-.29***	-4,36	-.12	-1,64
Conflito			.34***	4,70
R ²	.08***		.016***	

Nota: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Seguidamente, testámos a relação entre a variável preditora Liderança *Engaged* e a variável mediadora Conflito. Como verificado pela Tabela 4, a Liderança *Engaged* está negativamente associada à variável Conflito ($B = -.50$; $p < .001$), quer isto dizer que, face a um aumento de uma unidade na variável Liderança *Engaged*, o Conflito entre os trabalhadores vai diminuir 0.50 unidades. Portanto, a nossa Hipótese 2 é suportada.

Tabela 4. Resultados da análise de regressão na relação Liderança *Engaged* - Conflito

	Conflito	
	B	t
Liderança <i>Engaged</i>	-.50***	-8,34
R ²	.24***	

Nota: *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$.

Como defendemos na nossa hipótese 4, as Exigências do Trabalho, neste caso específico, os Conflitos Interpessoais, iriam mediar a relação entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*. Testámos, se a preditora (Liderança *Engaged*) afeta a mediadora (Conflito), como primeira condição para se poder estabelecer uma mediação (Baron e Kenny, 1986). Esta condição

constitui a nossa Hipótese 2, que verificámos que foi suportada pelos resultados apresentados na Tabela 4. Portanto, a primeira condição para a existência de um modelo de mediação foi encontrada.

De seguida, testámos se a preditora (*Liderança Engaged*) afetava a variável *Burnout-Exaustão* e se depois, esta, era afetada pela mediadora (*Conflito*), que são a segunda e terceira condição para existir uma mediação, respetivamente, (Baron e Kenny, 1986). Como verificado na Tabela 3, a *Liderança Engaged* está negativamente associada ao *Burnout-Exaustão*, que constitui a nossa Hipótese 1. Também, analisámos a relação entre a variável *Conflito* e o *Burnout-Exaustão*, e foi verificado que as duas se encontram positivamente associadas ($B = .34$; $p < .001$), que constitui a nossa Hipótese 3. Portanto, as três condições, segundo Baron e Kenny (1986), para a existência de mediação foram suportadas.

Como podemos verificar através da Tabela 3, os resultados desta regressão, suportam uma mediação total (Baron e Kenny, 1986). Obteve-se uma mediação total pois como pode ser observado, novamente na Tabela 3, a relação entre a *Liderança Engaged* e o *Burnout-Exaustão* deixou de ser significativa após a introdução da variável *Conflito* no modelo de regressão ($p = .103 > .05$). Quer isto dizer que a variável mediadora *Conflito*, absorveu todo o efeito que a *Liderança Engaged* tinha sobre o *Burnout-Exaustão*. Concluimos assim, que a variável *Conflito*, bloqueia todo o efeito anteriormente existente da *Liderança Engaged* sobre o *Burnout-Exaustão*. Obtemos assim uma mediação completa, pois a relação *Liderança Engaged* – *Burnout* passou a ser não significativa.

Posteriormente, e após confirmarmos todas as três condições para a possibilidade de existência de uma mediação (Baron e Kenny, 1986), corremos o Teste Sobel (Sobel, 1982) para confirmar se a nossa preditora (*Liderança Engaged*) tem um efeito indireto significativo na variável *outcome* (*Burnout-Exaustão*), através da mediadora (*Conflito*). A partir dos resultados do Teste Sobel, foi verificada uma relação indireta significativa entre a *Liderança Engaged* e o *Burnout-Exaustão*, através do *Conflito* ($z = -4.08$, $p < .001$).

Portanto, a nossa hipótese 4 foi comprovada.

V – Discussão

No presente estudo, analisámos como é que a Liderança, neste caso, uma Liderança *Engaged* influencia o *Burnout* nos trabalhadores. Complementarmente, analisámos o papel que variáveis como Conflitos Interpessoais, Sobrecarga de Trabalho e Exigências Físicas/Mentais/Emocionais, sendo esta última excluída numa fase inicial do estudo, podiam ter na explicação desta relação, interpretando o papel de mediadoras. Estas três variáveis, constituem exigências experienciadas no contexto de trabalho. Isto constituiu uma das nossas hipóteses ao longo deste estudo, que acabou por nos confirmar que os Conflitos Interpessoais (Conflito) iriam constituir um mediador na relação entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout* nos trabalhadores.

