



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Relação entre a *Respectful Leadership* e o Desempenho Individual no Trabalho: o papel mediador da Exaustão Emocional

Sara Primitivo Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar,

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

setembro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

A Relação entre a *Respectful Leadership* e o Desempenho Individual no Trabalho: o papel mediador da Exaustão Emocional

Sara Primitivo Oliveira

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar,

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

ISCTE-IUL

setembro, 2023

Agradecimentos

À minha orientadora, Professora Maria João Velez pela sua dedicação e disponibilidade em todas as fases da minha investigação.

À minha família, em particular aos meus pais e irmã, por todo o esforço, dedicação, apoio e investimento no meu futuro.

À Margarida e ao Rui, um especial obrigado.

Resumo

O objetivo desta dissertação é demonstrar que existe uma correlação direta entre a *Respectful Leadership*, com o desempenho individual no trabalho e com a exaustão emocional do colaborador. Para o efeito, começarei por abordar, numa perspetiva teórica, os vários conceitos de liderança existentes, com especial enfoque na *Respectful Leadership*.

Do estudo teórico dos diversos estilos de liderança, resulta que a *Respectful Leadership* se traduz num estilo de liderança baseado no respeito, que é bastante benéfica quer para a empresa, quer para o trabalhador.

Numa segunda fase, analisarei os dados obtidos através do preenchimento de um inquérito - estudo prático quantitativo (N = 204). O objetivo deste estudo visa perceber que tipo de relação existe entre a *Respectful Leadership* e o desempenho individual, tendo como variável mediadora a exaustão emocional. O referido inquérito foi preenchido por colaboradores, maioritariamente do sexo feminino, que exercem funções em diversos setores de atividade, num regime de tempo inteiro e/ou parcial.

Da análise dos dados recolhidos do inquérito *supra* identificado, foi possível concluir que a *Respectful Leadership* tem uma relação positiva com o desempenho individual do trabalhador e, por sua vez, uma relação negativa com a exaustão emocional.

Ainda que este tema seja bastante debatido e divulgado quer no meio académico, quer no meio jornalístico, o conceito de liderança tem vindo a mudar ao longo dos anos, urge, face à competitividade global e à escassez de talento, sensibilizar os líderes das empresas para os benefícios da adoção de uma *Respectful Leadership*.

Palavras-chave: Respectful Leadership; desempenho individual no trabalho; exaustão emocional

Códigos de Classificação JEL:

M1- Business Administration

O15 - Human Resources

Abstract

The aim of this dissertation is to demonstrate that there is a direct correlation between *Respectful Leadership*, individual performance at work, and emotional exhaustion of the employee. To achieve this, I will begin by addressing various existing leadership styles from a theoretical perspective, with a special focus on *Respectful Leadership*.

From the theoretical study of different leadership styles, it is evident that *Respectful Leadership* which translates into a leadership style based on respect, is highly beneficial for the company and for the worker.

In the second phase, I will analyze the data obtained through the completion of a quantitative practical survey (N = 204). The objective of this study is to understand the type of relationship that exists between *Respectful Leadership* and individual performance, with emotional exhaustion acting as a mediating variable. The survey was completed by employees, predominantly females, who work in various sectors on a full-time and/or part-time basis.

Based on the analysis of the data collected from the survey, it was possible to conclude that the *Respectful Leadership* model has a positive impact on the individual performance of the worker and, in turn, a negative impact on the emotional exhaustion.

Although this topic is widely debated and disseminated both in academic and journalistic circles, the concept of leadership has been changing over the years. Given the global competitiveness and talent scarcity, there is an urgent need to sensitize company leaders to the benefits of adopting *Respectful Leadership*.

Keywords: Respectful Leadership; Individual Performance at Work; Emotional Exhaustion

JEL Classification System:

M1- Business Administration

O15 - Human Resources

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Abstract.....	v
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	4
1.1 Liderança	4
1.2 Respectful Leadership	6
1.3 Desempenho Individual no Trabalho	9
1.4 Exaustão Emocional	11
1.5 Respectful Leadership e Desempenho Individual no Trabalho.....	12
1.6 Respectful Leadership e Exaustão Emocional.....	14
1.7. Exaustão Emocional e Desempenho Individual no Trabalho.....	15
1.8 Exaustão Emocional, Respectful Leadership e Desempenho Individual no Trabalho	17
1.9 Modelo da investigação	18
Capítulo II – Metodologia	19
2.1 Participantes.....	19
2.2 Procedimento	23
2.3. Instrumento de medida	24
2.3.1 Respectful Leadership	24
2.3.2 Desempenho Individual no Trabalho	24
2.3.3. Exaustão Emocional	25
Capítulo III – Resultados.....	25

3.1. Análise das Correlações.....	25
3.2. Hipóteses	26
Capítulo IV – Discussão e Conclusão	29
4.1 Discussão	29
4.2. Implicações teóricas	31
4.3. Implicações práticas	32
4.4. Limitações e sugestões para estudos futuros	35
4.5. Conclusão	36
Referências bibliográficas	39
Anexos	49
Anexo A – Questionário	49

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Mediação na relação entre Respectful Leadership e o Desempenho Individual no Trabalho: o papel mediador da Exaustão Emocional.....	19
Figura 2. Vantagens de uma Respectful Leadership	34

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caraterização dos participantes	20
Tabela 2. Caraterísticas da situação profissional dos participantes.....	21
Tabela 3.Caraterização das empresas onde trabalham os participantes	22
Tabela 4. Consistência interna.....	25
Tabela 5. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlações entre Desempenho Individual no Trabalho, Exaustão Emocional e Respectful Leadership.....	26

Tabela 6. Síntese da conclusão das hipóteses.....	27
Tabela 7. Resultados do procedimento bootstrapping.....	28

Introdução

Atualmente as organizações encontram-se sob uma crescente pressão para alcançarem os resultados desejados, o que leva a um maior investimento na formação dos líderes, uma vez que são estes que ajudam a garantir a competitividade e a estabilidade financeira das organizações no mercado de trabalho (Freitas, 2022).

Desta forma, os líderes enfrentam um desafio crucial: planejar e capacitar as suas organizações e os seus colaboradores para serem altamente adaptáveis em ambientes cada vez mais competitivos, desafiantes e dinâmicos (Veríssimo, 2021).

Torna-se, assim, fundamental apostar cada vez mais nos profissionais que desempenham funções de liderança, uma vez que um colaborador ao conseguir cumprir de forma mais eficiente e rentável os objetivos da empresa, irá permitir que a mesma consiga oferecer produtos e serviços novos e melhorados, dando-lhe assim, uma vantagem competitiva face às demais organizações (Sonntag & Frese, 2002).

Neste contexto, surgiu entre investigadores e organizações a necessidade de estudar o conceito de liderança. Para Rego e Cunha (2019), a liderança ocorre a partir do momento em que existe um indivíduo que tem a capacidade de influenciar, apoiar, motivar e preparar o próximo na execução eficaz das suas funções. Existindo várias definições acerca do seu significado (Veríssimo, 2021), torna-se uma tarefa bastante complexa identificar o estilo de liderança mais adequado para o crescimento e sucesso organizacional (Rezende, 2010).

É neste enquadramento que surgiu a necessidade de estudar *Respectful Leadership*, que se destaca por se basear no respeito pelo próximo (van Quaquebeke & Eckloff, 2010). O presente estilo foi desenvolvido por van Quaquebeke e Eckloff, em 2010. Estes autores defendem que o respeito deve ser a base da relação entre um líder e um colaborador. Assim, um líder deve respeitar, valorizar, motivar e enaltecer os seus colaboradores, de modo que estes se sintam devidamente respeitados, valorizados, motivados e ouvidos. De acordo com

van Quaquebeke (2011), o líder que adote este estilo procura, sobretudo, maximizar o bem-estar do colaborador, contribuindo assim para a felicidade do mesmo.

O presente estudo procura explorar de que forma a *Respectful Leadership* influencia o desempenho individual e os níveis de exaustão emocional dos trabalhadores.

No que toca ao desempenho individual, não existe uma definição simples e objetiva sobre o conceito. Campbell (1990) refere que este se traduz num conjunto de ações, atitudes, comportamentos e resultados que os trabalhadores adotam e executam quando se encontram vinculados numa organização, e, desta forma, existirão impactos negativos e positivos nos objetivos da empresa (Campbell, 1990; Murphy, 1989). Assim, o nível de desempenho individual é um fator relevante para a organização, dado que contribui direta e/ou indiretamente para a sustentabilidade e rentabilidade desta (Campbell, 1990).

A saúde mental e o bem-estar individual dos colaboradores têm sido fatores cada vez mais reconhecidos e valorizados pelas organizações e pelos seus colaboradores (Cadillon, 2023). Atualmente, os trabalhadores têm vindo a sofrer pressão de diversas formas nos seus locais de trabalho, onde as exigências aqui presentes se têm refletido na saúde física e mental (Wynee et al., 2014). Conforme um estudo conduzido pela Stada (2022), mais de metade dos portugueses, cerca de 57%, referem que já tiveram indícios de *burnout*. Ademais, segundo a Small Business Prices (2021), Portugal é o país que ocupa o primeiro lugar no risco de *burnout* na União Europeia.

Na literatura, autores como Maslach et al. (1997) defendem que a exaustão emocional é um estado crónico de elevado stress físico e emocional, gerado pelas altas exigências do trabalho, que levam à perda crónica de energia física e mental. Desta forma, o colaborador não se sente capacitado, nem possui a energia necessária para responder às tarefas e exigências diárias, pois sente-se emocionalmente esgotado.

Neste sentido, é fundamental sensibilizar e apostar nos profissionais que desempenham funções de liderança para uma *Respectful Leadership*, já que esta apresenta vantagens para a relação líder - liderado. Quando o líder pratica uma *Respectful Leadership*,

os colaboradores identificam-se melhor com os objetivos da liderança, aumentando a sua motivação e felicidade no local de trabalho (van Quaquebeke, 2011).

Posto isto, é necessário questionar em que medida o estilo *Respectful Leadership* influencia o desempenho individual, tendo como variável mediadora a exaustão emocional. Para responder a esta questão, é necessário estudar o papel da exaustão emocional na relação entre a *Respectful Leadership* e o desempenho individual. Neste seguimento, procurou-se perceber se a *Respectful Leadership* se relaciona negativamente com a exaustão emocional e se esta, consequentemente, se relaciona positivamente com o desempenho individual.

A presente dissertação encontra-se dividida em quatro partes. A primeira parte apresenta o enquadramento teórico sobre os conceitos em análise, realizada através da análise e revisão de livros, artigos científicos e dissertações. A segunda parte corresponde à metodologia utilizada para o presente estudo, sendo que a mesma se encontra subdividida em três pontos: amostra, procedimento e instrumento. Seguidamente, a terceira parte é referente à análise dos resultados obtidos no questionário, abrangendo as análises correlacionais, as mediações e as relações hipotéticas presentes. Por fim, a última parte é alusiva à discussão dos resultados e conclusão. Neste ponto também serão apresentadas as implicações práticas e teóricas, as limitações e sugestões de melhoria para futuras investigações.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1.1 Liderança

O conceito de liderança tem sido, ao longo dos anos, estudado por diversos investigadores existindo, assim, inúmeras definições (Dias, 2010). Encontram-se, de facto, diversos significados, estilos e teorias desenvolvidas ao longo das últimas décadas, não existindo uma definição unânime entre os autores.

Contudo, é consensual entre os investigadores que os líderes impactam fortemente uma organização, influenciando a realização de tarefas, o ambiente organizacional, a satisfação no local de trabalho e o desempenho não só individual, como organizacional (Fraga, 2019).

