



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA COMO FATOR DETERMINANTE NO  
ENGAGEMENT E BURNOUT DOS COLABORADORES**

**Helena Sofia Ribeiro Trancoso Santos**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau  
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais**

Porto, Dezembro de 2020.





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

**LIDERANÇA AUTÊNTICA COMO FATOR DETERMINANTE NO  
ENGAGEMENT E BURNOUT DOS COLABORADORES**

**Helena Sofia Ribeiro Trancoso Santos**

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

**Professor Doutor José Carlos Pereira de Morais**

Porto, Dezembro de 2020.

## Resumo

O terceiro milénio trouxe certas dificuldades e problemas para as quais as organizações não estavam preparadas, tais como o aumento da competitividade, da globalização, escassez de recursos e até mesmo a diversidade económica e política dos países. Devido a estas constantes transformações económicas e organizacionais, a pressão exercida sobre os líderes no seio das organizações tem aumentado, empurrando-os para comportamentos de liderança mais autênticos e éticos como forma de aumentar o desempenho organizacional. Esta foi a razão basilar para a escolha da liderança autêntica como principal variável de estudo.

Adicionalmente, a transformação das organizações e do seu ambiente organizacional, assim como o aumento da complexidade laboral, fez com que o burnout e o engagement se tornassem termos cada vez mais frequentes na vivência das organizações. Pelo papel que estes termos têm nos resultados individuais e organizacionais (como um maior comprometimento individual ou como o sucesso das organizações), são alvo de análise nesta dissertação, assim como a sua relação com a liderança autêntica.

No decurso desta análise pretendeu-se avaliar a existência de uma relação entre a liderança autêntica e o engagement, entre a liderança autêntica e o burnout, e ainda a relação entre o binómio engagement-burnout. Para tal, utilizou-se uma metodologia quantitativa que incluiu a aplicação de um questionário, utilizando a técnica de amostragem não probabilística “bola de neve” e através do qual foi possível obter dados de um conjunto de 146 inquiridos. Os resultados confirmaram a existência de uma associação positiva entre a liderança autêntica e o engagement ( $r = 0.447$ ,  $p = 0.000$ ), de uma associação negativa entre a liderança autêntica e o burnout ( $r = - 0.385$ ,  $p = 0.000$ ) e de uma associação, também ela, negativa entre o engagement e o burnout ( $r = - 0.433$ ,  $p = 0.000$ ). Observou-se ainda que o estado de engagement é mais evidenciado no género feminino, comparativamente ao género masculino.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica, *Engagement*, *Burnout*.

## Abstract

The third millennium brought certain difficulties and problems for which organizations were not prepared, such as increase of competitiveness and globalization, scarcity of resources and even the countries' economic and political diversity. Due to these constant economic and organizational changes, the pressure on leaders within organizations has increased, pushing them towards more authentic and ethical leadership behaviors as a way to increase organizational performance. This was the major reason for choosing authentic leadership as the main study variable.

Additionally, the transformation of organizations and their organizational environment, as well as the increase of work complexity, has made burnout and engagement become more and more frequent terms in the life of organizations. Due to the role that these terms have in individual and organizational results (such as greater individual commitment or the success of organizations), they are analyzed in this dissertation, as its relationship with authentic leadership.

In the course of this analysis, it was intended to assess the existence of a relationship between authentic leadership and engagement, between authentic leadership and burnout, and also the relationship between the engagement-burnout binomial. For such, it was used a quantitative methodology that included a questionnaire, through which it was possible to obtain 146 responses using the “snowball” non-probability sampling. The results confirmed the existence of a positive association between authentic leadership and engagement ( $r = 0.447$ ,  $p = 0.000$ ), a negative association between authentic leadership and burnout ( $r = -0.385$ ,  $p = 0.000$ ) and a negative association between engagement and burnout ( $r = -0.433$ ,  $p = 0.000$ ). Also, it was observed that the state of engagement is more evident by feminine gender than by male gender.

**Keywords:** Authentic Leadership, Engagement, Burnout.

# Índice Geral

Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução .....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	3
Liderança Autêntica, Engagement e Burnout: Uma Revisão de Literatura .....	5
1. Liderança.....	7
1.1 Liderança Transacional e Transformacional.....	7
1.2 Liderança Positiva .....	8
1.3 Liderança Autêntica .....	9
1.3.1 Teoria da Liderança Autêntica .....	11
1.3.2 Resultados positivos da aplicação de uma liderança autêntica .....	15
2. Engagement .....	17
2.1 Evolução do Conceito: Perspetivas .....	17
2.2 Sobreposição de Construtos .....	18
2.3 Modelo de Engagement .....	19
2.3.1 Estado psicológico de engagement .....	20
2.4 Características Individuais, Envolvente e Comportamento de Engagement .....	23
2.4.1 Características individuais .....	24
2.4.2 Antecedentes do engagement .....	24
2.4.3 Comportamento de engagement .....	25
2.5 Teoria da Troca Social (SET) .....	25
2.6 Principais Resultados Encontrados .....	26
3. Burnout.....	29
3.1 Surgimento do Construto .....	29
3.2 Síndrome do Burnout .....	30
3.3 Principais Resultados Encontrados .....	31
4. Liderança Autêntica, Engagement e Burnout .....	33
4.1 Engagement vs. Burnout.....	33

---

4.2 Liderança Autêntica e Engagement.....	34
4.3 Liderança Autêntica e Burnout.....	35
4.4 Outras Contribuições.....	37
CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....	39
5. Metodologia de Investigação .....	41
5.1 Principais Objetivos.....	41
5.2 Hipóteses de Investigação .....	41
5.3 Procedimentos Realizados .....	43
5.4 Instrumento .....	43
5.4.1 “Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)” .....	44
5.4.2 “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)” .....	45
5.4.3 “Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)” .....	45
5.5 Método de Análise.....	46
5.6 Amostra .....	47
6. Análise de Resultados .....	51
6.1 Validação dos Instrumentos .....	51
6.2 Testes de Normalidade .....	51
6.3 Análise de Correlações .....	52
7. Discussão de Resultados.....	57
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação.....	61
Conclusão Final.....	61
Limitações .....	62
Futuras Linhas de Investigação .....	62
Referências Bibliográficas.....	63
Apêndices.....	71
Questionário .....	71

## Índice de Figuras

Figura 1: Elementos do Engagement no Trabalho .....	20
Figura 2: Modelo de Investigação .....	43

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico da Amostra - Género .....	47
Tabela 2: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Setor .....	47
Tabela 3: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Estado Civil .....	47
Tabela 4: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Faixa Etária .....	48
Tabela 5: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Habilitações Literárias.....	49
Tabela 6: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Vínculo Contratual .....	49
Tabela 7: Alfas de Cronbach.....	51
Tabela 8: Testes de Normalidade Kolmogorov-Smirnov .....	52
Tabela 9: Teste de Normalidade para o Burnout (excluindo valores extremos) .....	52
Tabela 10: Média e Desvio-Padrão das Variáveis.....	53
Tabela 11: Associações das Dimensões da Liderança Autêntica.....	54
Tabela 12: Associações das Dimensões do Engagement .....	54
Tabela 13: Associações das Dimensões do Burnout .....	55
Tabela 14: Associações entre Variáveis.....	55
Tabela 15: Média e Desvio-Padrão por Género .....	56
Tabela 16: Teste t de Student para Comparação de Géneros.....	56

## Introdução

O terceiro milénio trouxe certas dificuldades e problemas às organizações, que não tinham sido muito evidenciadas até à data. Entre estes problemas destacam-se o aumento da competitividade, os movimentos e alterações laborais, a diversidade económica, política, ética e as crises relacionadas com a segurança. Além destes problemas, as organizações ainda tiveram de se adaptar a fenómenos como a globalização e abertura de fronteiras, o défice de recursos e o aumento de fenómenos como o *turnover*. Devido às constantes transformações económicas e organizacionais, a pressão exercida nos líderes aumentou significativamente, de tal forma que estes sentiram necessidade de adquirir outras competências de liderança em contexto organizacional.

Assim surgiu o interesse no estudo da liderança autêntica, que será aprofundada nesta dissertação, um dos “novos” estilos de liderança positiva que desde cedo despertou o interesse de muitos investigadores que procuraram aumentar o conhecimento sobre o conceito. Este estilo de liderança nasceu com objetivos bem definidos: complementar outros tipos de liderança, como a transformacional ou a positiva; promover o desenvolvimento de mais estudos relativamente a organizações positivas; enfatizar os benefícios de ter uma organização com um contexto positivo (Avolio et al., 2004; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005; Peterson & Luthans, 2003).

Foi sensivelmente na mesma altura que o *engagement* começou a ser um tópico de interesse e de investigação, tanto para empresas, como para investigadores académicos. Desde início que o *engagement* é associado a resultados organizacionais como o desenvolvimento financeiro e o sucesso das organizações, bem como a resultados a nível individual no trabalhador (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002a). Contudo, em muitas investigações, as atitudes avaliadas parecem não ter mapeado de forma correta a conceptualização do construto, tendo sido medidos por sua vez indicadores de comprometimento, de envolvimento ou de satisfação.