Como visto anteriormente, para explicar esta relação, recorremos a um modelo de mediação, em que a primeira hipótese testada foi a relação entre a Liderança *Engaged* e o *Burnout*. Nesta relação encontrámos uma relação negativa e significativa, em que verificámos que este tipo de Liderança reduz os índices de *Burnout* no trabalhador. Se recordarmos as características de um líder *engaged*, em que o mesmo se caracteriza por ser inspirador, enriquecedor e conectivo em relação aos seus seguidores (Schaufeli, 2015), algo que promove a diminuição de stress, não é de estranhar os resultados obtidos nessa relação.

Porém, percebemos que um estilo de liderança não é suficiente para se explicar o aumento ou diminuição de *Burnout* num trabalhador. O principal causador destes sintomas num trabalhador são as exigências do trabalho, através das suas derivadas como por exemplo, os Conflitos Interpessoais ou a Sobrecarga de Trabalho, que sugam a energia de uma pessoa e causam stress, stress esse que como vimos neste estudo é responsável pelos sintomas de *Burnout* (Schaufeli, 2017). Por esta razão, é que considerámos a hipótese de ser necessário explicar esta relação entre Liderança *Engaged* e *Burnout*, através de um processo de mediação, em que os mediadores seriam as exigências do trabalho, inicialmente, Conflitos Interpessoais, Sobrecarga de Trabalho e Exigências Físicas/Emocionais/Mentais, porém como verificado através dos resultados, apenas fez sentido usar os Conflitos Interpessoais.

Como referido, o propósito do estudo é perceber como é que uma Liderança *Engaged* promove a diminuição dos sintomas de *Burnout* nos seus trabalhadores, e esse mecanismo é através da diminuição das Exigências do Trabalho. Como visto, a Exigência do Trabalho que acabou por ser considerada foi os Conflitos Interpessoais.

Os resultados suportaram esta ideia, em que foi comprovado que uma Liderança *Engaged* iria diminuir os Conflitos entre os trabalhadores, tendo sido esta a nossa segunda hipótese. Tal como na relação anterior, encontrámos aqui uma relação negativa e significativa, em que foi verificado que este tipo de Liderança diminui os Conflitos Interpessoais entre os trabalhadores. Ao recordarmos, mais uma vez, as características de um líder *engaged*, verificamos que uma das suas características é ser conectivo dos seus trabalhadores (Schaufeli, 2015). Portanto, também não é de estranhar os resultados obtidos nesta relação. Em suma, estes resultados comprovam que os Conflitos Interpessoais podem ser um mediador ideal na relação Liderança *Engaged* e *Burnout*.

Como referido acima, as exigências do trabalho são o principal catalisador dos sintomas de *burnout* nos trabalhadores (Schaufeli, 2017), daí a nossa terceira hipótese deste estudo ter sido a relação entre estas duas variáveis. Aqui, encontrámos uma relação positiva e significativa, em que foi aferido que os Conflitos entre os trabalhadores tendem a aumentar os sintomas de *burnout* nos mesmos.

Ora, se atendermos ao facto de termos uma Liderança *Engaged* como preditora nesta relação, e que a mesma diminui os Conflitos como já verificado, obtemos um nível baixo de Conflitos Interpessoais, logo o nível de sintomas de *burnout* nos trabalhadores também será baixo.

Em suma, estes resultados vieram comprovar o nosso enquadramento teórico, em que se afirmou que uma Liderança *Engaged* enquanto preditora irá promover a diminuição de sintomas de *burnout* nos trabalhadores de uma forma indireta, enquadrando-se, portanto, nos tipos de liderança benéficos à saúde e bem-estar dos trabalhadores. Percebemos, através de um modelo de mediação total, que para esta relação ser plausível, era necessário existir algo a mediar essa relação, tendo sido os Conflitos Interpessoais o escolhido para tal, e desempenhado o mesmo, uma mediação total como foi verificado, em que vimos que quando o inserimos no nosso modelo de mediação, a relação entre Liderança *Engaged* e *Burnout*, deixou de ser significativa.

Os resultados obtidos neste estudo, estão de acordo com o efeito que outros tipos de liderança têm para com a saúde e bem-estar dos trabalhadores. O exemplo disso é a Liderança Transformacional, que foi referida neste estudo como um tipo de liderança que também previne os sintomas de *burnout* nos trabalhadores, através das características do seu líder. Segundo Hildenbrand, Sacramento & Claudia (2016), um líder transformacional atua para com os seus trabalhadores através de quatro formas. Através duma influência idealizada, de motivação

inspiradora, de estimulação intelectual e através duma consideração individual. Apesar das características deste tipo de liderança, diferirem da Liderança *Engaged*, os resultados finais são muito parecidos, ambos culminam com a redução dos sintomas de *burnout* nos trabalhadores.