Conforme Richerson e Boyd (1999), não existe uma sociedade que não detenha algum tipo de liderança. Desta forma, em qualquer sociedade é possível constatar a presença de um indivíduo, considerado superior e com capacidade de influenciar e persuadir os seus seguidores, tendo em vista um determinado objetivo (Richerson & Boyd, 1999).

Segundo os autores Klingborg et al., (2006), desde o final do século XIX, até meados de 1930, que as teorias de liderança enfatizavam o controlo e a centralização do poder num determinado indivíduo, não existindo o conceito de liderança partilhada. No entanto, o papel do líder tem vindo progressivamente a alterar-se. De acordo com a bibliografia analisada, verifica-se que cada vez mais os líderes são responsáveis e atentos com os seus liderados e procuram agir de acordo com os valores dos mesmos (Klingborg et al.,2006).

O líder atual procura estabelecer uma relação com os seus liderados, fortalecendo os conhecimentos e competências dos seus seguidores, definindo estratégias e, por fim, desenvolvendo os objetivos dos mesmos (Klingborg et al.,2006). Este é considerado um “construtor de equipas” que procura ser honesto e íntegro com as mesmas, possuindo determinadas habilidades e características que possibilitam, não só motivar e incentivar o próximo, como também desenvolver o pensamento crítico e estratégico (Klingborg et al.,2006).

A liderança possui um papel determinante numa organização, uma vez que são os líderes os principais responsáveis pelos colaboradores, são quem deve procurar motivar para a realização de funções e proporcionar, assim, bons resultados (Fraga, 2019). Do ponto de vista da autora, os líderes não necessitam de ter determinadas características para obter bons resultados, uma vez que, um líder pode obter sucesso através da sua maneira de ser. Um líder apenas deverá acreditar, investir nos seus liderados e valorizá-los. Desta forma, irá captar a atenção e a confiança dos mesmos, proporcionando assim, resultados positivos para a organização (Fraga, 2019).

Para Chapman (2013), a liderança é um poder exercido sobre os indivíduos, tendo em conta as crenças e os pensamentos individuais dos seus trabalhadores, sendo necessário existir empatia com os sentimentos dos mesmos. Esta liderança é considerada, em determinadas situações, fundamental para a resolução de conflitos entre liderados ou mesmo entre líderes e seguidores (Giessner et al., 2009).

De acordo com Yukl (2010), liderança é o processo pelo qual um indivíduo tem a capacidade de influenciar os outros a perceberem o que é necessário ser feito e como deve ser feito, facilitando, assim, os esforços individuais e coletivos para o cumprimento de objetivos comuns.

Embora existam variadas definições de sobre o conceito de liderança, a maioria defende a ideia de que a liderança tem a capacidade de influenciar e orientar os indivíduos para a execução de tarefas e envolvê-los nas atividades e relações dentro de uma equipa ou organização. A diferença existente entre as definições de liderança, reside na forma como a mesma é exercida. De forma geral, existe um consenso entre os investigadores de que a eficiência das organizações está intrinsecamente relacionada com a qualidade da liderança exercida (Yukl, 2010).

Face ao exposto, conclui-se que o conceito de liderança tem vindo a ser estudado nas escolas e nas organizações e comporta diversas abordagens. Deste modo, existem diversos estilos de liderança com propósitos diferentes, sendo que a adoção de um determinado estilo de liderança pode levar a um aumento significativo de inovação numa organização (Figueiredo, 2018).

1.2 Respectful Leadership

O papel da liderança, como mencionado no ponto anterior, impacta diretamente os seus seguidores/trabalhadores. Neste ponto, será analisado um determinado estilo de liderança, nomeadamente a *Respectful Leadership*, proposto por van Quaquebeke e Eckloff em 2010.

Tal como o nome sugere “*respectful*” significa respeitador. No entanto, a noção de respeito é bastante subjetiva, pelo que é necessário ressaltar que existem diferentes interpretações sobre o conceito. O respeito, de acordo com o investigador van Quaquebeke (2011), pode ser entendido de duas formas: horizontal, em que existe um reconhecimento dos outros, estando todos ao mesmo nível; e o vertical, que consiste no respeito pelos domínios, conhecimentos e habilidades possuídas por alguém considerado superior. Para Grover (2013), o respeito também poderá ser entendido de duas formas: 1) o respeito de apreciação, o qual é baseado nas características de um indivíduo e no trabalho que executa; 2) o respeito de reconhecimento, que se traduz na “qualidade de tratamento interpessoal” (Grover, 2013, p.35).

Apesar de ainda não existirem muitos estudos sobre o estilo de liderança *Respectful Leadership*, nos últimos anos este tema tem despertado a curiosidade dos investigadores que procuram perceber a relação de respeito existente entre líderes e liderados e o seu impacto no liderado e na empresa.

Do ponto de vista de van Quaquebeke (2011), se um líder é respeitador significa que procura perceber o outro. Um líder que adote um estilo baseado na *Respectful Leadership* procura maximizar o bem-estar do colaborador, contribuindo assim para a felicidade do mesmo. Assim, os liderados poderão sentir-se reconhecidos, dignos e respeitados, independentemente dos seus resultados ou objetivos laborais (van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Um determinado líder, para conseguir satisfazer e motivar os seus seguidores, deverá numa primeira instância ter a capacidade de observar, apreciar e reconhecer os seus liderados. Deste modo, o líder deverá ter a devida consciência sobre a importância da presença do indivíduo, enaltecendo o seu papel numa determinada organização (van Quaquebeke &

Eckloff, 2010). Deste modo, o respeito é conseguido por uma relação mútua, em que ambas as partes se consideram iguais (Chapman, 2013). Existindo falta de respeito, esta relação poderá ser prejudicada, desencadeando comportamentos negativos (Chapman, 2013).

Em 1960, Gouldner fundou as normas da reciprocidade. Estas consistem em tratar o próximo com respeito, de forma a ser igualmente respeitado. As normas de reciprocidade serviram de base para formular a Teoria da Troca Social de Blau (1964). A Teoria da Troca Social (Blau, 1964) baseia-se nestas normas e estabelece que uma relação de alta qualidade se inicia a partir do momento em que os líderes e seguidores são ambos alvo de interesse nesta relação e se respeitam mutuamente. Existem dois tipos de trocas: 1) Económicas, que se traduzem em relações a curto prazo e específicas em troca de benefícios financeiros e, 2) Sociais, que são relações de longo prazo que envolvem trocas de recursos emocionais. De um ponto de vista organizacional, o líder ao respeitar o seu colaborador, fará com que este último se sinta na obrigação de retribuir o respeito sentido, fundamentando, assim, as relações de respeito mútuo (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Os autores Gerpott et al. (2019) defendem que, perante o estilo de liderança *Respectful Leadership*, os líderes enaltecem os seus seguidores, procurando criar uma relação positiva com os mesmos. Nesta, procuram desenvolver empatia, criando momentos de abertura para a partilha de conhecimento, informações e interesses (Gerpott et al., 2019).

Os investigadores van Quaquebeke e Eckloff (2010) consideram que a *Respectful Leadership* é definida como uma demonstração de confiança no seguidor, sendo este reconhecido como parte valiosa numa organização. Esta liderança defende que os seus seguidores são considerados autossuficientes e devem ser tratados com respeito (van Gils et al., 2018). Neste tipo de liderança, a linguagem utilizada também é feita de forma respeitadora e é executada de acordo com o contexto e com as relações interpessoais (Chapman, 2013). Desta forma, a linguagem dos líderes no contexto laboral não é universal, uma vez que é adaptada ao contexto em que se insere e aos valores praticados pelos seus colaboradores (Chapman, 2013). Por outro lado, a escuta ativa também é considerada uma capacidade fulcral neste tipo de liderança (van Quaquebeke, 2011). Para Chapman (2013), a escuta também poderá ser vista como uma forma de linguagem, na qual o líder escuta os seus

seguidores e as suas preocupações, lamentações e responsabilidades, permitindo a partilha de conhecimentos e proporcionando, assim, uma cultura aberta e transparente.

A este propósito, van Quaquebeke e Eckloff desenvolveram em 2010, um estudo qualitativo na Alemanha que visava perceber se os inquiridos já haviam sido confrontados no seu local de trabalho com uma situação que envolvesse uma *Respectful Leadership*. Mais concretamente, foi lhes pedido para descreverem situações onde se tenham sentido respeitados e valorizados pelos seus líderes. Este estudo contou com a participação de 426 trabalhadores de diferentes áreas. As respostas obtidas foram divididas em 19 categorias relativas à *Respectful Leadership* reproduzindo determinados comportamentos. As categorias dividem-se em: Ser confiável, Atribuir responsabilidade, Compreender necessidades, Manter distância, Ser apreciativo, Flexível ao erro, Conceder autonomia, Reconhecer igualdade, Promover desenvolvimento, Estar recetivo a conselhos, Aceitar críticas, Explorar o potencial dos seguidores, Procurar participar, Interessar-se pelos colaboradores (nível pessoal e profissional), Ser confiável, Ser atento, Apoiar, Interagir amigavelmente (van Quaquebeke e Eckloff, 2010). De acordo com estes autores, estas categorias são bons indicadores de avaliação de uma *Respectful Leadership*.

Um outro estudo foi aplicado a um universo de 389 enfermeiros de vários hospitais da Nigéria com o objetivo principal de “explorar as relações de apoio do supervisor como mediador da relação entre liderança e intenção de permanecer” (Enwereuzor & Ugwu, 2020, p.1). Neste estudo, verificou-se que a *Respectful Leadership* se encontra positivamente relacionada com as relações de apoio do supervisor e com a intenção de permanecer dos trabalhadores. A partir dos resultados obtidos, os autores verificaram que uma relação de respeito, bem como o apoio sentido são fatores determinantes para os enfermeiros quererem permanecer nos seus postos de trabalho (Enwereuzor e Ugwu, 2020).

Desta forma, a *Respectful Leadership* refere-se a um estilo de liderança em que o líder demonstra respeito, empatia e consideração pelos membros da equipa e da organização. O líder trata os outros com dignidade e ouve as suas opiniões e ideias. Neste sentido, é criado um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados, motivados e encorajados para desempenharem com brio as suas funções. Este estilo de liderança

promove a confiança e a cooperação entre a equipa, o que resulta de um maior nível de *engagement* por parte dos colaboradores aumentando, assim, os níveis gerais de desempenho. Para além disto, o líder que adote uma *Respectful Leadership* também é ético e justo nas suas decisões e comportamentos, tratando todos de forma igual e imparcial. Neste seguimento, isto irá ajudar a criar um ambiente de trabalho inclusivo e de igualdade de oportunidades para todos (van Quaquebeke e Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011).

Assim sendo, a *Respectful Leadership* abarca uma série de consequências positivas, tanto para o colaborador como para a organização, uma vez que existe um aumento significativo na motivação, no desempenho individual e na retenção (van Quaquebeke, 2011). Existe também um decréscimo nos custos e na rotatividade (*turnover*), diminuindo, assim, os efeitos negativos de uma má liderança (van Quaquebeke, 2011).

1.3 Desempenho Individual no Trabalho

Antes de proceder à análise do conceito de desempenho individual, é necessário explorar o conceito de desempenho organizacional. Este consiste num conjunto de ações, atitudes e resultados que os colaboradores executam durante o seu horário de trabalho, contribuindo positivamente para os objetivos organizacionais (Viswesvaran & Ones, 2000).