Após o aprofundamento do estudo da liderança autêntica e do *engagement* surgiu o interesse em adicionar a esta análise o conceito de *burnout*, conceito frequentemente associado a características de liderança e ao estado de *engagement* de um trabalhador. O *burnout*, contrariamente aos outros construtos, surgiu mais cedo, na década de 70, sendo que a maioria dos estudos se centravam nos antecedentes e nas consequências do mesmo. Contudo, com o passar do tempo, surgiu um novo foco conceptual mais centrado na antítese *burnout vs. engagement*, antítese esta que é tópico de estudo nesta dissertação (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Buunk, 2003; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002). Tal como acontece com a liderança autêntica e com o *engagement*, a crescente transformação das organizações e do ambiente organizacional fez com que o *burnout* se tornasse um construto frequentemente presente nas organizações. Note-se que muitas das mudanças que ocorreram recentemente em contexto organizacional foram responsáveis pelo aumento das situações de *stress*, por longos períodos de tempo, às quais os indivíduos se encontram expostos (Lindblom, Linton, Fedeli, & Bryngelsson, 2006).

Nesta tese, o foco será colocado na relação entre a liderança autêntica, o *engagement* e o *burnout*, relação esta que já tem algumas evidências empíricas. Relativamente ao binómio *engagement-*

*burnout*, é extremamente complicado falar num dos conceitos sem mencionar intuitivamente o outro. Este binómio tem gerado alguma controvérsia na comunidade académica, pela sua complexidade e pela forma como os construtos se encontram conectados mutuamente. Por esta razão, muitos autores afirmam que apenas os indivíduos que tenham experienciado o estado de *engagement* tem capacidade para experienciar um estado de *burnout* (Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009).

Relativamente ao impacto da liderança autêntica nestes dois estados, os teóricos afirmam que quando um líder é inspirador para os seus seguidores, o *engagement* surge naturalmente. Por essa razão, uma liderança que promova o suporte e apoio dos trabalhadores é capaz de diminuir os níveis de exaustão emocional (dimensão do *burnout*) e, conseqüentemente, o *burnout* (Laschinger, Wong, & Grau, 2012; Vahey, Aiken, Sloane, Clarke, & Vargas, 2004).

Desta forma, a questão de investigação que despoletou o início deste estudo foi “Que influência tem uma liderança autêntica no nível de *engagement* e de *burnout* dos trabalhadores?”. Assim, esta dissertação pretende compreender aprofundadamente as relações entre estes construtos e, para tal, foram formulados os objetivos orientadores desta investigação. Primeiramente, pretende-se contribuir com um novo estudo que relacione um tipo de liderança específico (autêntica) com o *engagement* e *burnout*. De seguida, procura-se avaliar o nível de liderança autêntica presente nas organizações portuguesas, assim como o nível de *engagement* e *burnout* dos indivíduos. Por fim, procura-se analisar a provável presença de um padrão de correlações entre a liderança autêntica, o *engagement* e o *burnout*.

De modo a atingir os objetivos formulados realizou-se um estudo quantitativo com recurso a estatísticas descritivas e análises exploratórias e correlacionais. Para este efeito, construiu-se um questionário que pretendia perceber o grau de liderança autêntica, *engagement* e *burnout* dos inquiridos. Este questionário foi elaborado no *Google Forms*, distribuído através da técnica de amostragem “bola de neve” de forma *online* e exportado, primeiramente, para uma folha de cálculo do Excel e, em seguida, para o SPSS (versão 26.0).

O capítulo I compõe a revisão de literatura sobre os construtos de forma individual e, posteriormente, de forma conjunta. O capítulo II apresenta todas as opções metodológicas utilizadas nesta tese, a análise dos resultados e a discussão dos mesmos. Por último, no final do capítulo II, apresentam-se as principais ilações retiradas desta investigação, expondo de seguida as limitações encontradas e futuras linhas de investigação possíveis.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

# **Liderança Autêntica, Engagement e Burnout: Uma Revisão de Literatura**

No capítulo que se segue é apresentada a revisão de literatura deste trabalho, na qual, em cerca de 33 páginas, são abordados os três grandes conceitos desta dissertação: Liderança Autêntica, Engagement e Burnout. Esta é uma Revisão de Literatura extensa e pormenorizada de forma a facilitar a compreensão por parte do leitor, de cada uma das temáticas apresentadas.

Relativamente à Liderança Autêntica, inicia-se com uma proposta de definição do conceito Liderança, avançando para uma revisão de literatura dos conceitos Liderança Transacional, Liderança Transformacional, Liderança Positiva e, por fim, Liderança Autêntica.

No que diz respeito ao Engagement, é feita uma abordagem ao Modelo de Engagement (de Macey & Schneider, 2008), seguida de uma breve explicação de cada um dos construtos que se encontram relacionados com o Engagement e em que medida estes se diferenciam do Engagement.

Em terceiro lugar, é mencionado, numa proposta de definição, outro grande conceito deste trabalho, o Burnout, nomeadamente o seu surgimento e a síndrome de Burnout.

Finalizando este capítulo é apresentada uma proposta teórica das principais relações entre as variáveis: Engagement/Burnout; Liderança Autêntica/Engagement; Liderança Autêntica/Burnout.

# 1. Liderança

A liderança foi um conceito que desde cedo despoletou interesse nos investigadores pela sua importância em contexto organizacional. Esta noção tem sido alvo de imensas investigações com o propósito de perceber melhor a sua definição, impacto e, recentemente, para investigar as suas várias ramificações em lideranças positivas e destrutivas. Devido à grande quantidade de pesquisas sobre o tema, torna-se complicado chegar a uma definição, uma vez que as opiniões dos investigadores não seguem todas a mesma direção. Uma das definições de liderança mais conhecidas é a de House e coautores de 1999, sendo que os mesmos afirmam que esta é a “capacidade do indivíduo influenciar, motivar e capacitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações” (House et al., 1999, p. 184). Um ano mais tarde, outro autor veio acrescentar a definição afirmando que “para que a liderança se exerça, o grupo, explicita ou implicitamente, precisa de consentir a influência do líder, de admitir (a si mesmo) ser influenciado. Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária” (Lourenço, 2000, p. 48).

Apesar das definições sobre o conceito serem diferentes, existem frequentemente pontos comuns e pontos divergentes. Por um lado, todas as investigações reconhecem a existência de líderes e seguidores, ou seja, dois grupos em que o poder não é igualmente distribuído sendo que o líder detém o poder conseguindo motivar, persuadir e inspirar os seguidores, enquanto que os segundos assumem a existência desse papel por parte do líder e seguem as suas ideias, por vezes conscientes, outras inconscientemente, de forma a cumprir os objetivos propostos (House et al., 1999). Por outro lado, as opiniões diferem quando o tema se debruça sobre o tipo influência que o líder exerce sobre os seguidores. Desta forma, existem investigadores que afirmam que toda a influência exercida pelo líder é pertença do conceito liderança, dada a impossibilidade de perceber se essa influencia tem como objetivo um benefício próprio (House et al., 1999). Outros académicos assumem que para ser considerada liderança, a influencia exercida pelo líder deve ter como principal propósito beneficiar os seguidores, mas também a organização (Lourenço, 2000).

## 1.1 Liderança Transacional e Transformacional

Antes de uma definição de liderança transformacional, importa entender as origens deste conceito. Pensa-se que a liderança transformacional tenha surgido da teoria da liderança relacional. Esta teoria tinha como principal foco o tipo de relação encontrada entre líderes e seguidores, defendendo-se que o tipo de relação existente entre ambas as partes (líderes e seguidores) influenciava a qualidade da resposta dadas pelos colaboradores (Cardona, 2000).

O primeiro estilo de liderança a fazer parte da teoria da liderança relacional foi a liderança transacional. Esta baseava-se exclusivamente numa troca económica, isto é, pela obediência dos colaboradores, estes recebiam uma recompensa extrínseca por parte dos líderes. Enquanto os

líderes tinham como principal papel verificar se os seguidores cumpriam os resultados, gratificando os bons desempenhos e punindo os maus, os seguidores limitavam-se a trabalhar para cumprir objetivos, atingindo os resultados, e assim, conseguir obter uma recompensa extrínseca. Desta forma, este tipo de liderança proporcionava apenas uma motivação extrínseca nos colaboradores, não se verificando quaisquer comportamentos extra papel ou iniciativa na tomada de responsabilidades ou decisões (Cardona, 2000).

Começou a verificar-se que uma liderança onde apenas existia reforço externo (troca de bens) era insuficiente para otimizar o desempenho dos colaboradores, bem como o relacionamento entre as partes. Como tal, surgiu a liderança transformacional com o objetivo de melhorar a qualidade do relacionamento que existia entre líderes e seguidores, nomeadamente através da delegação de responsabilidades e funções e da promoção da motivação e compromisso dos seguidores (Hooper & Potter, 2010).