Estes resultados dão também razão a Schaufeli (2015), um dos artigos pilares deste estudo. Neste artigo o autor decidiu inserir a Liderança no modelo JDR, como uma variável independente, visto que até então a mesma estava incluída no modelo, mas como um recurso do trabalho. A inclusão da Liderança como variável independente, abriu caminho a estudos sobre, de que forma a Liderança afeta o *burnout* num trabalhador através de mediadores. Os resultados do estudo de Schaufeli (2015) e do nosso estudo são idênticos. Ambos chegaram à conclusão que apesar da correlação entre a Liderança Engaged e o *burnout* ser significativa, a mesma deixa de o ser quando são inseridas as exigências do trabalho nessa relação, no nosso caso a inclusão dos Conflitos Interpessoais.

Contributos Teóricos

Apesar da relação entre Liderança e sintomas de *Burnout* ser um tema já bastante estudado pela comunidade científica, existe uma carência no que diz respeito ao papel dos mediadores nessa relação. Como referimos anteriormente neste estudo, a literatura sobre Liderança, negligenciou ao longo dos anos, o impacto que a mesma tinha sobre a saúde e bem-estar dos trabalhadores, focando-se maioritariamente nas consequências que a mesma tinha na performance (Inceoglu et al., 2018).

Através deste artigo de Inceoglu et al. (2018), surgiu a nossa principal contribuição teórica, que passou por tentar explicar de que forma a Liderança pode afetar a saúde e bem-estar dos trabalhadores, através de mediadores.

Como pode ser visto no presente estudo, primeiramente mostrámos a relação entre Liderança *Engaged* e *Burnout*. Apesar de as mesmas se poderem relacionar, aferimos que apenas Liderança *Engaged* não chega para explicar a diminuição de sintomas de *Burnout* nos trabalhadores. A partir desse pressuposto surgiu a necessidade de colocar mediadores nessa relação, mais concretamente, Conflitos Interpessoais no trabalho. Verificou-se que, Conflitos entre trabalhadores, é uma das grandes causas de aparecimento de sintomas de *Burnout* nos mesmos (Demerouti et al., 2001)

Comprovámos facilmente o que a teoria nos dizia, que uma Liderança *Engaged* diminui os Conflitos Interpessoais entre os trabalhadores no local de trabalho (Schaufeli, 2017).

Consequentemente, um baixo nível de Conflitos irá levar a uma diminuição dos níveis de sintomas de *Burnout* que os trabalhadores possam experienciar.

De forma a agregar e a simplificar a explicação destas relações, criámos um modelo de mediação, em que explicamos que uma Liderança *Engaged* potencia a diminuição dos níveis de Conflitos entre trabalhadores, que por sua vez irá diminuir os índices de sintomas de *Burnout* experienciados pelos mesmos, levando-nos à afirmação que este tipo de Liderança promove a saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Este modelo de mediação e seus consequentes resultados, constituem o nosso principal contributo para a continuação do estudo do papel da Liderança na promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Limitações e Estudos Futuros

Após enaltecermos o principal contributo teórico do presente estudo, é imperativo referir algumas limitações do mesmo, que podem e devem ser tidas em conta na realização de estudos futuros.

A primeira limitação diz respeito ao método de recolha dos dados. Apesar desta recolha, e consequentes resultados terem estado de acordo com os artigos científicos analisados, a mesma pode conter défices que podem dificultar estudos futuros. Afirmamos isto pois, a amostra foi recolhida por conveniência, ou seja, é um método de amostragem não probabilístico, podendo não ser representativa da população em estudo e impossibilitar a generalização dos dados (Wright, 2005).

A segunda limitação do estudo prende-se com o questionário usado para a recolha de dados. O mesmo, pelo facto de ser composto por questões fechadas, não permitiu obter informação mais concreta acerca das variáveis, podendo não conter toda a informação e verdade das respostas.

Outra limitação do presente estudo, prende-se com o facto de termos terminado a análise de regressões, apenas com os Conflitos Interpessoais como mediador. Sugere-se que, de futuro sejam utilizadas outras variáveis como mediadoras da relação Liderança *Engaged* – *Burnout*.