De acordo com Han e Williams (2008), o desempenho organizacional pode ser fundamentado através de duas dimensões: 1) Desempenho de tarefa, que se refere à vertente técnica, na realização de atividades e procedimentos pertencentes a cada profissão e o; 2) Desempenho Contextual que, tal como o nome indica, refere-se à realização da tarefa consoante o contexto (clima e cultura organizacional) (Cachola, 2020). No entanto, o desempenho organizacional é afetado por determinadas condicionantes, nomeadamente o ambiente de trabalho, o clima e o contexto organizacional, o *know how* dos indivíduos, as relações interpessoais e, sobretudo, o estilo de liderança adotado (Sonnentag & Frese, 2002).

Relativamente ao conceito desempenho individual no trabalho, cumpre esclarecer que tem sido bastante estudado por diversas empresas e investigadores, como por exemplo Murphy (1989) e Campbell (1990). Sendo considerado um construto definido por três dimensões: pelo desempenho de tarefa, pelo desempenho de contexto e pelos

comportamentos contraproducentes no trabalho (Koopmans et al., 2014; Rotundo, 2002; Viswesvaran & Ones, 2000). O desempenho de tarefa, de acordo com Scotter et al. (2000), traduz-se nas competências e nos conhecimentos técnicos característicos de uma função, sendo estes essenciais para a realização de uma determinada tarefa. O desempenho de contexto, conforme Borman e Motowidlo (1993), é a análise dos comportamentos presentes no ambiente organizacional, no qual as tarefas estruturais são executadas. Por fim, os comportamentos contraproducentes no trabalho, são vistos como comportamentos que prejudicam diretamente o bem-estar de uma determinada organização, como por exemplo o absentismo, uso de substâncias, roubo, entre outros (Koopmans et al., 2012; Rotundo, 2002).

Para Koopmans et al. (2014), o desempenho individual no trabalho é a relação entre a performance de tarefas e a eficiência com que os indivíduos executam as atividades consideradas estruturais. Numa fase inicial, é necessário identificar entre colaborador e líder quais tarefas e objetivos do trabalhador, de modo que o mesmo se sinta vinculado com a organização (Viswesvaran & Ones, 2000).

O desempenho individual no trabalho tem como objetivo principal analisar o nível psicológico do colaborador (vertente psicológica) e o seu desempenho na execução de tarefas (vertente organizacional) (Koopmans et al., 2011). No que diz respeito à vertente organizacional, procura-se aumentar o índice de produtividade do trabalhador. Na vertente psicológica pretende-se que o mesmo seja mental e fisicamente saudável para efetuar as suas tarefas (Koopmans et al., 2011). Dunnette e Hough (1991) defendem que o desempenho individual é medido através de um conjunto de comportamentos e atitudes que são indispensáveis para o estabelecimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Koopmans et al. (2011), o desempenho individual no trabalho depende de cada função e objetivos inerentes a esta, e é considerado uma dimensão crucial para o estudo do ambiente e da cultura organizacional.

Por sua vez, Viswesvaran e Ones (2000), consideram o desempenho no trabalho um construto fundamental para a psicologia ocupacional. Centram a análise do desempenho individual em duas medidas: na produtividade, sendo medida consoante o número de dias ausentes, registos de horas e de trabalho, e em avaliações subjetivas ao desempenho do

indivíduo, tais como a autoavaliação, a avaliação dos colegas de trabalhos e/ou dos líderes (Viswesvaran & Ones, 2000).

Sonnentag e Frese (2002) sustentam duas ideias fundamentais para o estudo do desempenho individual: 1) recuperação psicológica, que acontece quando existe motivação e capacidade de lidar com as tarefas do trabalho; 2) atitudes proativas, que são comportamentos criativos que os indivíduos manifestam para lidar com situações de mudança ou desafios organizacionais.

Por fim, Koopmans et al., (2011) concluíram que o desempenho individual no trabalho é considerado multidimensional e deve ser analisado conforme os comportamentos e não consoante os resultados. Segundo os autores, apenas são incluídos os comportamentos considerados essenciais para o cumprimento de objetivos organizacionais.

Tendo em consideração o *supra* exposto, conclui-se que também este conceito abarca várias definições.

1.4 Exaustão Emocional

Atualmente, o mundo laboral possui um ritmo frenético, no qual, muitas vezes os colaboradores não são devidamente valorizados, colocando em causa a felicidade e o bem-estar dos mesmos.

Quando um colaborador efetua funções de uma forma contínua, numa determinada empresa, esta ação poderá desencadear um desgaste emocional significativo, proporcionando posteriormente, um estado de *burnout* (Maslach et al.,1997). O conceito de *burnout* é definido como uma síndrome psicológica relacionada com o *stress*, caracterizada pelo aumento dos níveis da exaustão emocional e da despersonalização e, por fim, pela diminuição de objetivos e realização pessoal no local de trabalho (Maslach, 1993).

Segundo os autores Maroco e Tecedero (2009), a exaustão emocional tem um peso significativo no estado de *burnout*, condicionando, assim, o bem-estar dos colaboradores (Adriano, 2015; Santos, 2019). Leiter e Maslach (1988) defendem também esta ideia e

afirmam que a exaustão emocional acontece quando existe um déficit de recursos emocionais fundamentais para lidar com stressores interpessoais (Maroco & Tecedeiro, 2009).

A exaustão emocional é considerada como um esgotamento de recursos e uma perda de energia. Sofrendo de exaustão emocional, os colaboradores não sentem capacidade para atuar proativamente, não pensam positivamente (Maslach et al., 1997) e não possuem energia suficiente para lidar com um novo dia de trabalho (Leiter & Maslach, 2000), uma vez que se sentem emocionalmente exaustos e, dificilmente, se encontram satisfeitos com o seu trabalho (Kalliath et al., 2000).

As principais causas do surgimento de exaustão advêm das condições de trabalho, do excesso de carga horária e de trabalho e das relações existentes no local de trabalho (Adriano, 2015). Desta forma, os trabalhadores sentem-se emocionalmente desgastados, provocando, posteriormente, reações de distanciamento social e emocional, e um desligar cognitivo das funções laborais (Maslach et al., 2001).

A exaustão emocional surte efeitos negativos na vida de um indivíduo, não só em termos psicológicos como aborrecimento, tensão e ansiedade, como também em termos físicos, manifestando-se em insónias, fadiga, consumo de drogas e álcool, medicamentos, entre outros (Adriano, 2015).

Os colaboradores que se sentem exaustos, geralmente, fazem reclamações diárias acerca dos seus problemas, pois encontram-se insatisfeitos com as oportunidades de crescimento e de desenvolvimento no local de trabalho (Maslach et al., 1997). Além desta insatisfação, sentem também infelicidade com eles mesmos e desagrado com as suas funções ou com o trabalho no geral (Leiter & Maslach, 1988).

1.5 Respectful Leadership e Desempenho Individual no Trabalho

A eficácia de uma determinada liderança impacta diretamente o desempenho de um trabalhador (Neves, 2015). A liderança tem a capacidade para motivar e influenciar o desempenho dos seus seguidores, ajudando-os na execução de tarefas (Jacobs & Singell, 1993) e no cumprimento de objetivos pré-estabelecidos. Assim sendo, o conceito de

desempenho individual e o conceito de liderança são duas dimensões que se relacionam (Hogan et al., 1994).

De um modo geral, as organizações para obterem sucesso e bons resultados, necessitam que os seus colaboradores apresentem um desempenho eficiente e eficaz, cumprindo os objetivos organizacionais. Assim, ao existir um bom desempenho, o indivíduo é reconhecido pelo seu superior, sendo recompensado, seja em termos de carreira ou monetários. O colaborador ao sentir-se satisfeito com o que produz no local de trabalho, otimiza, de certa forma, a rentabilidade da empresa, o que faz com que posteriormente, a organização obtenha vantagem competitiva em relação às demais (Scotter et al., 2000).

No caso de a liderança ser ineficaz, os colaboradores sentir-se-ão esgotados, pressionados e desrespeitados. Esta ineficácia provoca um aumento dos níveis de *turnover*, isto é, existe uma maior rotatividade de pessoas dentro da organização, e o desempenho dos colaboradores fica aquém do estabelecido previamente, tal como o cumprimento de objetivos. Deste modo, a junção destes fatores provocará uma baixa rentabilidade de sucesso da empresa (Hogan et al., 1994). O incumprimento de tarefas e o baixo desempenho podem desencadear frustração e fracasso a nível pessoal e profissional promovendo, assim, baixos níveis de satisfação e de motivação (Scotter et al., 2000).

Fazendo uma analogia com base nas normas de reciprocidade (Gouldner, 1960) e na Teoria da Troca social (Blau, 1964), um colaborador ao ser tratado com o devido respeito e ao ser valorizado pelo seu líder, procura retribuir esse tratamento respeitador através do cumprimento de tarefas e de objetivos, preocupando-se em atingir níveis elevados de desempenho.

Um estudo quantitativo elaborado por Cardoso (2021), contou com 260 participantes que trabalhassem no setor de saúde. Este estudo pretendeu analisar “as relações que existem entre as diversas variáveis apresentadas, entre elas a Liderança Responsável, a Satisfação Global com o Trabalho, o *Workaholism* e o Desempenho Individual” (Cardoso, 2021, p.25).

Neste, verificou-se que a liderança surte um impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores, uma vez que ao existe uma relação positiva entre líderes e liderados.

A Liderança Responsável assemelha-se à *Respectful Leadership*, uma vez que se baseia em princípios e valores éticos onde procura não só valorizar os indivíduos (Voegtlin et al., 2012) como também procura promover a comunicação e o apoio entre os líderes e as partes interessadas (Maak & Pless, 2006). A liderança responsável encontra-se interligada com o tema responsabilidade social das organizações. A mesma foca-se na interação, integração e cooperação com os diferentes *stakeholders*, ou seja, estes líderes procuram interagir com responsabilidade e ética com os seus *stakeholders* (Cameron, 2011). Os *stakeholders*, esperam que os líderes responsáveis estejam atentos aos problemas globais da sociedade, i.e., defesa dos direitos humanos, problemas ambientais, entre outros (Maak, 2007).

Posto isto, o desempenho individual depende diretamente do estilo de liderança exercido no local de trabalho, uma vez que se o colaborador for liderado de uma forma positiva e respeitadora, ou seja, se for alvo de uma *Respectful Leadership*, haverá mais probabilidade deste se sentir vinculado à organização e produzir bons resultados. Estes bons resultados, produzidos pelos colaboradores, são essenciais para o sucesso da organização e transmitem uma boa imagem da empresa.

Hipótese 1: A Respectful Leadership está positivamente relacionada com o Desempenho Individual no Trabalho.

1.6 Respectful Leadership e Exaustão Emocional

Conforme a literatura analisada, no estilo liderança *Respectful Leadership*, os trabalhadores investem, de forma positiva, o seu tempo e conhecimento nas funções e na própria organização (van Quaquebeke & Eckloff, 2010). Uma liderança que promova o bem-estar dos colaboradores, levará a uma diminuição dos níveis de depressão e de *stress*, diminuindo também a probabilidade de os seus colaboradores sofrerem de doenças cardiovasculares e de exaustão emocional (Schaufeli, 2021).

Os líderes que optam por um estilo de *Respectful Leadership*, detêm uma maior capacidade para gerir as preocupações e lamentações dos seus seguidores, como a execução de funções laborais e a definição dos objetivos inerentes à função. De modo a colmatar esta preocupação, o líder valoriza a importância do seguidor na execução de tarefas (van Quaquebeke & Eckloff, 2010), de forma que este se sinta uma mais-valia para a organização (van Gils et al., 2018). A partir do respeito mútuo entre os colaboradores e os líderes, bem como a partilha de preocupações, ideias e ferramentas entre estes, e estando ambos orientados para o mesmo objetivo, possibilitará impactar positivamente a produtividade, o ambiente laboral e os resultados da empresa (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; Schaufeli, 2021; Vogt et al., 2021).