A liderança transformacional surgiu primeiramente nas investigações de Burns, em 1978, caracterizando-se por elevados níveis motivacionais e moralidade de líderes e seguidores. De acordo com o autor, uma liderança transformacional tem a capacidade de promover um alinhamento de interesses entre os diferentes níveis organizacionais: organização, líderes e colaboradores, através do aumento da motivação intrínseca de cada indivíduo, sendo considerado o mais eficaz (Burns, 1978).

Desta forma, um líder transformacional baseia o relacionamento com os seguidores no trabalho realizado. Se o trabalho for efetuado com sucesso, o colaborador vê satisfeitos os seus desejos e necessidades, não só extrínsecos (remuneração), como intrínsecos (por exemplo através do reconhecimento e maior abertura à comunicação), verificando-se o alinhamento de interesses de ambas as partes (Cardona, 2000).

É ainda de assinalar a existência de uma componente de autenticidade no líder transformacional. Como indicado por Bass e Steidlmeier, “eu penso que a autenticidade e o comportamento ético estão intimamente associados à liderança transformacional.” (Bass & Steidlmeier, 1999, p. 182). Esta parece ser a componente mais importante para distinguir entre um verdadeiro líder transformacional e um líder pseudotransformacional. Os autores asseguram que um líder transformacional autêntico não tem comportamentos éticos questionáveis e não tem como propósito manipular os seguidores em benefício próprio. O seu objetivo primordial é transformar os colaboradores em seres melhores ética e moralmente, promovendo o sucesso de ambas as partes (Bass & Steidlmeier, 1999).

## **1.2 Liderança Positiva**

Antes de aprofundar o conceito Liderança Autêntica, é necessário evocar primeiro a Liderança Positiva. Os especialistas nesta área afirmam que a liderança autêntica derivou da liderança positiva, mas numa forma de liderança mais compreensiva tanto para líderes como para seguidores

(Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017). Assim, a liderança positiva é explicitada como “as maneiras através das quais os líderes conseguem um desempenho positivamente desviante, promovem uma orientação afirmativa nas organizações e geram um foco na virtuosidade e no eudemonismo” (Cameron, 2008, p. 1).

Segundo Cameron (2008), o principal foco de uma liderança positiva é fomentar a performance dos seguidores através da positividade e de um “desempenho positivamente desviante” (Cameron, 2008, p. 1). Desta forma, os comportamentos e atitudes dos líderes são extremamente importantes, dado que influenciam, os resultados dos seguidores e da organização (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001).

Esta forma de liderança não pressupõe que tudo o que os seguidores façam esteja bem, nem implica que “tudo esteja bem” (Cameron, 2008, p. 104), do mesmo modo que não indica que os líderes tenham de estar sempre felizes e a sorrir para todos os membros da organização. Uma liderança positiva implica um tal “desempenho positivamente desviante” (Cameron, 2008, p. 1) que, tendencialmente, implica um padrão mais rigoroso de desempenho do que o padrão standard de desempenho organizacional (Martin & Wright, 2017). Como tal, a liderança positiva assenta num pilar essencial, a “cultura organizacional positiva” (Martin & Wright, 2017, p. 47) e tem como principal foco de análise o nível individual e organizacional (Martin & Wright, 2017).

O foco da liderança positiva é, então, utilizar a positividade de forma a atingir os resultados propostos, mas também a promover mais resultados positivos, para que se atinja uma ótima utilização do potencial humano, através do “florescimento humano e de atingir a excelência” (Heyler & Martin, 2018, p. 36).

Por último, importa referir que existem algumas críticas à liderança positiva. Alguns autores acreditam que grande parte dos benefícios e dos resultados positivos realçam os líderes e as organizações, em vez dos seguidores (Fineman, 2006). Além disso, acredita-se também que existem poucas evidências que provem que a utilização de uma liderança positiva tenha, realmente, resultados benéficos (Martin & Wright, 2017).

### **1.3 Liderança Autêntica**

A liderança autêntica é um dos “novos” estilos de liderança positiva que surgiram nos primórdios do século XXI. Desde cedo que a liderança autêntica despertou o interesse de diversos investigadores, que procuraram aumentar o conhecimento sobre o tema. Este estilo de liderança surgiu, assim, com três objetivos principais: como forma de complementar outras tipologias de liderança, como a transformacional ou a positiva; para promover o desenvolvimento de mais estudos relativamente a organizações positivas e para enfatizar os benefícios de ter uma organização com um contexto positivo (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Peterson & Luthans, 2003).

No entanto, o termo autenticidade não é, de todo, novo. As investigações indicam que a terminação autenticidade remota à Grécia antiga onde, primeiramente, foi definida como “ser verdadeiro consigo próprio” (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008, p. 89). Posteriormente, Maslow, em 1968, mencionou que os indivíduos autênticos são aqueles que conseguem satisfazer as suas necessidades de elevada ordem (Maslow, 1987). Mais tarde, outros autores demonstraram ainda que a autenticidade é capaz de fazer perdurar os relacionamentos sociais, bem como consegue melhorar o bem-estar do indivíduo (Erickson, 1995).

Autores como Harter (2002) e Gardner et al. (2005) afirmaram que se o termo autenticidade significa “conhecer-se a si próprio” e “agir de acordo com o seu verdadeiro eu”, então existem dois conceitos antecedentes que explicam a liderança autêntica – o autoconhecimento e a autoconsistência.

Por um lado, o autoconhecimento é considerado um pré-requisito para a existência de uma liderança autêntica, dado que quanto melhor for o autoconhecimento do líder sobre si próprio, mais certezas o mesmo tem sobre as suas convicções e valores (Shamir & Eilam, 2005). O aumento da sua convicção sobre os seus princípios e valores resulta na criação de um sistema em que o líder pensa, sente e age de forma autêntica, mesmo que isso signifique agir contra pressões sociais ou valores organizacionais (Erickson, 1995). Muitas vezes, o conceito autoconsciência (uma das dimensões que compõem a liderança autêntica explicada de forma mais aprofundada no decorrer desta revisão de literatura) pode ser confundida com autoconhecimento, no entanto, os termos diferem, essencialmente, por dois motivos. Primeiro, porque a autoconsciência significa que o líder está, de forma contínua, a reavaliar e a questionar as suas forças e fraquezas (também definido como um processo dinâmico), enquanto o autoconhecimento significa ter um conhecimento estável, ao longo do tempo, sobre os seus pontos fracos e fortes e sobre as suas convicções e valores. Segundo, porque os autores admitem que o autoconhecimento foi um dos pilares para a construção do conceito autoconsciência. Isto porque, primeiro o líder deve conhecer os seus valores, convicções e objetivos e, só depois, é que pode questionar e reavaliar esses mesmos valores e objetivos, com o propósito de melhorar as relações interpessoais com os seguidores.

Por outro lado, além do autoconhecimento ser considerado um dos pilares da autoconsciência, aparece muitas vezes como uma condição para a existência das outras 3 dimensões que constituem a liderança autêntica (processamento equilibrado, perspectiva moral internalizada e transparência relacional). Antes de existir capacidade por parte do líder de se desafiar a receber diferentes pontos de vista, por parte de outros indivíduos; antes também de conseguir demonstrar, através de comportamentos, que segue os seus padrões morais e éticos; e antes de conseguir dar a conhecer o seu verdadeiro eu, o líder precisa de conhecer e estar plenamente convicto das suas crenças, motivações, padrões, pontos fortes e fracos, que só acontece quando o líder tem um autoconhecimento muito aprofundado (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012).

Por outro lado, autoconsistência significa mostrar aos seus seguidores consistência nas suas ações, crenças e valores (Walumbwa et al., 2008). Para que um líder seja visto como autêntico, este tem de demonstrar autoconsistência temporal. Alguns autores acreditam que o que diferencia um líder autêntico de um que não o seja, não é o seu estilo de liderança ou comportamento, mas sim a

concordância entre as suas convicções, crenças e ações (Avolio et al., 2004). Do ponto de vista dos seguidores, um líder que alinha estas vertentes é percebido como um indivíduo com elevado grau de consistência interna e que passa a ser percebido como autêntico, logo como alguém que pode liderar uma equipa (Gardner, Avolio, Luthans, May, & Walumbwa, 2005).

Note-se que, os investigadores acreditam que este alinhamento de crenças, convicções e ações é um processo de autorregulação. Isto significa que os autores acreditam que esta capacidade de alinhamento começa como um processo de regulação interna do líder. O processo começa quando os valores do líder estão completamente enraizados no verdadeiro eu. A perfeita integração dos valores do líder no seu verdadeiro eu permite que o mesmo atue de acordo com esses valores, sentimentos e atitudes. Este alinhamento de valores e comportamentos torna-o transparente e verdadeiro aos olhos dos seguidores e, por isso, é visto como confiável e autêntico. Assim, este tipo de regulação do líder é considerada a melhor e mais autónoma forma de regulação (Gardner et al., 2005).