Mais uma vez, apesar dos resultados obtidos através dos dados recolhidos, terem corroborado a análise de artigos científicos, o mesmo pode não acontecer de futuro, sendo por isso que deixamos estas limitações para se continuar a estudar da melhor forma as implicações da Liderança na saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Para terminar, e reforçando a ideia de Inceoglu et al. (2018), recomenda-se para estudos futuros, que se comece a considerar mais seriamente a relação da Liderança com o bem-estar do trabalhador e não apenas a relação da Liderança com a performance, pois foi mostrado que o bem-estar do trabalhador leva a uma melhor performance (Montano *et al.*, 2017).

Implicações Práticas

Inicialmente no nosso estudo chamámos a atenção para os diferentes tipos de Liderança que existiam e as consequências que os mesmos tinham para a saúde e bem-estar dos seus trabalhadores. Afirmámos que existem tipos de Liderança que ajudam na promoção da saúde e bem-estar dos trabalhadores, e outros que por outro lado têm o efeito contrário.

Nesse sentido, consideramos que as empresas devem ter em atenção o tipo de Liderança que os seus responsáveis praticam para com os seus trabalhadores.

Alguns investigadores estudaram as consequências do *burnout*, tanto para os indivíduos como para as empresas, e sugeriram que os supervisores ou qualquer pessoa que desempenhe uma função de chefia, devem receber treino sobre como identificar sinais de sintomas de *burnout* nos seus trabalhadores, e consequentemente ajudá-los a lidar com isso (Brewer e Shapard, 2004).

Evidenciámos neste estudo que os Conflitos Interpessoais (variável Conflito) e o *Burnout* se encontram positivamente associados, logo é recomendado às empresas que adotem medidas que promovam a diminuição desses Conflitos. A resposta a essa situação, como vimos nos resultados obtidos, é a prática duma Liderança *Engaged*.

Neste estudo comprovámos que uma Liderança *Engaged* é benéfica para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, sendo por isso um tipo de Liderança que é aconselhável às empresas praticar. As mesmas podem basear-se no modelo de mediação aqui apresentado: adotar uma Liderança *Engaged* que promove a diminuição dos Conflitos entre os trabalhadores (Exigência do trabalho), que por consequência irá diminuir a ocorrência de sintomas de *Burnout*.

VI – Conclusão

Como afirmado no início deste estudo, os locais de trabalho, surgem cada vez mais como impulsionadores do aumento de stress dos trabalhadores e consequente *burnout*.

Observámos que, seja pelo ambiente que rodeia o trabalhador, seja pelo excesso de trabalho, pelos conflitos interpessoais, ou outros fatores, qualquer uma destas situações, podem levar um trabalhador a experienciar sintomas de *burnout*. A maioria destas situações referidas correspondem à Exigências do Trabalho. São essas exigências inerentes ao trabalho, que quando não são controladas ou atenuadas com recursos, que eventualmente levam ao *burnout* (Demerouti *et al.*, 2001).

Como observámos no estudo de Inceoglu *et al.* (2018), saúde e bem-estar dum trabalhador está dependente do tipo de Liderança a que o mesmo está sujeito. E foi exatamente esta relação que este estudo teve a preocupação de analisar.

O presente estudo demonstrou e confirmou, o que outros estudos sobre a liderança afirmavam, que um líder tem um papel fulcral no bem-estar dos seus trabalhadores (Inceoglu *et al.*, 2018). Mas não é um papel direto, como se possa pensar. A Liderança neste estudo, mais propriamente a Liderança *Engaged*, interpretou um papel de preditora.

Neste estudo, observámos que, a Liderança *Engaged* potencia a diminuição do *Burnout* através das Exigências do Trabalho, não pela eliminação das mesmas, mas pelo suporte que fornece nessas situações (Schaufeli, 2015)

Através dos resultados obtidos, podemos aferir que este tipo de Liderança, tal como a muita estudada Liderança Transformacional, enquadra-se nos tipos de liderança benéficos à saúde e bem-estar dos trabalhadores.

Estes resultados e conclusões, permitem ainda, aumentar o conhecimento sobre a Liderança *Engaged*, uma liderança que ainda não é muito abordada, e complementar a literatura sobre a importância da Liderança, na diminuição do desenvolvimento de sintomas de *Burnout* nos trabalhadores.