Uma *Respectful Leadership* procura ouvir, respeitar, compreender e ajudar os seus seguidores. Deste modo, é possível preservar o estado psicológico dos colaboradores, uma vez que recebem o devido apoio e as devidas ferramentas para concluírem as suas tarefas com sucesso (Inceoglu et al. 2018). Neste tipo de liderança, o líder pretende que o colaborador desenvolva as suas competências e as suas habilidades, adquirindo e desenvolvendo novos conhecimentos (Schaufeli, 2021).

De forma a prevenir uma eventual exaustão emocional é fundamental que o líder seja participativo e aja de forma ética nos processos de trabalho dos seus seguidores, que respeite os valores dos mesmos (WHO, 2010), e que fomente uma cultura e um clima organizacional saudável (Gaspar et al., 2022).

Hipótese 2: A Respectful Leadership está negativamente relacionada com a Exaustão Emocional.

1.7. Exaustão Emocional e Desempenho Individual no Trabalho

Como foi referido anteriormente, a exaustão emocional afeta não só a saúde e o desempenho individual, como também os resultados organizacionais (Tamayo, 2002). O desempenho individual é facilmente influenciável pelos acontecimentos que decorrem no dia-a-dia. No caso da exaustão emocional, esta é cada vez mais constante nas organizações, afetando o desempenho e a produtividade (Almeida, 2020).

Existem diversos estudos que apontam que um colaborador ao não se sentir bem dentro de uma organização, não se torna produtivo no seu local de trabalho (Almeida, 2020). Os investigadores Wright e Staw (1999), estudaram a relação entre um trabalhador considerado feliz no seu local trabalho com a sua produtividade, no qual concluiu-se que um trabalhador feliz exerce um bom desempenho, pois sente-se motivado e capaz para tal, impactando posteriormente a produtividade organizacional de forma positiva.

As principais consequências sentidas por um indivíduo com baixa energia, são o absentismo, a insatisfação, o baixo desempenho e, por fim, a intenção de sair (Wright & Bonett, 1997). Inúmeras vezes, as organizações perdem talento devido à exaustão emocional sentida pelos seus colaboradores. Deste modo, a organização não só sente um decréscimo no desempenho a nível pessoal como organizacional, verificando-se um maior abandono dos postos de trabalho e um decréscimo do nível de qualidade prestada (Tamayo, 2002). Neste sentido, prevê-se que a exaustão emocional esteja negativamente relacionada com o desempenho individual.

Uma teoria que vem dar suporte a esta relação entre desempenho individual no trabalho e exaustão emocional é a teoria da Conservação de Recursos (COR). Esta foi desenvolvida por Steven E. Hobfoll (1989) e tem sido bastante utilizada pelos investigadores para analisarem o stress, a motivação e o comportamento humano nas mais variadas situações.

A teoria em questão apresenta uma perspetiva mais social do stress, uma vez que tem em consideração as interações sociais estabelecidas dentro um determinado contexto social e cultural (Hobfoll, 2001). Desta forma, o stress dos indivíduos é influenciado pelo contexto grupal e pelo ambiente em que estão envolvidos.

Nesta teoria, os recursos são considerados o papel central, Hobfoll (1989) descreve que os mesmos contribuem para o bem-estar e para a motivação dos indivíduos na aquisição, proteção, desenvolvimento e reconstrução de recursos que consideram essenciais. Neste sentido, o autor explica que os indivíduos esforçam-se para alcançar, manter e proteger os recursos internos e externos (elementos materiais e não materiais) em prol do bem-estar

emocional (Hobfoll, 2001). Por isso, a motivação dos indivíduos é elevada, pois necessitam de manter os seus recursos atuais e procurar novos recursos (Hobfoll, 2001).

Os indivíduos sentem-se stressados quando: 1) Existe a possibilidade de perder recursos; 2) Os recursos realmente são perdidos; 3) Investem recursos, mas não obtêm os benefícios esperados desse investimento (Hobfoll, 2001). De modo a evitar o stress, dever-se-á adotar uma abordagem proativa, procurando restabelecer os recursos perdidos e/ou substituí-los por recursos semelhantes (Hobfoll, 2001).

Em 2004, Wright & Hobfoll desenvolveram um estudo com base na Teoria de Conservação de Recursos (COR), tendo uma amostra de 50 consultores de serviços humanos, com o objetivo de desenvolver um “teste empírico entre as três dimensões de burnout de Maslach, bem-estar psicológico, comprometimento organizacional e desempenho no trabalho” (Wright & Hobfoll, 2004, p.389). Os resultados obtidos revelam que existe uma relação negativa entre as variáveis, ou seja, os colaboradores que se encontravam emocionalmente exaustos não tinham os recursos suficientes para conseguirem mostrar um bom desempenho.

Desta forma, e com base nesta teoria, é possível constatar que um indivíduo ao estar emocionalmente exausto diminui o seu desempenho, desencadeando, posteriormente, comportamentos negativos, i.e., atrasos, absentismo, rotatividade (Lee & Ashforth, 1996; Taris, 1999).

Hipótese 3: A Exaustão Emocional está negativamente relacionada com o Desempenho Individual no Trabalho

1.8 Exaustão Emocional, Respectful Leadership e Desempenho Individual no Trabalho

Um ambiente de trabalho saudável contribui para o aumento do bem-estar (físico e mental) dos colaboradores e para o aumento do desempenho individual (Gaspar et al., 2022).

Gaspar et al. (2022) referem que na ausência de um ambiente de trabalho saudável, a probabilidade dos colaboradores se sentirem exaustos e cansados no local de trabalho aumenta, afetando, assim, a sua saúde física, social e ocupacional. Deste modo, o colaborador

ao sentir-se desmotivado e insatisfeito, não terá um desempenho individual tão positivo e as suas relações interpessoais serão baixas, afetando o trabalho de equipa. De acordo com o estudo de Gaspar, et al. (2022), de um modo geral, os trabalhadores não se sentiam devidamente valorizados pelos seus superiores, uma vez que não lhes era dada a oportunidade de participar em processos de tomada de decisões, influenciando os seus desempenhos (Gaspar et al.,2022).

No ambiente organizacional, a presença de uma liderança indiferente ao valor e ao respeito dos seus seguidores, leva a que os mesmos estejam mais propensos à exaustão emocional e que apresentem uma baixa produtividade (Maslach e Jackson, 1981).

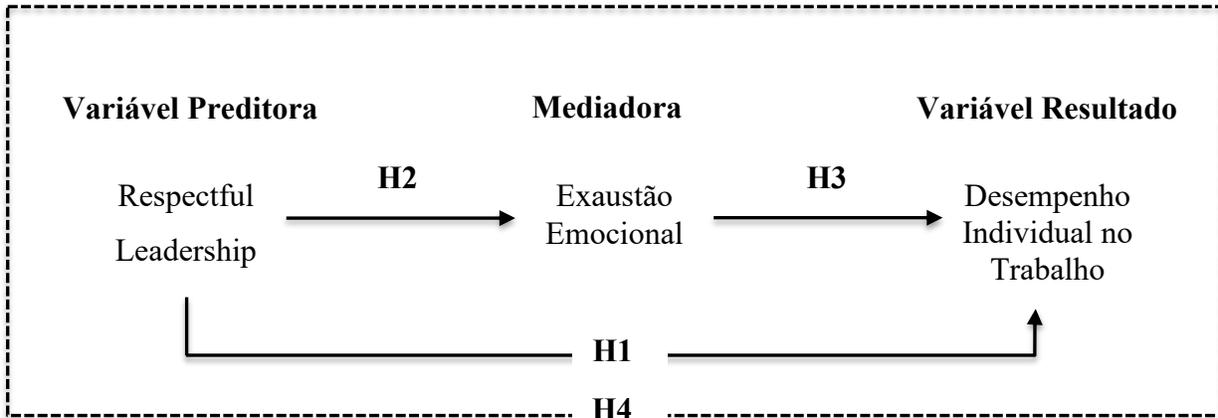
Posto isto, o modelo apresentado pela *World Health Organization* (WHO, 2010), demonstra a importância dos líderes no acompanhamento dos seus seguidores, ou seja, a *Respectful Leadership* poderá ter um impacto na “promoção da segurança, saúde e bem-estar de todos os trabalhadores e para a sustentabilidade do ambiente de trabalho” (Gaspar et al., 2022, p. 254).

Hipótese 4: A Exaustão Emocional medeia a relação entre a Respectful Leadership e o Desempenho Individual no trabalho

1.9 Modelo da investigação

De forma a resumir todas as hipóteses que foram apresentadas, encontra-se *infra* na Figura 1, o modelo teórico proposto nesta investigação. O presente modelo é composto por três variáveis: a variável preditora, a mediadora e a variável critério, sendo que a *Respectful Leadership* é a variável preditora, o desempenho individual no trabalho a variável critério e, por fim, a exaustão emocional é proposta como variável mediadora, na relação entre *Repectful Leadership* e desempenho individual.

Figura 1. Modelo de Mediação na relação entre Respectful Leadership e o Desempenho Individual no Trabalho: o papel mediador da Exaustão Emocional



Legenda:

H1: | _____ ↑

H2 e H3: →

H4: [-----]

Capítulo II – Metodologia

2.1 Participantes

Na presente investigação a amostra utilizada é não probabilística, uma vez que a seleção dos participantes foi aleatória. De igual forma, é considerada uma amostra por conveniência, visto que, os inquiridos participaram de modo voluntário. Por outro lado, também se encontra presente o efeito *snowball*, dado que alguns dos participantes optaram por divulgar o questionário nas suas redes de contactos.

Para o preenchimento do inquérito os participantes tinham de cumprir os seguintes requisitos: 1) ser maior de idade 2) ser trabalhador a tempo inteiro ou parcial 3) exercer funções diretamente com a pessoa que consideram seu/sua superior.

Das respostas dadas, foram identificadas 204 respostas válidas para a análise. Começando pela variável “género”, verifica-se na tabela *infra* (Tabela 1. Caracterização dos participantes) que a maioria dos participantes 64.2% (N = 131) são do sexo feminino, 34.3% (N = 70) são do sexo masculino e a opção “prefiro não responder” totalizou 1.5% (N = 3). A amostra quantitativa conseguida apresenta uma média de idades de 31.39 anos, sendo a idade mínima de 21 anos e a máxima de 63 anos (DP = 10.55).

No que diz respeito ao nível de escolaridade, o grau de Licenciado/a foi o nível que obteve um maior número de respostas - 42.6% - que se traduz num total de 87 participantes. O Mestrado foi o segundo nível de escolaridade que obteve mais respostas - 29.4% - traduzindo-se em 60 participantes. Por fim, em 204 respostas apenas existem 2 inquiridos doutorados, o que se traduz num 1% do estudo.

Tabela 1. Caracterização dos participantes

Variáveis Sociodemográficas	n	%
Sexo		
Feminino	131	64.2%
Masculino	70	34.3%
Prefiro não responder	3	1.5%
Habilitações Literárias		
Ensino Básico (2.º Ciclo),	1	0.5%
3.º Ciclo do Ensino Básico (9.ºano)	10	4.9%
Ensino Secundário (12.º ano)	14	6.9%
Curso Profissional/Tecnológico (Nível III)	7	3.4%
Licenciatura	87	42.6%
Pós-Graduação	23	11.3%
Mestrado	60	29.4%
Doutoramento	2	1.0%

Relativamente à tabela *infra* (Tabela 2. Características da situação profissional dos participantes) é possível observar que no referente à questão sobre a “Antiguidade na empresa onde atualmente trabalha”, a opção com mais respostas corresponde ao intervalo temporal entre [1 e 2 anos], com 58 participantes (28.4%) a responder afirmativamente.