### **1.3.1 Teoria da Liderança Autêntica**

Acredita-se que a teoria da liderança autêntica tenha surgido em 2004 no Gallup Leadership Institute na Universidade de Nebraska. Esta teoria que distinguia a liderança autêntica dos outros estilos de liderança baseava-se, essencialmente, em dois factos: primeiro, por ser mais compreensiva do que outros estilos de liderança; segundo, porque se baseava num construto estruturado, ou seja, na liderança positiva (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017). Desta forma, a liderança autêntica preocupa-se, essencialmente, com três questões, a autoconsciência e o autocontrolo tanto de líderes como de seguidores, “o capital psicológico positivo e o papel do moderador positivo organizacional” (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017, p. 1129).

No entanto, repare-se que uma definição de liderança autêntica já tinha sido dada em 2003 por Luthans e Avolio sugerindo que esta é um “processo que deriva das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, e que resulta numa melhor autoconsciência e autorregulação de comportamentos positivos tanto de líderes como dos associados, gerando um autodesenvolvimento positivo” (Luthans & Avolio, 2003, p. 243). Por outras palavras, os autores asseguram que um líder autêntico tem perfeita noção da forma como pensa e como se comporta, bem como compreende as características pessoais e valores éticos e morais dos outros. Por um lado, o líder autêntico age em concordância com as suas convicções e valores intrínsecos de forma a conseguir a confiança, credibilidade e respeito dos seus seguidores. Este líder incentiva a discussão de ideias e pontos de vista com a finalidade de construir uma relação com os seguidores de colaboração mútua (Avolio et al., 2004).

Para Avolio, ser um líder autêntico é uma maneira de o indivíduo ser coerente, tendo um bom autoconhecimento, uma orientação positiva e a capacidade para definir uma direção a seguir com base no desenvolvimento próprio e dos restantes indivíduos. Este líder tem também uma preocupação autêntica com o bem-estar de todos (Avolio, 2011).

As definições sobre liderança autêntica são imensas, no entanto, a definição dada anteriormente continua a prevalecer e a ser empregue em investigações publicadas nos últimos anos. Isto porque a definição dada pelos autores ultrapassa o conceito central da liderança autêntica - ser verdadeiro consigo próprio – e inclui outro conceito essencial – a componente moral do líder (Peus et al., 2012). Atendendo ainda à definição dada anteriormente, o que os autores sugerem é que a liderança autêntica resulta da combinação de três fatores, a própria liderança, um comportamento organizacional positivo e a ética e moralidade. Além disso, é ainda mencionado que para existir um desenvolvimento da teoria da liderança autêntica é necessário verificar se esta está a contribuir para o aumento das responsabilidades éticas e morais, bem como para o aumento do autoconhecimento do indivíduo. Qualquer teoria que pretenda explicar um estilo de liderança é considerada incompleta se não atender a estes dois aspetos, uma vez que eles são parte integrante do papel de um líder (Walumbwa et al., 2008).

Ainda assim, alguns autores demonstraram reservas quanto a esta definição. Ilies e restantes coautores, por exemplo, sugeriram que a liderança autêntica foca-se mais num modelo de quatro dimensões, sendo elas autoconsciência, comportamento/ação autênticos, processamento imparcial e orientação relacional autêntica (Ilies et al., 2005). Enquanto Gardner et al. (2005) propuseram uma nova definição resultante da integração de várias perspetivas sobre a liderança autêntica e que resultavam na construção de um modelo de liderança autêntica. Este modelo centrava-se na autorregulação e na autoconsciência do líder, sendo que o aumento da autenticidade do líder estava associado a melhores níveis de desenvolvimento moral, cognitivo e emocional.

Atendendo a esta diversidade de definições sobre o construto liderança autêntica, bem como ao facto de alguns autores afirmarem que as definições dadas anteriormente eram demasiado influenciadas pelo conceito de autenticidade proposto por Kernis em 2003, construiu-se uma nova definição. Assim, em 2008, Walumbwa e coautores tentaram recriar uma definição que integrasse as várias sugestões e perspetivas:

Padrão de comportamento do líder que utiliza e promove capacidades psicológicas positivas e um clima ético positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo um autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008, p. 94).

Esta definição assenta em pressupostos, nomeadamente que um clima ético positivo e que capacidades psicológicas positivas não são constituintes inerentes ao conceito; que existem componentes essenciais ao construto como a autorregulação e a autoconsciência que se manifestam no processamento equilibrado de informações, na perspetiva moral internalizada e na transparência relacional; que existe o desenvolvimento de uma relação autêntica e interativa entre líderes e seguidores e, ainda, que a definição tem como principal objetivo mostrar a necessidade de

um desenvolvimento dos líderes e dos seguidores para que se verifique um desenvolvimento da liderança autêntica (Walumbwa et al., 2008).

Esta nova definição defende que a liderança autêntica é composta por 4 dimensões: perspectiva moral internalizada, processamento equilibrado, autoconsciência e transparência relacional (Duncan, Green, Gergen, & Econg, 2017).

A transparência relacional relaciona-se com a capacidade do líder ser capaz de mostrar o seu verdadeiro eu aos seguidores. Esta capacidade permite-lhe partilhar com os seguidores informação de forma aberta, bem como, que o mesmo expresse os seus sentimentos e pensamentos. Posteriormente, esta atitude permite aos seguidores sentirem-se mais confortáveis e confiantes em demonstrar ao líder quais são as seus opiniões e ideias (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

A perspectiva moral internalizada relaciona-se com os padrões éticos e morais do indivíduo, isto é, o líder demonstra um desenvolvimento do seu autoconhecimento e da sua autorregulação que o permitem seguir os padrões e convicções em que o mesmo acredita. Esta capacidade permite que tome decisões de acordo com a sua perspectiva interna sobre o que é mais adequado, mesmo que os padrões do grupo em que está inserido, quer sejam organizacionais ou sociais, não sejam os mesmos. Desta forma, todas as decisões e ações do líder serão consistentes com os seus valores e crenças internos, não existindo espaço para conflitos internos (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005).

O processamento equilibrado tem a ver com a capacidade de analisar de forma objetiva os dados relevantes para cumprir determinado objetivo e, posteriormente, pedir para outros indivíduos manifestem a sua opinião, mesmo que seja contrária à dele, de forma a que o líder possa analisar de forma crítica e, posteriormente, tomar uma decisão (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005; Walumbwa et al., 2008).

Por último, a autoconsciência trata-se de um processo dinâmico em que o líder reflete sobre si e sobre o impacto que tem sobre outros e sobre o mundo, demonstrando compreender pontos fortes e fracos, as suas melhores capacidades, as suas limitações e de que forma “influencia” os seguidores (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008).

Seguindo a corrente dominante sobre o tema, é possível afirmar que o líder autêntico age de acordo com os seus valores, crenças e convicções éticas e morais criando uma ligação interpessoal com os seus seguidores. Este líder tem a capacidade de identificar as suas forças e fraquezas e tenta sempre perceber qual o impacto da sua liderança (Peus et al., 2012). Ainda de acordo com a corrente dominante sobre liderança autêntica, esta é analisada ao nível individual, uma vez que o propósito é que o líder demonstre o seu estilo de liderança para que os seguidores compreendam se ele se comporta de forma semelhante à dos restantes membros organizacionais.

Atualmente, praticar a liderança em ambiente organizacional é algo complexo, uma vez que existe mais pressão, competição e desafios. Assim, a capacidade de liderar, mas também de fazer com que os seguidores sejam confiantes e otimistas, é tarefa do líder. Este deve ser capaz de inspirar

os indivíduos a serem autênticos com eles próprios, isto é, a agirem de acordo com os seus valores, convicções e crenças. Sendo que, mesmo que existam pressões ou dificuldades, eles consigam manter o seu comportamento alinhado com as suas convicções e valores (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017).

Pode-se, desta forma, afirmar que a “teoria da liderança autêntica tenta educar os líderes a expressarem os seus reais “eus” aos seguidores de forma a conduzi-los em linha com o que é a sua realidade interna, longe de qualquer hipocrisia ou insinceridade” (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017, p. 1129). No entanto, é de notar que pôr em prática esta definição é um processo contínuo, onde têm de existir relacionamentos abertos, claros e sinceros, entre líderes e seguidores. Além disso, é necessário que a conduta ética e moral do líder seja positiva, esse é o primeiro passo para a existência de um ambiente favorável ao surgimento da liderança autêntica (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017).

Assim, os académicos que estudam a liderança autêntica acreditam que esta pode causar alegria, felicidade e melhorar o bem-estar individual, bem como, melhorar a motivação intrínseca e a qualidade de vida individual (Otaghsara & Hamzehzadeh, 2017). Além disso, esta teoria conseguiu também provocar um incremento do número de estilos de liderança que surgiram tendo por base esta teoria. Essa é a justificação para a liderança autêntica ser também denominada “raiz do construto” (Duncan et al., 2017, p. 14), uma vez que serviu de base para muitas das lideranças positivas que surgiram posteriormente, como a liderança ética, virtuosa, espiritual, entre outras (Duncan et al., 2017).