Por fim, as empresas poderão ter em conta, os resultados deste estudo, de forma a inserir novas práticas que deem maior suporte à saúde e bem-estar dos seus funcionários.

VII – Referências

Arnold, K. A. 2017. Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 381.

Aumayr-Pintar, C., Cerf, C., & Parent-Thirion, A. 2018. Burnout in the Workplace: A Review of the Data and Policy Responses in the EU. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*.

Avolio, B. J., & Bass, M. B. 2004. Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set (3th ed.). *Nebraska: Mind Garden, Inc*.

Bakusic, J., Schaufeli, W.B., Claes, S. & Goderis, L. 2016. Stress, burnout, and depression: A systematic review on DNA methylation mechanisms. *Journal of Psychosomatic research*, 92, 34-44.

Baron, R., M. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173-1182.

Bass, B. M., & Bass, R. 2009. *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bergamini, C. W. 2002. *O Líder Eficaz*. São Paulo: Editora Atlas.

Burns, J. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Brewer, E. W., & Shapard, L. 2004. Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age or years of experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.

Chiavenato, I. 2010. *Gestão de Pessoas*. Elsevier Editora Ltda.

Codo, W., & Vasques-Menezes, I. 1999. O que é o burnout. *Educação: carinho e trabalho*, 2, 237-254.

Davis, K., & Newstrom, J. W. 1989. *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill Series in Management.

Feilder, E.M., Lewis, R. 2017. Developing Positive Leadership for Employee Well-Being and Engagement. In Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (Eds.). 2017. *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. John Wiley & Sons.

Hansez, I., Mairiaux, P., Schippers, N., Braeckman, L., Firket, P. and Muller, M. 2014. Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge: synthèse du rapport final, Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale, Brussels.

Hildenbrand, K., Sacramento, C. A., & Binnewies, C. 2018. Transformational leadership and burnout: The role of thriving and followers' openness to experience. *Journal of occupational health psychology*, 23(1), 31.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. 2018. Leadership behavior and employee well-being: an integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202.

Kelloway, E. K., Nielsen, K., & Dimoff, J. K. (Eds.). 2017. *Leading to occupational health and safety: How leadership behaviours impact organizational safety and well-being*. John Wiley & Sons.

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress*, 26(1), 39-55.

- Leedy, P. D. 1997. *Practical research: Planning and design (6th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Liu, J., Siu, O., & Shi, K. 2010. Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59, 454–479.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. 2009. The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748.
- Marcelino, G., Cerveira, J. M., Carvalho, I., Costa, J. A., Lopes, M., Calado, N. E. et al. 2012. Burnout levels among Portuguese family doctors: A nationwide survey. *BMJ Open*, Vol. 2, No. 3.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J.R., & Mackey, J. 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120–137.
- Maslach, C., Leiter, M.P. 2016. Burnout, in George Fink (2016). *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, Vol.1, pp. 351-356.
- Northouse, P. G. 1997. *Leadership: Theory and research*. Thousand Oaks, CA.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Portugal, E., & Yukl, G. 1994. Perspectives on environmental leadership. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 271-276.
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., & Liu, C. 2017. Ineffective leadership and employees' negative outcomes: The mediating effect of anxiety and depression. *International journal of stress management*, 24(2), 196.
- Raftopoulos, V., Charalambous, A., & Talias, M. 2012. The factors associated with the burnout syndrome and fatigue in Cypriot nurses: a census report. *BMC Public Health* 12(1):457.

- Rahim, M., A. 2010. *Managing Conflict of Organizations*. Transaction Publishers.
- Rego, A. 1997. *Liderança nas Organizações: teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A. e Cunha, M. P. 2003. A essência da liderança: mudança x resultados x integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E. & Schaufeli, W.B. 2005. Toward a four-dimensional model of burnout: A multi-group factor-analytic study including depersonalization and cynicism? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 901-931.
- Schaufeli, W. B. 2017. Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 2(46), 120-132.
- Schaufeli, W. B. 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. 2014. A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht.
- Schyns, B. & Schilling, J. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24, 107-139.
- Soane, E. 2014. Leadership and employee engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 149-162.
- Tafvelin, S. 2017. The Antecedents of Transformational Leadership and Its Consequences for Occupational Health and Safety. *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, 69.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. 2009. How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79–92.

Wright, K. B., 2005. Researching internet-based populations: advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10, 3.