A segunda opção com maior número de respostas corresponde aos trabalhadores que se encontram na organização há menos de 1 ano, com 27.9% de respostas, o que equivale a 57 trabalhadores. O terceiro item mais selecionado corresponde aos que trabalham na organização entre 3 a 5 anos, com uma percentagem de 17.2% a responder afirmativamente (o que corresponde a 35 inquiridos). A opção menos escolhida com 5,4%, ou seja, apenas 11 inquiridos, corresponde ao intervalo de tempo entre 11 a 15 anos.

Tabela 2. Características da situação profissional dos participantes

Antiguidade	n	%
[Menos de 1 ano]	57	27.9%
[Entre 1 a 2 anos]	58	28.4%
[Entre 3 a 5 anos]	35	17.2%
[Entre 6 a 10 anos]	27	13.2%
[Entre 11 a 15 anos]	11	5.4%
[Mais 16 anos]	16	7.8%

Prosseguindo na análise, a tabela 3 (Caraterização das empresas onde trabalham os participantes) apresenta os dados referentes ao setor de atividade em que os participantes trabalham e à dimensão das organizações na qual estão inseridos.

Quanto ao setor de atividade, o setor que reuniu um maior número de respostas (N=31) foi o Setor de Tecnologias de Informação (IT), com uma percentagem de 15.2%. Segue-se o setor Comercial e o setor de Recursos Humanos, ambos com 14.7% (N=30) de respostas. Por fim, a opção com menos respostas corresponde ao sector do Turismo e de Limpeza, ambos com uma percentagem de 0.5% (N=1).

Relativamente à última questão sobre a dimensão da empresa na qual os inquiridos estão inseridos, verificou-se que a opção mais selecionada foi a de que existem “mais de 500 trabalhadores”, correspondendo a uma percentagem de 25%, ou seja, 51 participantes trabalham em grandes empresas. Curiosamente, a segunda opção mais selecionada foi a opção entre “10 a 50 trabalhadores” com 24.5% de respostas, o que corresponde a 50 participantes. A terceira opção com mais respostas foi a opção entre “51 a 250 trabalhadores”, com 40 participantes a responder afirmativamente, querendo isto dizer, que 19.6% dos participantes trabalham em médias empresas. Por último, a opção com menor número de respostas corresponde a “menos de 10 trabalhadores” com 39 inquiridos (19.1%) a responder afirmativamente.

Tabela 3. Caracterização das empresas onde trabalham os participantes

Setor de atividade	n	%
Administrativo	20	9.8%
Comercial	30	14.7%
Educação e Investigação	16	7.8%
Saúde	8	3.9%
Segurança e Defesa	4	2.0%
Limpezas	1	0.5%
Arquitetura e Design	3	1.5%
Marketing e Comunicação	9	4.4%
Recursos Humanos	30	14.7%
Tecnologias da informação (IT)	31	15.2%
Turismo	1	0.5%
Desporto	2	1.0%
Energético	2	1.0%
Financeiro	17	8.3%
Jurídico	6	2.9%
Operacional e de Produção	24	11.8%
Dimensão da organização		
Menos de 10 trabalhadores	39	19.1%

Entre 10 a 50 trabalhadores	50	24.5%
51 a 250 trabalhadores	40	19.6%
251 a 500 trabalhadores	24	11.8%
Mais de 500 trabalhadores	51	25%

2.2 Procedimento

Através de uma metodologia do tipo quantitativo é possível analisar as variáveis em estudo, utilizando técnicas estatísticas que permitem mostrar os resultados obtidos através das respostas dos inquiridos (Apuke, 2017). Este estudo é empírico e correlacional, tendo como objetivo primordial perceber a relação entre a *Respectful Leadership* com o Desempenho Individual no trabalho, através do papel mediador da Exaustão Emocional.

De forma a obter resultados para este estudo, foi elaborado um questionário online, na plataforma online Google Forms (<https://www.google.com/forms/about/>), tendo sido, posteriormente, divulgado através de um link. O inquérito, não só foi partilhado nas mais diversas redes sociais e profissionais e através de contactos pessoais, como também foi partilhado por diversos participantes nas suas redes sociais e de contactos.

No questionário foi disponibilizada a parte introdutória do mesmo, em que envolvia uma breve explicação do estudo e os respetivos objetivos, assim como o consentimento dos inquiridos, garantindo o anonimato e confidencialidade dos mesmos. De forma a caracterizar a amostra, foi elaborado um conjunto de questões sociodemográficas e contextuais (a idade, o género, o nível de educação, dimensão da organização e o setor profissional dos inquiridos).

No questionário foram utilizadas medidas já existentes e consolidadas na literatura para avaliação das variáveis em estudo. Para o efeito, foi necessário efetuar a devida tradução e retroversão (Brislin, 1970) no caso das medidas que se encontravam em inglês., nomeadamente a escala referente à *Respectful Leadership*. Todas as medidas foram avaliadas através de uma escala de resposta tipo *Likert*, de 1 a 5, em que 5 corresponde a “concordo totalmente” e 1 “discordo totalmente”.

Os dados recolhidos foram analisados através da utilização do software SPSS (IBM SPSS Statistics versão 29). Inicialmente, foi efetuada uma análise descritiva das variáveis sociodemográficas e contextuais, relativas ao sexo, idade, habilitações académicas, antiguidade e setor de atividade. De seguida, os instrumentos utilizados foram testados relativamente à sua fiabilidade calculando o alfa de Cronbach, considerando-se satisfatórios valores iguais ou superiores a 0,70. Também, foi realizada a análise das relações entre as variáveis através da análise das Correlações de Pearson. E, por fim, as hipóteses em estudo foram testadas através da *PROCESS bootstrapping* macro (Hayes, 2013: modelo 4).

2.3. Instrumento de medida

2.3.1 Respectful Leadership

A variável *Respectful Leadership* será medida por uma medida desenvolvida por de van Quaquebeke e Eckloff (2010). Esta constitui 12 itens que avaliam uma série de aspetos relativos à liderança em estudo (e.g., “Reconhece o meu trabalho”). Ou seja, o propósito desta escala é perceber como o líder respeita os seus liderados e qual a relação entre ambas as partes, o alfa Cronbach da escala é 0,961.

2.3.2 Desempenho Individual no Trabalho

Para a avaliação do Desempenho Individual no Trabalho, foi utilizada a escala *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) de (Koopmans et. al., 2014), cujo principal objetivo prende-se na medição e classificação da performance individual com base em três categorias, nomeadamente: performance da tarefa, performance do contexto e comportamento contraprodutivo. Esta escala, composta por 18 itens, performance na tarefa (itens 1 a 5), performance no contexto (itens 6 a 13) e comportamento contraprodutivo (itens 14 a 18), o alfa Cronbach da escala é 0,845.

A performance da Tarefa é composta por 5 itens, entre eles: (e.g., “Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo”) o alfa Cronbach da escala é 0,830. Em relação à segunda categoria, a mesma é composta por 8 itens, entre eles: (e.g., “Agarrei novas responsabilidades”) o alfa Cronbach da escala é 0,908. Por fim, o

comportamento contraprodutivo é constituído por 5 itens (e.g., “Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho) o alfa de Cronbach é de 0,814.

2.3.3. Exaustão Emocional

No que toca à variável Exaustão Emocional a mesma foi medida através do *Maslach Burnout Inventory* de Maslach e Jackson (1986), contudo, a mesma foi reduzida para 5 itens (e.g., “Eu sinto-me emocionalmente esgotado(a) devido ao meu trabalho”), os itens respondidos tendo em consideração a frequência com que os sentimentos descritos são experienciados pelo inquirido, (Kalliath et al., 2000). O Alfa Cronbach é de 0,913.

Tabela 4. Consistência interna

A Tabela *infra* é avaliada através do *Alpha de Cronbach*, em cada escala.

	Alpha de Cronbach
Respectful Leadership	0,961
Performance da Tarefa	0,830
Performance no contexto	0,908
Comportamento contraprodutivo	0,814
Desempenho Individual no Trabalho	0,845
Exaustão emocional	0,913

Capítulo III – Resultados

Neste ponto, cumpre analisar os resultados/dados obtidos, cuja análise foi feita com recurso ao *software* IBM SPSS Statistics (Versão 29.0).

3.1. Análise das Correlações

A tabela 5 apresenta os valores das correlações entre as variáveis em estudo, estas foram avaliadas através do coeficiente de correlação de Pearson.

Desta análise, pode-se concluir que a *Respectful Leadership* está positivamente correlacionada com o desempenho individual no trabalho ($r = .459, p > .01$) e negativamente correlacionada com a exaustão emocional ($r = -.524, p < .01$). Por fim, a correlação entre o desempenho individual e a exaustão emocional é negativa ($r = -.407, p < .01$).

Tabela 5. Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlações entre Desempenho Individual no Trabalho, Exaustão Emocional e Respectful Leadership

Variáveis	M	DP	1	2	3
1. Desempenho_Individual	3.78	.566	-		
2. Exaustao_Emocional	3.22	1.164	-.407**	-	
3. Respectful_Leadership	3.77	1.025	.459**	-.524**	-

N = 204

M = Média; DP = Desvio-padrão

As correlações são significativas nos níveis ** $p < .01$; * $p < .05$

Nota:

Desempenho_Individual = Desempenho Individual no trabalho

Exaustão_Emocional = Exaustão Emocional

Respectful_Leadership = *Respectful Leadership*

3.2. Hipóteses

Todas as hipóteses foram apresentadas e analisadas de forma individual, tendo sido utilizada a técnica de *PROCESS bootstrapping macro* (Hayes, 2013: modelo 4), que é considerada uma abordagem não paramétrica. Neste sentido, é possível observar-se através da Tabela 7 os resultados obtidos. Ressalva-se ainda que os dados foram conseguidos através de mediações que foram consideradas como significativas.

Foram consideradas as mediações parciais, que são entendidas como mediações com significado não só nos efeitos diretos e totais, como também, nos efeitos indiretos (Preacher & Hayes, 2004). Querendo isto dizer, que uma mediação total significa que a influência da variável independente na variável dependente, isto é, nos *outcomes*, é totalmente explicada

pela variável mediadora. Essa variável mediadora explica integralmente o efeito que ocorre entre as duas variáveis. Por outro lado, numa mediação parcial, a variável mediadora explica apenas parcialmente a relação entre a variável independente e a variável dependente. Isto significa que a variável mediadora não explica todo o efeito, mas apenas uma parte dele.

A hipótese 1 propõe que a *Respectful Leadership* está positivamente relacionada com o desempenho individual no trabalho e os valores relevam que a relação é positiva e significativa (B= .1869; 95% CI [.1088, .2650] p-valor = 0.00 < 0.05), suportando a H1.

A hipótese 2 prevê que a *Respectful Leadership* está negativamente relacionada com a exaustão emocional, conforme demonstrado pelos resultados (B= -.5952; 95% CI [-.7293, -.4610] p-valor = 0.00 < 0.05). Conclui-se que a relação entre as variáveis em causa é negativa e significativa, desta forma a H2 foi suportada.

Relativamente à hipótese 3, que sugere que a exaustão emocional está negativamente relacionada com o desempenho individual no trabalho, conclui-se que, tal como proposto, relação entre as variáveis em causa é negativa e significativa, (B = -.1117; 95% CI [-.1805, -.0429] p-valor = 0.0016 < 0.05), pelo que se confirma a H3 foi suportada.