Posto isto, tornou-se necessária a elaboração de um instrumento que avalie a liderança autêntica, uma vez que o modelo tradicionalmente utilizado para avaliar a liderança (Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)) não dá a devida atenção a aspetos importantes para a presença de uma liderança autêntica, como a inteligência emocional (IE), representada pela dimensão da autoconsciência. Desta forma, este questionário parece ser um avanço nas investigações sobre liderança autêntica que incluem a inteligência emocional como dimensão a avaliar (Duncan et al., 2017).

A construção do ALQ (Authentic Leadership Questionnaire) tornou-se importante para avaliar os níveis de liderança autêntica de um indivíduo em posições de chefia, analisando cada uma das 4 dimensões que compõem a liderança autêntica. O ALQ permite determinar o nível de autenticidade dos líderes, independentemente da organização a que pertencem (Duncan et al., 2017).

Concluindo, pode afirmar-se que o principal propósito da presença de uma liderança autêntica é que os líderes, denominados por líderes autênticos, demonstrem aos seus seguidores que o seu principal e genuíno objetivo é conseguir compreender que tipo de liderança estão a exercer e de que forma podem ser mais eficazes (George, 2003). Estes serão chamados de líderes autênticos quando agirem de acordo com os seus valores, crenças e convicções, criando credibilidade, confiança e respeito por parte dos seguidores. A autenticidade será percebida pelos seguidores através de relacionamentos com o líder tendo por base a colaboração e através de estímulos que

encorajem a existência de diferentes opiniões e pontos de vista (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008).

### **1.3.2 Resultados positivos da aplicação de uma liderança autêntica**

Existe um aumento considerável de pesquisas que indicam que uma liderança autêntica é necessária nas organizações e que a aplicação da mesma resulta em resultados organizacionais positivos e melhores, por comparação com outros estilos de liderança (George, Sims, McLean, & Mayer, 2007). Desta forma, o líder que rege as suas ações atendendo às suas convicções, valores e princípios, e que consegue que os seguidores façam o mesmo está associado a melhorias no bem-estar dos indivíduos e a aumentos no desempenho dos colaboradores (Ryan & Deci, 2001).

Nas investigações efetuadas por Luthans & Avolio, em 2003, percebeu-se que a liderança autêntica assenta numa atitude positiva e, por isso, consegue gerar emoções positivas nos indivíduos que a seguem. Esse crescente aumento de emoções positivas promove um maior compromisso e envolvimento dos indivíduos no trabalho e, conseqüentemente, melhor desempenho por parte dos mesmos (Luthans & Avolio, 2003).

Como já foi possível apurar, a influência de um líder autêntico pode ser enorme, tanto nos seguidores, como na organização que os mesmos lideram (Caldwell & Dixon, 2010). Em termos de impacto nos seguidores, observou-se um aumento da motivação interna dos mesmos, em contexto organizacional, bem como melhores níveis de bem-estar, performance, criatividade, auto-estima e, engagement (Gardner et al., 2005; Ilies et al., 2005). Além disso, analisaram-se resultados positivos também na satisfação no trabalho, no comprometimento e no esforço extra dos seguidores (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008).

No estudo efetuado por Walumbwa e seus coautores em 2008, em que foram utilizados o Quênia, a China e os Estados Unidos como amostra, de modo a construir um estudo com resultados transculturais, observou-se que quando o líder é percebido como um indivíduo com um elevado coeficiente de autenticidade, mais elevado se torna o desempenho e a satisfação desses mesmos seguidores. Verificou-se também que a liderança tem uma elevada capacidade de promover os bons resultados nas escolas e a boa adoção de novas estratégias para ter uma melhor escola. Desta forma, uma boa liderança é o segundo fator mais impactante na aprendizagem de um aluno, logo a seguir ao trabalho dos professores (Walumbwa et al., 2008).

Um outro estudo levado a cabo por Sousa em 2009 relacionava a liderança autêntica e a criatividade dos seguidores. Neste estudo observou-se que a liderança autêntica tinha influência no capital psicológico positivo dos colaboradores e que assim, melhorava a criatividade dos mesmos. Desta forma, a criatividade potenciava a eficiência organizacional e ajudava a enfrentar os desafios de uma sociedade globalizada, nomeadamente a competitividade (Sousa, 2009).

Uns anos mais tarde, mais concretamente em 2012, surgiu um novo estudo que pretendia verificar se o estilo de liderança utilizado na enfermagem tinha impacto na satisfação dos colaboradores (enfermeiros). Os resultados permitiram garantir que, não só a liderança autêntica se relaciona

positivamente com a satisfação no trabalho, mas também com o desempenho dos enfermeiros. Além disso, observou-se que os líderes autênticos facilitam o desenvolvimento da autonomia, aprendizagem, crescimento e da competência dos técnicos, além de proporcionarem um clima organizacional positivo (Laschinger et al., 2012).

Na investigação levada a cabo por Duncan et al. em 2017, os resultados permitem alguma reflexão. Por um lado, observou-se a existência de uma correlação negativa entre a liderança autêntica e variáveis como o burnout, turnover e desvio comportamental. Por outro lado, os investigadores concluíram que a relação entre a liderança autêntica e o desempenho no trabalho era fraca, no entanto positiva; que a relação entre a liderança autêntica e o comprometimento e a liderança autêntica e a cidadania organizacional era moderadamente positiva e, por último, que a relação entre a liderança autêntica e o engagement, empowerment, entre outras medidas de liderança era forte e positiva (Duncan et al., 2017).

Apesar de já existirem algumas evidências sobre os possíveis resultados que uma liderança autêntica pode ter nos seguidores e nas organizações, os investigadores afirmam que o conceito é bastante novo e, por isso, carece de mais investigações (Peus et al., 2012).

## 2. Engagement

### 2.1 Evolução do Conceito: Perspetivas

Foi em meados dos anos 2000 que o engagement<sup>1</sup> começou a ser um tópico de interesse e de investigação, tanto para empresas, como para investigadores académicos. Desde início que o engagement é associado a resultados organizacionais como o desenvolvimento financeiro e o sucesso das organizações, bem como a resultados a nível individual no trabalhador (Harter et al., 2002). Contudo, em muitas investigações, as atitudes avaliadas parecem não ter mapeado de forma correta a conceptualização do construto, tendo sido medidos por sua vez indicadores de comprometimento, de envolvimento ou de satisfação (Macey & Schneider, 2008).

O engagement é um construto que ainda apresenta um quadro conceptual complexo, em que existe discrepância entre a sua utilização na cultura popular, na comunidade científica e nos profissionais de recursos humanos. Apesar de se ter tornado popular nos últimos anos, de forma algo surpreendente, continua a existir um défice de investigações académicas e empíricas sobre o mesmo. Essa falta pode ter duas justificações: primeiro, pela dificuldade em definir engagement, uma vez que existe uma panóplia de diferentes formas para definir e medir o conceito; segundo, pela sobreposição de conceitos com definições muito semelhantes ao engagement, como é o caso do comprometimento, do envolvimento, da satisfação ou dos comportamentos de cidadania organizacional (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004).

O termo parece ter evoluído de investigações relacionadas como as atitudes no trabalho. Contudo, o engagement é um construto mais abrangente e refere-se fundamentalmente às ações tomadas com um propósito organizacional. O termo incorpora “envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, esforço focado e energia, por isso tem componentes atitudinais e comportamentais” (Macey & Schneider, 2008, p. 4) e é utilizado para referir três vertentes distintas: estados psicológicos, características pessoais e comportamentos.

Foi Kahn, em 1990, que redigiu a primeira definição de engagement, sendo este construto definido como “o aproveitamento dos membros da organização para as suas funções de trabalho; no engagement, as pessoas empregam-se e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o seu desempenho” (Kahn, 1990, p. 694). Por outras palavras, um trabalhador engaged é aquele que se encontra presente psicologicamente enquanto desempenha as suas funções na organização, ou seja, é aquele que executa o seu trabalho com empenho, uma vez que se consegue identificar no mesmo (Schaufeli & Bakker, 2004).

Posteriormente, o engagement foi descrito como “o sentido intuitivo comum que as pessoas, e principalmente os líderes das organizações têm sobre a motivação no trabalho” (Macey & Schneider, 2008, p. 4), como um “elevado estado motivacional interno” (Colbert, Mount, Harter, Witt, & Barrick,

---

<sup>1</sup> Optou-se pelo uso da palavra em inglês pois poderia perder-se significado com a tradução e para evitar confusões com outros construtos como o comprometimento e o envolvimento.

2004, p. 603) ou como “elevados níveis de atividade, iniciativa e responsabilidade” (Dvir, Eden, & Avolio, 2002, p. 737). Na literatura, vem sendo referenciado como um estado psicológico, como um termo de desempenho, como uma característica individual ou como uma combinação destes itens.

Ainda que não exista concordância entre os vários termos apresentados, tal não lhe retira validade, utilidade ou importância. Assim, será apresentado um enquadramento conceptual compreensivo, que identifique a diversidade de significados que o engagement, focado no engagement dos trabalhadores em contexto laboral, agrupa e as investigações que sustentam a estrutura apresentada, definindo posteriormente qual o enquadramento conceptual e do estudo empírico.

## 2.2 Sobreposição de Construtos

Existem alguns conceitos que frequentemente aparecem associados ou até mesmo confundidos com engagement, como é o caso do comprometimento organizacional, do envolvimento no trabalho, da satisfação no trabalho e do comportamento extra papel (conceitos pertencentes ao comportamento organizacional). Alguns apontam para que se trate de um construto novo, outros afirmam que é resultado de uma reorganização de outros termos (Lubinski, 2004). Esta discussão sobre as semelhanças e diferenças entre os conceitos mencionados está fortemente relacionada com o facto de muitos académicos caracterizarem o engagement como um “vinho novo em garrafas velhas” (Schaufeli & Bakker, 2010, p. 14).

Com respeito ao comprometimento organizacional, este é definido como um estado psicológico de identificação e ligação de um indivíduo à organização em que trabalha. O comprometimento implica assim, comportamentos informais e voluntários, por parte do trabalhador, que ajudam os restantes trabalhadores e a organização (também designados por comportamentos extra papel). Enquanto o engagement é representado pelo grau em que determinado indivíduo está absorvido e atento durante o desempenho das suas funções (Robinson et al., 2004).

No que concerne ao envolvimento no trabalho, este resulta de um julgamento cognitivo relativamente à necessidade de satisfação das suas necessidades no trabalho e que, normalmente, estão relacionadas com a imagem pessoal do próprio indivíduo. O envolvimento relaciona-se com a identificação e importância do trabalho para o trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2010). O engagement difere de envolvimento no trabalho, uma vez que o foco está na forma como os trabalhadores desempenham as suas funções no local de trabalho. Acredita-se que o engagement possa ser um antecedente do envolvimento no trabalho, na medida em que quanto mais “engajado” estiver o trabalhador, enquanto efetua as suas funções, mais identificado com o trabalho estará também (May, Gilson, & Harter, 2004).

Relativamente à satisfação no trabalho, a definição mais apresentada remota a 1976, quando Locke afirmou que satisfação no trabalho é “um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do trabalho” (Locke, 1976, p. 1300). A satisfação no trabalho tem como pilares, bases

cognitivas e tem a capacidade de impactar o trabalho, enquanto o engagement se preocupa mais com a disposição no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2010).

Para terminar, o comportamento extra papel é mais do que ter determinado comportamento durante o trabalho, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais, é ter um comportamento voluntário que se manifeste além do período de trabalho. As barreiras que separam o engagement dos comportamentos extra papel são muito voláteis, primeiro porque normalmente este tipo de comportamento extra papel aparece nas definições de engagement. No entanto, note-se que um trabalhador engaged pode ter comportamentos extra papel, mas também pode não os ter, o que não significa que não esteja engaged com a organização. Os comportamentos extra papel não são elementos constituintes nem obrigatórios do engagement; Segundo, porque ter um comportamento extra papel não implica só fazer algo mais, por exemplo, horas a mais. Comportamentos extra papel são mais complexos do que apenas “dar algo extra”, o que faz com que pareça que é necessário existir este tipo de comportamento para ser um trabalhador engaged (Schaufeli & Bakker, 2010).

De modo geral, defende-se que o engagement é um construto único, novo e distinto dos restantes, por agrupar as componentes cognitiva, comportamental e emocional do indivíduo, com o desempenho do seu papel em contexto organizacional (Saks, 2006).

## **2.3 Modelo de Engagement**

O modelo apresentado abaixo reflete uma visão ampla do construto de engagement no trabalho proposto por Macey e Schneider (2008) e ilustra graficamente as diversas vertentes do conceito. O nosso foco será a exploração do estado psicológico de engagement (state engagement) e a relação deste estado com a liderança. Contudo, nesta dissertação o foco será a liderança autêntica, por substituição da liderança transformacional, que acreditamos terá um importante impacto no estado psicológico de engagement.

Primeiramente explorar-se-á de forma aprofundada o estado psicológico de engagement, com a explicitação das vertentes que acreditamos serem importantes para este estado psicológico, apresentando na sequência a nossa definição de engagement, no trabalho, enquanto estado psicológico. Depois, de forma mais descritiva, abordaremos os comportamentos de engagement, as características individuais de engagement, a relação com a envolvente e outros fatores situacionais, nomeadamente a liderança.

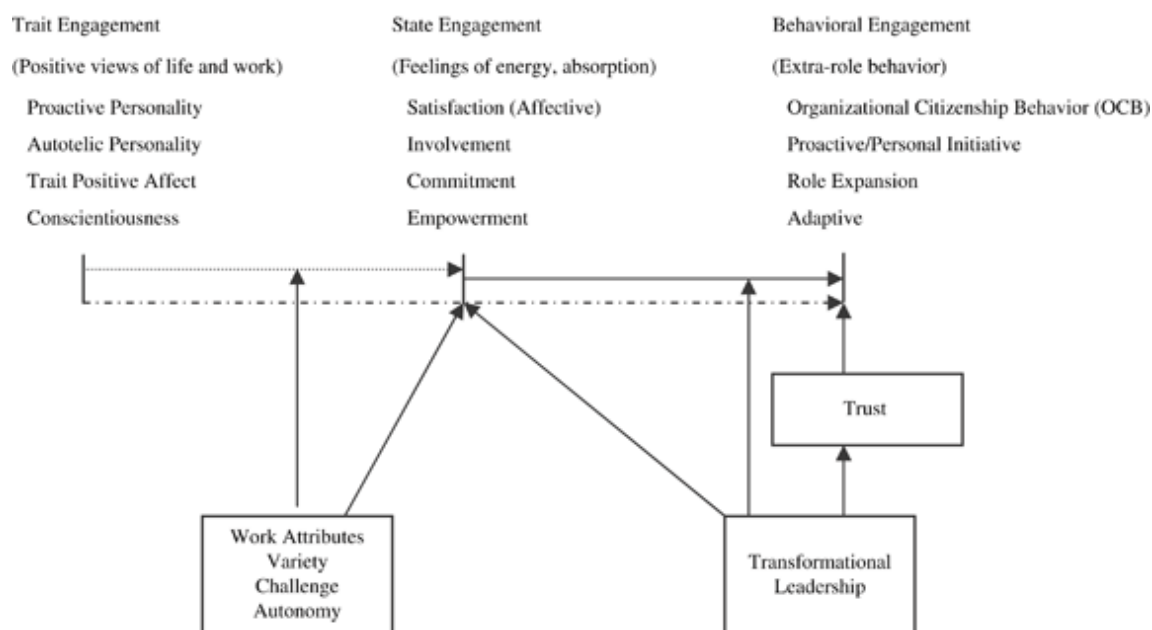


Figura 1: Elementos do Engagement no Trabalho

Fonte: Macey & Schneider, 2008

### 2.3.1 Estado psicológico de engagement

O engagement do trabalhador, enquanto estado psicológico, foi a vertente do engagement que recebeu maior atenção, implícita ou explicitamente. Com a exploração da temática, tornar-se-á claro quais as vertentes de outros construtos (ex.: satisfação, envolvimento ou comprometimento) que também preenchem a definição de engagement que defendemos e, ainda, em que medida o engagement se diferencia desses construtos.

#### 2.3.1.1 Componentes do estado psicológico de engagement

- **Satisfação no trabalho**

Alguns autores que percebiam a existência de componentes cognitivos e afetivos no construto de engagement, procuraram medir a componente afetiva através de medidas de satisfação no trabalho (Brief & Weiss, 2002), maioritariamente incapazes de o mensurar. Desta forma, mesmo admitindo que o engagement incorpore uma vertente de satisfação, o termo implica “ativação, enquanto satisfação conota saciedade” (Macey & Schneider, 2008, p. 8), pelo que não é expectável que os questionários de satisfação, que frequentemente descrevem condições de trabalho, possam avaliar o estado psicológico de engagement. Assim, a satisfação será uma parte relevante apenas quando medida no sentido de identificar sentimentos de energia, entusiasmo ou estados afetivos positivos.

- **Comprometimento no trabalho**

Comparativamente ao construto de satisfação, o comprometimento é um conceito mais fácil de incorporar como uma vertente do estado psicológico de engagement. Contudo, para tal, necessita ser caracterizado na sua vertente de comprometimento afetivo (Meyers & Allen, 1997) e, ainda, de

ter a capacidade para refletir nos indivíduos uma disposição para aplicar a sua energia no apoio à organização. Esta vertente afetiva do comprometimento defende que os trabalhadores e a organização partilham dos mesmos interesses e valores, que existe nos trabalhadores um sentimento de pertença e de orgulho e, que pelas razões apresentadas, criam uma ligação emocional dos colaboradores com a organização (Meyers & Allen, 1997; Mowday, Porter, & Steers, 1982).