Por fim, no que diz respeito à hipótese 4, em que a exaustão emocional medeia a relação entre a *Respectful Leadership* e o desempenho individual no trabalho, observa-se que o efeito indireto é significativo (B = .1869; 95% CI [.1088, .2650] p-valor = 0.0000 < 0.05), pelo que a H4 também foi confirmada.

Uma vez analisados os resultados, podemos verificar na Tabela 6, um resumo dos resultados obtidos no concernente à verificação das hipóteses propostas.

Tabela 6. Síntese da conclusão das hipóteses

Hipóteses	Conclusão
A <i>Respectful Leadership</i> está positivamente relacionada com o Desempenho Individual no Trabalho	Significativa

A <i>Respectful Leadership</i> está negativamente relacionada com a Exaustão Emocional	Significativa
A Exaustão Emocional está negativamente relacionada com o Desempenho Individual no trabalho	Significativa
A Exaustão Emocional medeia a relação entre a <i>Respectful Leadership</i> e o Desempenho Individual no trabalho	Significativa

Nota. Elaboração Própria

Por sua vez, na tabela *infra* (Tabela 7), é possível analisar os resultados do procedimento *bootstrapping*.

Tabela 7. Resultados do procedimento bootstrapping

							R ²
Modelo 1: modelo da variável mediadora	<i>Outcome: Exaustão Emocional</i>						.2747
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
<i>Respectful Leadership</i>	-.5952	.0680	-8,7473	.0000	-.7293	-.4610	
Modelo 2: modelo do variável resultado	<i>Outcome: Desempenho Individual no Trabalho</i>						.2492
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
<i>Respectful Leadership</i>	.1869	.0396	4.7206	.0000	.1088	.2650	
<i>Exaustão Emocional</i>	-.1117	.0349	-3,2029	.0016	-.1805	-.0429	
Efeito Indireto da exaustão emocional	B	BootSE		BootLLCI	BootULCI		
	.0665	.0174		.0334	.1018		

Nota: Elaboração Própria

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

4.1 Discussão

A partir dos resultados do presente estudo, é possível concluir de uma forma mais clara a validade das hipóteses de investigação expostas ao longo do estudo. Tal como já foi mencionado anteriormente, o objetivo principal desta investigação centra-se na análise da relação da *Respectful Leadership* com o desempenho individual no trabalho, através do papel mediador da exaustão emocional. Mais especificamente, foca-se em perceber se a *Respectful Leadership* se encontra positivamente relacionada com o desempenho dos trabalhadores e negativamente relacionada com a exaustão emocional.

O presente estudo obteve um total de 204 respostas alcançadas no inquérito, dos quais os resultados confirmam as hipóteses formuladas neste trabalho.

De acordo com literatura analisada, a adoção de uma determinada liderança tem um impacto direto no desempenho individual do trabalhador (Neves, 2015). Os resultados obtidos neste estudo, comprovam que uma boa liderança (denomina-se boa liderança aquela que procura desenvolver, apoiar, motivar e valorizar o liderado) tem um impacto positivo no desempenho do colaborador. Desta forma, confirmou-se a hipótese desenvolvida relativamente à relação positiva entre a *Respectful Leadership* e o desempenho individual dos trabalhadores. Esta afirmação pode ser fundamentada, não só pelo facto dos colaboradores se sentirem tratados com respeito e, como resultado, sentirem empatia de retribuir o mesmo através do cumprimento de tarefas e objetivos (Blau, 1964; Gouldner, 1960), como também, pelo facto de sentirem que os líderes lhes dão o devido apoio e reconhecimento dentro da organização (van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

Deste modo, um líder que inspira confiança nos seus liderados fortalece o vínculo com eles e estimula o desenvolvimento das suas habilidades e competências, algo que se reflete no desempenho individual e no desempenho geral da organização (Paes et al., 2021). Um líder que adote este estilo de liderança procura desenvolver o respeito, a comunicação e

a empatia com os seus liderados, tendo presente o bem-estar de todos, o que contribui, necessariamente, para um bom nível de desempenho individual (van Quaquebeke & Eckloff, 2010).

No que diz respeito à relação entre a *Respectful Leadership* e a exaustão emocional, não existem estudos prévios que analisem esta relação. Contudo, conforme Leiter e Maslach (1988) defendem, a exaustão emocional ocorre quando existe um défice de recursos emocionais fundamentais. Como tal, é expectável que os colaboradores não tenham a predisposição mental para efetuar as suas tarefas de forma eficiente e eficaz, uma vez que não têm energia para lidarem com um novo dia de trabalho (Leiter & Maslach, 2000) e por isso não se sentem vinculados nem com a equipa, nem com as tarefas definidas.

Neste sentido, um líder que promova o bem-estar dos seus colaboradores, diminui os níveis de depressão e de *stress* (Schaufeli, 2021). Por esta razão, através da adoção do presente estilo de liderança, esta pode surtir efeitos positivos que se repercutem na saúde mental dos colaboradores e, conseqüentemente, pode diminuir a exaustão emocional sentida pelos mesmos.

Os resultados revelaram ainda que a exaustão emocional tem um efeito negativo no desempenho individual do colaborador. De acordo com Almeida (2020), quando um indivíduo não se sente com capacidade emocional, não produz com qualidade as suas funções, impactando, posteriormente, os resultados organizacionais (Tamayo, 2002). Deste modo, autores como Tamayo (2002) defendem que a exaustão emocional impacta a vertente emocional de um indivíduo, afetando, assim a sua produtividade laboral (Tamayo, 2002; Almeida, 2020). Seguindo esta linha de pensamento, quando um colaborador não se sente feliz, irá repercutir-se na falta de entusiasmo e de brio na execução de uma tarefa.

Conforme o estudo desenvolvido por Wright & Hobfoll (2004), o presente estudo vai de encontro com a conclusão do mesmo. Ambos os estudos revelam que a exaustão emocional tem uma relação negativa com desempenho individual, uma vez que a exaustão emocional influencia negativamente na forma como o indivíduo executa as suas funções, e por isso as variáveis não se relacionam positivamente.

Partindo das conclusões supramencionadas, podemos afirmar que este estudo contribui para a análise sobre a relação, até então desconhecida, das variáveis - exaustão emocional, desempenho individual e *Respectful Leadership*. A temática da *Respectful Leadership* possui uma carência de estudos, estando pouco explorada pela comunidade acadêmica. Desta forma, considera-se importante desenvolver investigações que permitam aprofundar o conhecimento sobre as consequências positivas da *Respectful Leadership*.

Os líderes e os profissionais que ocupam funções de liderança, desempenham um papel fundamental na vida profissional dos colaboradores, e é essencial considerar que cada trabalhador é único e possui a sua própria individualidade. Nesse sentido, a *Respectful Leadership* procura que os líderes demonstrem a devida preocupação e empatia, ajustando a sua linguagem de acordo com cada indivíduo, para que se sintam motivados e confortáveis nos seus locais de trabalho (Chapman, 2013).

Posto isto, e como mencionado anteriormente, o papel do líder é fundamental para conseguir envolver o colaborador na organização, de modo a que o mesmo se mostre interessado e motivado na execução das suas tarefas, cumprindo-se, desta forma, os objetivos individuais e organizacionais (Paes et al., 2021).

4.2. Implicações teóricas

A presente investigação aborda, a relação entre a *Respectful Leadership* e o desempenho individual, tendo como variável mediadora a exaustão emocional. As relações propostas ainda não haviam sido analisadas anteriormente, pelo que esta investigação contribui para a literatura sobre *Respectful Leadership*.

Primeiramente, começando pela literatura relativa ao conceito de liderança, a adoção de um determinado estilo de liderança é determinante para o sucesso organizacional, como é possível verificar num estudo recente, elaborado pela Community (2023), no qual se concluiu que 81% dos inquiridos respondeu que já pensaram em mudar de funções ou de empresa, devido à sua chefia direta. Tal revela que muitos dos profissionais não se sentem felizes no seu local de trabalho, afetando, assim a motivação, o *engagement*, a satisfação e o desempenho individual. Assim, foram mencionadas e enaltecidas, neste estudo, algumas competências

necessárias para uma boa liderança, nomeadamente a empatia pelo próximo, a autenticidade e energia positiva (Community, 2023).

De acordo com o estudo desenvolvido por Inceoglu et al. (2018), a liderança tem um impacto sobre saúde e bem-estar dos colaboradores, podendo assim, afetar a vida profissional de um trabalhador, condicionando o seu desempenho. No presente estudo foi estudada a relação entre *Respectful Leadership* e Desempenho Individual. Embora não exista um estudo que analise a relação entre as variáveis, foi desenvolvido um estudo semelhante desenvolvido por Cardoso (2021) que visa analisar de que forma a Liderança Responsável impacta o Desempenho Individual. Em semelhança ao presente estudo, ambos reforçam a ideia de que um determinado estilo de liderança que procure comunicar abertamente, valorizar e desenvolver os seus liderados, surte um impacto direto na forma como o colaborador executa as suas funções. Deste modo, é possível verificar-se que, de facto, a *Respectful Leadership* surte um impacto positivo no desempenho individual dos colaboradores.

Assim, a presente investigação vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo desenvolvido por Wright (2004). Desta forma, no que diz respeito relação entre desempenho individual e exaustão emocional, os investigadores concluíram que os colaboradores que apresentavam algum nível de exaustão emocional tinham um desempenho pior. A repercussão no desempenho individual acontece porque os colaboradores não se sentem capazes física e mentalmente para efetuar com brio e eficiência as suas funções, uma vez que se sentem esgotados/exaustos.

4.3. Implicações práticas

Considera-se que o presente estudo contribui para a modificação de pensamento e conduta por parte dos profissionais que exercem posições de liderança, servindo, também de alerta para os impactos negativos de uma má liderança no colaborador e na empresa no qual está inserido.

Neste sentido, e tendo em consideração os resultados obtidos, para além das contribuições teóricas também podem ser sugeridas algumas implicações práticas. Relativamente às implicações práticas, este estudo vem reforçar a ideia de que o apoio do

líder influencia de forma positiva o desempenho individual e diminui a exaustão emocional dos colaboradores. Como tal, o estilo de liderança em análise defende que os colaboradores que sentem que o líder valoriza o seu trabalho e se preocupa, naturalmente, irão sentir-se mais comprometidos, responsáveis e dedicados com as suas funções, proporcionando, assim, um bom desempenho, o que, conseqüentemente, leva ao cumprimento dos objetivos (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011).

Os líderes e os profissionais que exercem funções de liderança, têm à sua disposição um conjunto de práticas, encontram-se *infra*. Estas práticas são fundamentais para promover uma liderança respeitosa e criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados em contribuir para o sucesso da organização.

Uma das práticas utilizada pela *Respectful Leadership* consiste na comunicação diária e respeitadora com os seus liderados. Uma boa comunicação permite não só reduzir conflitos que possam surgir por falta de comunicação interna, como também, melhorar o desempenho e a satisfação individual. O líder ao demonstrar que ouve os seus liderados proporciona a que os mesmos se sintam valorizados (Chapman, 2013).

Desta forma, devem criar um ambiente seguro onde os colaboradores, se sintam seguros para expressar suas ideias e opiniões sem medo de represálias (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011). Como tal, os líderes respeitadores procuram criar uma cultura aberta e transparente e fomentar uma relação duradoura de confiança e proximidade entre ambas as partes.