- ***Envolvimento no trabalho***

O envolvimento no trabalho ou na tarefa, conceptualmente, ocupa em larga medida o que definimos como estado psicológico de *engagement* (Maslach et al., 2001; Salanova, Agut, & Peiró, 2005). Porém, sendo uma dimensão relevante, não é equivalente ao estado psicológico de *engagement*, uma vez que o conceito de *engagement* é mais amplo que o de envolvimento. Além disso, o *engagement* implica a utilização, de forma ativa, não só das capacidades cognitivas, mas também dos comportamentos e emoções do indivíduo (Brown, 1996).

- ***Estado psicológico de empowerment***

Acredita-se também que outra das vertentes do estado psicológico de *engagement* seja o estado de *empowerment* psicológico. A mensuração deste estado é conseguida recorrendo a dimensões que avaliam a presença de sentimentos de propósito, sentimentos de autoeficácia (competência) ou sentimentos de impacto (a crença de que o seu esforço pode fazer a diferença) (Spreitzer, 1995). Uma vez que a definição do quadro conceptual do estado de *engagement* muitas vezes é escassa, esta é uma faceta menos vezes mencionada na sua definição, ainda que seja refletida implicitamente nas medições de *engagement*.

Spreitzer (1995) refere que os indivíduos num estado de *empowerment* psicológico apresentam uma orientação para a tomada de ações (mostram-se energéticos), tal como defendemos que acontece quando estão num estado psicológico de *engagement*. Neste estado os indivíduos revelam esforço, persistência e iniciativa, que são considerados por Macey e Schneider (2008) como indicadores do comportamento de *engagement*.

- ***Envolvimento do “eu” individual***

O estado psicológico de *engagement* reúne um conjunto de sentimentos afetivos e de estados energéticos muito relacionados com o trabalho ou com a organização, contudo também devem ser considerados neste construto sentimentos em relação ao “eu” individual: auto-estima, auto-eficácia e auto-identidade (Kahn, 1990). Numa análise pioneira do *state engagement*, de acordo com a definição apresentada por Kahn (1990), verificou-se que quanto mais os indivíduos empenhavam os seus múltiplos “eu”, melhores eram os seus resultados.

Um verdadeiro estado psicológico de *engagement* implica uma noção de presença psicológica que desenvolve no indivíduo um sentimento de verdadeira identidade com o trabalho (Kahn, 1992). Este envolvimento do “eu” resulta também na utilização plena das capacidades e habilidades individuais para responder às necessidades do trabalho, colocando os indivíduos num estado profundo de atenção, foco e conexão (absorção) (Kahn, 1992).

- **Estado de afeto positivo**

Ainda que o afeto positivo seja diversas vezes associado a estados emocionais mais intensos e temporários, o seu uso por investigadores e profissionais de recursos humanos pressupõe um estado psicológico relativamente estável. Isto permite-nos considerar que, se determinados fatores da função e da organização se mantiverem estáveis, o estado psicológico de engagement também será.

A inclusão do afeto positivo naquilo que definimos como estado psicológico de engagement surgiu após se ter verificado que os descritores utilizados no PANAS (Positive and Negative Affect Schedule), são coincidentes com descritores utilizados nas definições contemporâneas de engagement e que, tal como no estado psicológico de engagement, implicam elevados níveis de ativação: atenção, alerta, entusiasmo, inspiração ou determinação (Watson, Clark, & Tellegen, 1988, p. 1064).

Posteriormente, Shirom (2003) apresentou o termo vigor como um estado afetivo experienciado como resposta às características do trabalho. Este é um termo especialmente importante dentro de um estado de afeto positivo. No seu trabalho argumentou que o sentimento de vigor é um estado psicológico que descreve uma “sensação de força física, vivacidade cognitiva e energia emocional (Macey & Schneider, 2008, p. 12) que, combinado com outros estados de afeto positivo, podem levar a um comportamento de engagement.

Assim sendo, considera-se que os sentimentos de afeto positivo associados ao trabalho e ao ambiente de trabalho (sentimentos que refletem “persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, atenção e orgulho” (Macey & Schneider, 2008, p. 12) são fundamentais na concetualização e mensuração do estado psicológico de engagement.

### **2.3.1.2 Definição e medição**

Nesta ótica, o engagement, no trabalho, enquanto estado psicológico, é um construto multidimensional que compreende vertentes afetivas e energéticas. O termo expressa os sentimentos da relação do indivíduo com o seu trabalho e com o seu “eu”. O conceito tem uma forte conotação afetiva e revela-se nos indivíduos através de elevados níveis de envolvimento no trabalho (paixão e absorção) e na organização (orgulho e identidade), de elevados níveis de energia afetiva (entusiasmo e atenção) e ainda de sentimentos de autopresença psicológica no trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

É complexo encontrar um consenso entre investigadores relativamente à conceptualização do construto, no entanto, parece existir concordância entre académicos quando se afirma que o engagement normalmente menciona conceitos como “envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, absorção, concentrado no esforço e energia” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 311). Uma mensuração do engagement que não englobe estas vertentes não estará necessariamente incompleta, uma vez que existe correlação entre as vertentes do estado psicológico de engagement e qualquer uma delas é representativa dos aspetos afetivos e energéticos deste estado.

Desta forma, utilizaremos um construto proposto por Schaufeli e restantes investigadores onde este construto foi definido “como um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74), uma vez que se acredita que é aquele que mais se aproxima da conceptualização defendida e que tem a escala de medição mais adequada à mensuração do engagement.

Segundo esta corrente de pensamento, o engagement deriva da psicologia positiva e dá um enfoque maior no funcionamento ótimo e nas forças de determinado trabalhador, do que às suas fraquezas ou ao funcionamento deficiente (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Assim sendo, o engagement é considerado um estado psicológico persistente ao longo do tempo e que não tem como foco um determinado acontecimento, objeto, comportamento ou indivíduo (Schaufeli & Bakker, 2004). Seguindo então esta corrente, é possível afirmar que o engagement é constituído por três subdimensões: dedicação, vigor e absorção.

A dedicação caracteriza-se por gerar um sentido de significado, inspiração, entusiasmo, desafio e orgulho. Enquanto o vigor refere-se a elevados níveis de resiliência e energia mental, em contexto de trabalho, persistência perante as possíveis dificuldades e vontade de efetuar um maior esforço, também aquando das suas funções laborais. Estas duas dimensões são consideradas o verso direito e positivo do cinismo e da exaustão (conceitos que serão melhor explorados no tópico seguinte relativamente ao burnout). Por último, a absorção relaciona-se com a capacidade de estar totalmente concentrado e absorvido nas tarefas laborais, ao ponto de o indivíduo não dar pelo passar do tempo e começar a ter dificuldade em parar de trabalhar (Demerouti, Nachreiner, Bakker, & Schaufeli, 2001; Maslach et al., 2001)

O conceito de absorção parece aproximar-se muito do construto denominado por fluxo. O fluxo é considerado um estado psicológico de total absorção na tarefa que determinado indivíduo executa no trabalho, sendo caracterizado como uma experiência ótima onde o indivíduo está completamente atento e concentrado, mas sem exercer qualquer tipo de esforço. O conceito de fluxo permite uma simbiose entre o corpo e a mente, onde se observa controlo total, tranquilidade e bem-estar, mas também distorção e perda de autoconsciência (Csikszentmihalyi, 1990). Note-se que apesar de existir uma aproximação entre absorção e fluxo, a absorção é direcionada para o longo prazo, sendo um estado psicológico que persiste no tempo, enquanto o fluxo se refere mais a experiências de curto prazo (Schaufeli & Bakker, 2004).

## **2.4 Características Individuais, Envolvente e Comportamento de Engagement**

Embora o foco colocado neste trabalho tenha sido o estado psicológico de engagement, o construto de engagement é multifacetado e não se esgota com a sua exploração. O nosso overview sobre o

engagement estará apenas completo com a apresentação das características individuais, dos seus antecedentes (condições da envolvente) e dos seus resultados (o comportamento de engagement).

### **2.4.1 Características individuais**

São vários os investigadores que sugerem que engagement também pode ser resultado de um conjunto de características pessoais para vivenciar estados afetivos ao longo do tempo, e que o estado psicológico de engagement e o comportamento de engagement são muito influenciados por estas características. Até aqui as principais características estudadas foram as de afeto positivo (por exemplo, entusiasmo), as de conscienciosidade (querer fazer bem o seu trabalho e de forma completa), as de personalidade proativa e as características de personalidade autotélica (indivíduos que estão engaged numa atividade pelo seu próprio benefício e não à procura recompensas) (Macey & Schneider, 2008).