Um líder respeitador deve demonstrar empatia, deve colocar-se no lugar dos colaboradores, de forma a perceberem as suas necessidades e preocupações. Também deve reconhecer e valorizar o trabalho efetuado pelos seus liderados e deve agradecer e reconhecer os esforços dos mesmos. Os líderes que adotam este estilo de liderança promovem a igualdade entre os colegas, ou seja, tratam todos os membros da equipa de forma igual, independentemente das suas funções, criando, assim, um ambiente respeitoso e justo (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011).

A presença de uma *Respectful Leadership* incentiva não só o trabalho em equipa, como também estimula a cooperação e colaboração dos colaboradores, não só na execução de tarefas, mas também na partilha de diferentes perspetivas e conhecimentos.

Este tipo de liderança desenvolve as competências, as capacidades e os conhecimentos dos seguidores, de forma a executarem as funções/tarefas eficientemente e eficazmente. Ao existir este *feedback* construtivo e positivo, é possível melhorar o desempenho dos trabalhadores e demonstra um devido interesse no indivíduo para executar corretamente as suas funções.

Por fim, os líderes devem estabelecer metas claras, de forma a ajudar os liderados a compreenderem o que é esperado deles e a trabalharem de forma mais focada e eficaz (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011).

A *Respectful Leadership* traz inúmeras vantagens para as organizações, promovendo um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e produtivo (van Quaquebeke & Eckloff, 2010; van Quaquebeke, 2011), entre elas:

Figura 2. Vantagens de uma *Respectful Leadership*

<p><i>Engagement</i> por parte dos colaboradores, já que este tipo de liderança os motiva, e aumenta, assim, o <i>engagement</i> com a organização;</p>	<p>Melhoria da comunicação interna, pois os líderes criam um ambiente de comunicação aberta e transparente, permitindo que os trabalhadores expressem as suas opiniões e ideias livremente;</p>
<p>Melhoria do desempenho, uma vez que os líderes incentivam a equipa e o indivíduo a dar o seu melhor, resultando uma maior eficiência e produtividade;</p>	<p>Retém talento, pois os trabalhadores sentem-se respeitados e motivados e possuem uma maior probabilidade em continuar na empresa a longo prazo, o que diminui o <i>turnover</i> e os custos relativos ao recrutamento e à formação de novos colaboradores (Enwereuzor & Ugwu, 2020);</p>

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, se os líderes agirem de acordo com este estilo de liderança, o nível de exaustão emocional dos colaboradores será mais baixo ou nulo e, conseqüentemente, o impacto será positivo no desempenho individual.

4.4. Limitações e sugestões para estudos futuros

Como se verifica em qualquer estudo realizado, existem algumas limitações que influenciaram os resultados obtidos.

Uma das limitações identificada prende-se com o facto de existir uma discrepância no género dos inquiridos, sendo a maioria do sexo feminino (N=131). Este dado pode enviesar os resultados relativamente à variável “exaustão emocional”, na medida em que, segundo diversos estudos, as mulheres estão mais sujeitas, comparativamente aos homens, a sofrerem de exaustão emocional. Esta preponderância pode ser explicada pelo facto das mulheres se dedicarem mais às tarefas domésticas antes e depois do horário laboral. Deste modo, as mulheres são mais suscetíveis a sentirem-se emocionalmente exaustas (Vasconcelos & Martino, 2017).

Trata-se de um estudo de natureza transversal e correlacional, o que implica que apenas são identificadas relações entre as variáveis, sem que seja possível estabelecer uma relação de causa e efeito. Adicionalmente, é importante salientar que o efeito do método comum pode estar presente, uma vez que os participantes foram solicitados a responder a um questionário único que abrangia perguntas relacionadas com as variáveis dependentes e com variáveis independentes.

Acresce que a idade dos inquiridos corresponde a outra limitação, na medida em que a moda da idade deste estudo se fixa nos 25 anos. Portanto, a amostra analisada foca-se sobretudo nos jovens trabalhadores, em início de carreira. Sucede que, muitas das vezes, os jovens trabalhadores necessitam de se esforçar mais e durante mais tempo até verem as suas expectativas e motivações concretizadas, o que pode contribuir para a sua desmotivação e aumento do nível de exaustão emocional (Vasconcelos & Martino, 2017).

No que diz respeito à metodologia e conforme referido anteriormente, recorreu-se a uma metodologia quantitativa, através do preenchimento de um questionário único realizado online e de autoavaliação. Ora, as respostas poderão ser enviesadas ao nível do desempenho individual no trabalho. É possível afirmar que, quando um indivíduo avalia o seu próprio desempenho, tem tendência a sobrevalorizar-se, o que pode provocar respostas enviesadas. Embora as escalas tenham apresentado uma boa consistência interna, considero que seria importante para estudos futuros utilizar outras fontes de dados, como por exemplo a recolha de opinião/avaliação, da performance do inquirido, pelo superior direto e/ou por outro colaborador da equipa, de modo a que exista uma maior fiabilidade e consistência nos resultados obtidos.

Considero que seria, de igual forma, importante, que num estudo futuro, fosse utilizada uma amostra com inquiridos que se encontrem no mesmo setor, a executarem as mesmas funções. Esta sugestão é relevante, na medida em que os diversos colaboradores de uma mesma organização e de uma mesma equipa, com o mesmo líder, podem ter perceções diferentes sobre o que consideram ser uma *Respectful Leadership*. Este mesmo modo de liderar pode impactar de forma diferente cada um dos colaboradores. Através desta abordagem seria possível observar diversas perspetivas sobre o mesmo líder.

Assim, tendo em consideração a limitação da abordagem adotada no presente estudo, considera-se proveitoso replicar o estudo com participantes/trabalhadores que façam parte da mesma organização e que tenham o mesmo líder.

4.5. Conclusão

O presente trabalho pretendeu estudar dois conceitos que se definem como determinantes para o sucesso organizacional, sendo eles a *Respectful Leadership* e o desempenho individual no trabalho. Desta forma, este estudo teve como objetivo principal compreender o efeito da *Respectful Leadership* no desempenho individual, através do papel mediador da exaustão emocional nesta relação.

Para o efeito, foi elaborado um inquérito online que reuniu 204 respostas. Através dos resultados obtidos, foi possível concluir que o estilo de liderança - *Respectful Leadership* – baseado no respeito entre líder e liderado, tem uma relação positiva com desempenho individual do trabalhador. Foi ainda possível extrair dos dados obtidos, que a *Respectful Leadership* não tem uma relação positiva com a exaustão emocional.

Como mencionado no ponto relativo às implicações práticas deste trabalho, os líderes poderão adotar alguns comportamentos e práticas que poderão diminuir a exaustão emocional sentida pelos colaboradores, e aumentar os níveis de desempenho dos mesmos, de forma a providenciarem um maior suporte à saúde e bem-estar dos seus funcionários, sendo fundamental fomentar o relacionamento entre liderado e líder.

Estes resultados permitem ainda aumentar o conhecimento sobre a *Respectful Leadership*, uma liderança que ainda não é muito estudada, e complementar a literatura sobre a importância da liderança na diminuição dos níveis de exaustão emocional dos liderados.

Em tom de conclusão, seria importante existirem mais estudos, principalmente estudos longitudinais, de modo a perceberem de que forma a adoção deste tipo de liderança atua numa organização a longo prazo.

Referências bibliográficas

Adriano, T. (2015). Exaustão Emocional e Reconhecimento de Emoções na Face e Voz em Médicos de Medicina Geral e Familiar. [Dissertação de mestrado, ISCTE– Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/10421>

Almeida, A. (2020). A influência do teletrabalho na exaustão emocional e no desempenho na tarefa: o papel da sobrecarga de trabalho e da resiliência. [Dissertação de mestrado, ISCTE– Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21549>

Apuke, O. D. (2017). Quantitative Research Methods: A Synopsis Approach. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 6(11), 40–47. <https://doi.org/10.12816/0040336>

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York, NY: John Wiley and Sons

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Em N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organization* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>

Cachola, C. (2020). Características do Trabalho e Desempenho Adaptativo: O papel da satisfação com o trabalho e do suporte organizacional percebido [Dissertação de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/22184>

Cadillon, R. (2023, junho). Dar prioridade ao bem-estar e saúde dos colaboradores: a chave para organizações de sucesso. RH magazine. <https://rhmagazine.pt/dar-prioridade-ao-bem-estar-e-saude-dos-colaboradores-a-chave-para-organizacoes-de-sucesso/>

Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 25–35. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>

Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In: M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, pp. 687-732.

Cardoso, A. (2021). A relação da Liderança Responsável com o Desempenho Individual: efeito mediador da Satisfação Global com o Trabalho e do Workaholism. [Dissertação de mestrado, IPL– Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Aberto ESTG. <http://hdl.handle.net/10400.8/6217>

Chapman, L. (2013). Respectful Language How Dialogue Supports Moral Development of Leaders and Respectful Culture. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 3(1), 115-132. doi: 10.1002/jpoc.21103

Community. (2023, abril). Qual a qualidade das lideranças em Portugal? – A importância da empatia. <https://www.community.pt/>

Dias, M. (2010). Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e Orientação dos Comportamentos dos Líderes [Dissertação de mestrado, ISEG – Universidade de Lisboa]. Repositório Aberto TDM. <http://hdl.handle.net/10400.5/2391>

Dunnette, M. D., & Hough, L. M. (Eds.). (1991). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). Consulting Psychologists Press.

Enwereuzor, I. K., & Ugwu, L. E. (2020). Clarifying the interface between respectful leadership and intention to stay. *Journal of Health Organization and Management*, 35(4), 443–457. doi: 10.1108/jhom-06-2020-0258

Figueiredo, P. (2018). Competências para uma liderança percebida como eficaz - Líderes e liderados. [Dissertação de doutoramento, UE – Universidade Europeia]. Repositório Aberto TDM. <http://hdl.handle.net/10400.26/27999>

Fraga, L. (2019). Impacto na motivação pelo exercício da liderança uma abordagem pela Inteligência Emocional.[Dissertação de mestrado, ISEG– Universidade de Lisboa]. Repositório Aberto UTL. <http://hdl.handle.net/10400.26/30294>

Freitas, M. (2022). A percepção da personalidade de líder e a sua relação com os estilos de liderança em Portugal. [Dissertação de mestrado, ISCTE– Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/27238>

Gaspar, T., Correia, M., Machado, M., Xavier, M., Guedes, F., Pais-Ribeiro, J. & Matos, M.(2022). Ecosistemas dos Ambientes de Trabalho Saudáveis (EATS): Instrumento de Avaliação dos Healthy Workplaces. *Revista Psicologia, Saúde & Doenças*, 23(1), 252-268. <https://doi.org/10.15309/22psd230124>

Gerpott, F., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2019). Respectful leadership and followers knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Sage Journal*, 73(6), 789–810. doi:10.1177/0018726719844813

Giessner, S. R., van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2009). License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 434–451. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.012

Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. doi:10.2307/2092623

Grover, S. (2013). Unraveling respect in organization studies. *Human Relations*, 67(1), 27-51. doi: 10.1177/0018726713484944

Han, T., & Williams, K. (2008). Multilevel Investigation of Adaptive Performance: Individual- and Team- Level Relationships. *Group & Organization Management*, 33(6), 657-684. doi: 10.1177/1059601108326799

Hayes, A. (2013). *Introduction to mediation. moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York. NY: Guilford Press.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, (3) 513 –524. doi: 10.1037/0003- 066X.44.3.513

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-370. doi: 10.1111/1464-0597.00062

Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493–504. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>

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. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>

Jacobs, D., & Singell, L. (1993). Leadership and organizational performance: Isolating links between managers and collective success. *Social Science Research*, 22(2), 165–189. <https://doi.org/10.1006/ssre.1993.1008>

Kalliath, T., O'Driscoll, M., Gillespie, D., & Bluedorn, A. (2000). A test of the Maslach Burnout Inventory in three samples of healthcare professionals. *Work & Stress*, 14 (1), 35-50, doi: 10.1080/026783700417212

Klingborg, D., Moore, D., & Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?. *Journal of Veterinary Medical Education*, 33(2), 280-283. doi: 10.3138/jvme.33.2.280

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C.W., & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331–337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>

Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C.W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance - A systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-886. doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763

Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H, van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2012). Development of an individual work performance questionnaire.

International Journal of Productivity and Performance Management, 62(1), 6–28.
<https://doi.org/10.1108/17410401311285273>

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

Leiter, M., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308. doi: 0894-3796/ 88/040297-12\$06.00

Leiter, M. P. & Maslach, C. (2000). Burnout and health. Em A. Baum, T. Revenson, & J. Singer (Eds.). *Handbook of health psychology*. 415-426. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329–343. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>

Maak, T., & Pless, M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. doi: 10.1007/s10551-006-9047-z

Maroco, J., & Tecedreiro, M. (2009). Inventário de Burnout de Maslach para Estudantes Portugueses. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2), 227-235.

Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. Em W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19–32). Washington: Taylor & Francis. doi:10.1002/job.4030090402

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113. doi:10.1002/job.4030020205

Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*, (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. Em C. P. Zalaquett & R. J. Wood (Eds.), *Evaluating stress: A book of resources* (pp. 191–218). Scarecrow Education.

Maslach, C., Shaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. Em S. T. Fiske; D. L. Schacter, & C. Zahn-Waxler (eds.). *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397

Murphy, K. R. (1989). *Dimensions of job performance*. Em R. F. Dillon & J.W. Pellegrino (Eds.), *Testing: Theoretical and applied perspectives* (pp. 218–247). New York: Praeger

Neves, I. (2015). A Liderança e a sua Importância na Gestão de Equipas Comerciais [Dissertação de mestrado, FEP - Faculdade de Economia]. Repositório Aberto UP. <https://hdl.handle.net/10216/81500>

Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 4, 113-122. <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>

Rego, A., & Cunha, M. (2019). *Que líder sou eu? Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (3a ed.). Sílabo.

Rezende, H. (2010). A Liderança Transformacional e Transaccional e as suas Influências nos Comportamentos de Cidadania Organizacional. [Dissertação de mestrado, ISCTE– Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/2524>

Richerson, P. J., & Boyd, R. (1999). Complex societies: The evolutionary origins of a crude superorganism. *Human Nature*, 10(3), 253–289. doi:10.1007/s12110-999-1004-y

Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>

Santos, F. (2019). Liderança Engaged e Burnout: O papel mediador das Exigências do Trabalho [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Aberto Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/19176>

Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10. doi: 10.3389/fpsyg.2021.754556

Scotter, J., Motowidlo, S., & Cross, T. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. doi:10.1037/0021-9010.85.4.526

Small Business Prices. (2023, junho). The European Countries with the Highest Risk of Burnout. <https://smallbusinessprices.co.uk/european-employee-burnout/>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. Em S.Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1-25). *John Wiley & Sons*. doi: 10.1002/0470013419.ch1

Stada. (2022). Stada Health Report 2022. https://www.stada.com/media/7197/health-report-2022_final.pdf

Tamayo, A. (2002). Exaustão Emocional no trabalho. *Revista de Administração*, (37,2), 26-37.

Taris, T. W. (1999). The mutual effects between job resources and mental health: A prospective study among Dutch youth. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 125(4), 433–450.

van Gils, S., van Quaquebeke, N., Borkowski, J., & van Knippenberg, D. (2018). Respectful leadership: Reducing performance challenges posed by leader role incongruence and gender

dissimilarity. *Human Relations*, 71(12), 1590–1610. <https://doi.org/10.1177/0018726718754992>

van Quaquebeke, N. (2011). Defining respectful leadership. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 5(1), 12–14.

van Quaquebeke, N., & Eckloff, T. (2010). Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 343–358. doi:10.1007/s10551-009-0087-z

Vasconcelos, E. M., & Martino, M. M. F. (2017). Preditores da síndrome de burnout em enfermeiros de unidade de terapia intensiva. *Revista Gaúcha Enfermagem*, 38(4), 1-8.

Veríssimo, V. (2021). A influência das Lideranças na Motivação dos colaboradores: Aplicação num Call Center. [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora– Escola de Ciências Sociais]. Repositório Aberto, Uevora. <http://hdl.handle.net/10174/29950>

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>

Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. doi:10.1007/s10551-011-0952-4

Vogt, C., van Gils, S., van Quaquebeke, N., Grover, S. L., & Eckloff, T. (2021). Proactivity at work: The roles of respectful leadership and leader group prototypicality. *Journal of Personnel Psychology*, 20(3), 114–123. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000275>

World Health Organization (WHO) (2010). *Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policy-makers and practitioners*. World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44307>

Wright, T.A., & Bonett, D. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491-499. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<3.0.CO;2-I>

Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, Psychological Well-Being and Job Performance: An Examination of Conservation of Resources (COR) Theory and Job Burnout. *Journal of Business and Management*, 9 (4), 389-406.

Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: Two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 1–23. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199901\)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199901)20:1<1::AID-JOB885>3.0.CO;2-W)

Wynee, R., De Broeck, V., Leka, V., Houtman, I., & McDaid, D. (2014). Promoção da saúde mental no local de trabalho: *orientações para a aplicação de uma abordagem abrangente*. Comissão Europeia, Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/83592>

Yukl, Gary. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.

Anexos

Anexo A – Questionário

A Relação entre a Respectful Leadership e o Desempenho Individual no Trabalho: o papel mediador da Exaustão Emocional

Bem-vindo(a)!

Sou aluna de 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE e, no âmbito da minha dissertação, orientada pela Professora Maria João Velez, solicito a sua participação para o presente inquérito.

Este levantamento tem como objetivo a análise do impacto da liderança no desempenho individual do colaborador e, conseqüentemente, na exaustão emocional em contexto laboral.

A resposta ao inquérito dura aproximadamente entre 5 a 8 minutos, não existindo respostas certas ou erradas. Todas as respostas são de carácter voluntário, anónimo e confidencial e destinam-se, somente, para análise estatística e para efeitos de natureza científica e/ou pedagógica.

Qualquer questão que surja, não hesite em contactar (soaaa@iscte-iul.pt)

Obrigada pela sua disponibilidade.

Tomei conhecimento, compreendi a informação acima descrita e aceito participar neste estudo. *

- Sim
- Não

Sexo*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

2. Idade (em anos) *

3. Habilitações Literárias *

- Ensino Básico (2.º Ciclo)
- 3.º Ciclo do Ensino Básico (9.ºano)
- Ensino Secundário (12.º ano)
- Curso Profissional/Tecnológico (Nível III)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra opção: _____

Antiguidade na empresa onde atualmente trabalha. *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 2 anos
- Entre 3 a 5 anos
- Entre 6 a 10 anos
- Entre 11 a 15 anos
- Mais de 16 anos
- Outra opção: _____

Setor de atividade da empresa onde trabalha. *

- Setor Administrativo
- Setor Financeiro
- Setor de Recursos Humanos

- Setor Comercial
- Setor Operacional ou de Produção
- Setor de Tecnologias da Informação (IT)
- Outra opção: _____

Quantas pessoas, aproximadamente, trabalham na sua empresa? *

- Menos de 10 trabalhadores
- Entre 10 a 50 trabalhadores
- 51 a 250 trabalhadores
- 251 a 500 trabalhadores
- Mais de 500 trabalhadores
- Outra opção: _____

Desempenho individual no trabalho

Tendo em conta o seu desempenho profissional nos últimos 6 meses, analise as seguintes afirmações. *

Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	Geri o planeamento do meu trabalho para que estivesse pronto a tempo.	1	2	3	4	5
2	O meu plano foi ótimo.	1	2	3	4	5
3	Mantive bem presente quais os resultados que teria de atingir no meu trabalho.	1	2	3	4	5

4	No meu trabalho, fui capaz de separar os temas principais dos temas secundários.	1	2	3	4	5
5	Fui capaz de desenvolver o meu trabalho com qualidade no mínimo de tempo e esforço.	1	2	3	4	5
6	Agarrei novas responsabilidades.	1	2	3	4	5
7	Iniciei proativamente novas tarefas quando as antigas terminaram.	1	2	3	4	5
8	Quando tive disponibilidade, aceitei tarefas desafiantes.	1	2	3	4	5
9	Trabalhei para manter o meu conhecimento atualizado.	1	2	3	4	5
10	Trabalhei para manter as minhas competências atualizadas.	1	2	3	4	5
11	Utilizei soluções criativas em novos problemas.	1	2	3	4	5
12	Procurei sempre novos desafios no meu trabalho.	1	2	3	4	5
13	Participei ativamente em reuniões de trabalho.	1	2	3	4	5
14	Queixei-me sobre assuntos pouco importantes no trabalho.	1	2	3	4	5

15	Transformei em problemas pequenas situações no trabalho.	1	2	3	4	5
16	Mantive-me focado(a) nos aspetos negativos numa situação de trabalho, em vez de focar os positivos.	1	2	3	4	5
17	Falei com colegas sobre os aspetos negativos no meu trabalho.	1	2	3	4	5
18	Falei com colegas fora da organização sobre aspetos negativos no meu trabalho.	1	2	3	4	5

Exaustão Emocional

Nesta secção gostaria de conhecer a sua opinião sobre como se sente dentro da sua organização. *

Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	Eu sinto-me emocionalmente esgotado(a) devido ao meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Eu sinto-me exausto(a) no final do dia de trabalho.	1	2	3	4	5

3	Eu sinto-me cansado(a) quando me levanto de manhã e tenho de enfrentar um novo dia de trabalho.	1	2	3	4	5
4	Trabalhar o dia todo é de facto stressante para mim.	1	2	3	4	5
5	Eu sinto-me esgotado(a) do meu trabalho.	1	2	3	4	5

Respectful Leadership

Neste ponto, quando se fala em chefia/líder pense no seu superior com quem trabalha diariamente.

Reporta diretamente à sua chefia? *

- Sim
- Não

Tem trabalhadores sob a sua supervisão direta? *

- Sim
- Não

Se sim, indique quantos trabalhadores são supervisionados por si.

Pretende-se, agora, saber qual a sua relação com a sua chefia/líder dentro da organização. *

Discordo completamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1	Confia na minha habilidade para executar bem de forma independente e auto-suficiente.	1	2	3	4	5
2	Expressa críticas de forma objetiva e construtiva.	1	2	3	4	5
3	Reconhece-me como uma contraparte de pleno direito.	1	2	3	4	5
4	Reconhece o meu trabalho.	1	2	3	4	5
5	Mostra interesse genuíno nas minhas opiniões e avaliações.	1	2	3	4	5
6	Não me responsabiliza pelos seus próprios erros.	1	2	3	4	5
7	Defende-me inequivocamente e ao meu trabalho contra terceiros.	1	2	3	4	5
8	Trata-me de forma educada.	1	2	3	4	5
9	Providencia-me toda a informação relevante.	1	2	3	4	5
10	Leva o meu trabalho a sério, tal como a mim.	1	2	3	4	5
11	Interage de forma aberta e honesta comigo.	1	2	3	4	5

12	Trata-me de uma forma justa.	1	2	3	4	5
----	------------------------------	---	---	---	---	---

Muito obrigada pela sua colaboração!