As características individuais (traços ou disposições pessoais) de personalidade permitirão ao indivíduo vivenciar acontecimentos, ou o mundo que o rodeia, de uma determinada forma. Estas características individuais irão estar, posteriormente, refletidas no estado psicológico engagement de cada indivíduo que, por sua vez, é conceptualizado como um antecedente do comportamento de engagement. No trabalho, estas características indicam que os indivíduos que as possuem serão capazes de vivenciar a experiência de trabalho de forma mais positiva, ativa e energética, para além de que contribuirão proactivamente para encorajar e apoiar estes comportamentos na envolvente (Macey & Schneider, 2008; Macey et al., 2009).

### **2.4.2 Antecedentes do engagement**

As investigações levadas a cabo por Kahn (1990) e Maslach e coautores (2001) propuseram a existência de alguns antecedentes que têm capacidade de predizer o engagement dos indivíduos, entre eles, fatores situacionais como a autonomia, o desafio, a variedade do trabalho, a liderança, a disponibilidade de recursos, os colegas ou da evolução de carreira.

No que concerne às características do trabalho, o objetivo é que esse trabalho tenha um significado psicológico para o indivíduo. Este significado psicológico pode ser atingido de diversas formas ou através de várias características associadas à tarefa que o mesmo desempenha. Assim sendo, é fundamental a adequação entre os valores individuais e os objetivos da organização. Se tal acontecer, o nível de engagement individual será mais alto, permitirá aos indivíduos utilizarem o seu “eu” preferido no trabalho e os seus comportamentos irão refletir a utilização plena das suas capacidades Kahn (1992). De acordo com Maslach e restantes autores, as características do trabalho são muito importantes para a promoção do engagement nos indivíduos, principalmente, a autonomia e o feedback do seu trabalho. Estas duas características demonstraram estar relacionadas negativamente com o burnout (Maslach et al., 2001).

Destes fatores situacionais também é necessário destacar a liderança, uma vez que é uma variável preponderante neste estudo. Sobre esta temática surgiram investigações que apresentam uma relação entre o engagement e a liderança transformacional (Dvir et al., 2002). Alegadamente, sob

certos tipos de chefias (lideranças que deixam as expectativas claras e que são justas), os indivíduos sentem-se engaged e comportam-se de maneiras adaptativas e construtivas. O estado psicológico de confiança gerado pela liderança em cada indivíduo, torna os indivíduos mais disponíveis para investir mais do seu tempo, dos seus recursos pessoais e maior empenho, com a confiança de que o seu investimento será recompensado ou reconhecido (Macey & Schneider, 2008).

### **2.4.3 Comportamento de engagement**

O engagement, enquanto comportamento, é também uma faceta do desempenho comportamental no trabalho muito abordada, mas é importante compreender que deve ser analisado separadamente do estado psicológico de engagement. Os comportamentos de engagement no trabalho, emergem do estado psicológico, contudo representam apenas o resultado de estados psicológicos relevantes para a empresa. Por seu lado o estado psicológico de engagement mantém um foco em estados psicológicos relevantes para a empresa e para o próprio indivíduo (Brown & Leigh, 1996; Macey & Schneider, 2008).

Ao avaliar comportamentos de engagement é importante diferenciá-lo de outras formas de comportamento associadas à performance. O comportamento de engagement deve ser algo adicional, especial ou diferente e não apenas fazer mais do que esperado. É representado principalmente através de comportamentos discricionários, que procuram ir além do status quo (Brown & Leigh, 1996).

Assim, é de esperar que indivíduos engaged com o trabalho demonstrem iniciativa, comportamentos inovadores e de procura proativa de outras soluções, por outras palavras, que se destaquem daqueles que seria o quadro de referência esperado. O comportamento de cidadania organizacional (CCO), realização de tarefas extra função, o comportamento proativo e a iniciativa pessoal são os principais comportamentos abordados na literatura que se podem enquadrar como vertentes do comportamento de engagement (Brown & Leigh, 1996; Macey & Schneider, 2008).

## **2.5 Teoria da Troca Social (SET)**

Os modelos propostos por Kahn (1990) e Maslach et al. (2001) davam conta dos antecedentes e das condições psicológicas essenciais para o desenvolvimento do engagement, no entanto, não tinham a capacidade de propor uma justificação para o facto de, perante estas condições, os indivíduos experienciarem diferentes níveis de engagement. De modo a colmatar esta lacuna foi sugerida a teoria da troca social (SET) (Cropanzano & Mitchell, 2005).

De acordo com a SET, os relacionamentos entre indivíduos ou partes tendem a tornar-se, ao longo do tempo, relacionamentos baseados na lealdade, confiança e comprometimento, de ambas as partes, desde que essas partes continuem a respeitar as regras relativamente às trocas. Estas regras relativas às trocas incluem, essencialmente, reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005). Analisando as relações à luz desta teoria, trabalhos que sejam desafiantes e enriquecedores para um indivíduo, fazem com este se sinta obrigado a retribuir com graus mais elevados de engagement (Saks, 2006).

Esta teoria vai ao encontro do que já tinha sido mencionado por Robinson e restantes investigadores (2004) quando afirmaram que o engagement resulta de uma relação entre duas partes: trabalhador e empregador. Assim, os trabalhadores decidem o seu maior ou menor grau de engagement para com a organização, mediante o tipo de recursos que recebem da mesma. Note-se que o grau de engagement não está estreitamente relacionado com o desempenho dos mesmos, em contexto organizacional, uma vez que esse tipo de variável se encontra mais relacionada com a remuneração atribuída e variadas decisões administrativas. O maior ou menor grau de engagement por parte dos trabalhadores percebe-se, de forma mais evidente, na quantidade de recursos físicos, cognitivos e emocionais que os indivíduos despendem com a organização (Saks, 2006).

Em suma, a teoria da troca social proporciona uma explicação para existirem trabalhadores com diferentes níveis de engagement numa organização, mesmo que as características individuais e que as condições envolventes sejam semelhantes. Assim, a quantidade de recursos cognitivos, físicos e emocionais que um trabalhador se prepara para despende durante a execução das funções depende, de forma crucial, dos recursos económicos, sociais e emocionais que a organização lhe proporciona (Saks, 2006).

## **2.6 Principais Resultados Encontrados**

Ao longo do capítulo sobre o engagement foram apresentados alguns resultados associados ao engagement, nas suas múltiplas vertentes. Este último tópico procura ainda chamar à atenção para a evolução dos principais resultados encontrados.

Em 1992, Kahn que descobriu que o engagement tinha impacto nos resultados, tanto individuais, como organizacionais. Toma-se como exemplo de resultados individuais, a qualidade do trabalho desempenhado pelos trabalhadores e como resultado organizacional, o aumento da produtividade organizacional. Mais tarde, para Maslach et al., (2001) o engagement surgiu como uma variável capaz de mediar a relação entre as condições de trabalho e os resultados obtidos no trabalho.

Outro resultado relevante foi a compreensão de que o engagement seria capaz de despoletar determinados resultados como a capacidade deste proporcionar uma experiência positiva e gratificante ao indivíduo durante o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004). Além disso, observou-se também que o engagement se encontrava relacionado com o bom estado de saúde dos indivíduos. Tendencialmente, experienciar emoções positivas gera resultados, também eles, positivos. Ainda segundo esta corrente de pensamento, diz-se que trabalhadores mais engaged com a organização, têm uma menor vontade de deixar a organização (Schaufeli & Bakker, 2004).

Tendo, novamente, por base a teoria da troca social (SET), quando ambas as partes de uma troca social cumprem as regras que estipularam, o resultado será a criação de uma relação baseada na lealdade, na confiança e no comprometimento, de ambos os lados. Segundo a SET, indivíduos altamente engaged com a organização são indivíduos mais confiáveis e com quem se podem criar

relações de qualidade. Estes trabalhadores tendem a ser mais positivos, quer nas suas atitudes, quer nas suas intenções com a organização (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Alguns estudos empíricos demonstraram que o engagement está correlacionado de forma positiva com o comprometimento organizacional, com os comportamentos extra papel e com o desempenho das suas funções, e correlacionado de forma negativa com a intenção de abandonar a organização e com o turnover (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003). Além disso, verificou-se ainda que o engagement, no trabalho e na organização, tem capacidade de mediar parcialmente a relação existente entre os antecedentes e as consequências deste construto (Saks, 2006), bem como é capaz de mediar o relacionamento entre os antecedentes e determinados resultados organizacionais (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Um estudo levado a cabo por Saks, em 2006, assumiu pela primeira vez que o engagement se podia decompor em dois tipos: engagement no trabalho e engagement organizacional. Estes dois tipos de engagement demonstraram ser distintos, no entanto, relacionados, sendo que o engagement no trabalho tende a ser superior ao engagement com a organização. Segundo Saks, o engagement pode ser analisado pela perspectiva da teoria da troca social (SET), isto é, verificam-se maiores níveis de engagement em indivíduos: que percecionam maior suporte organizacional; que percecionam mais “características do trabalho” (antecedente do engagement) e que entendem maior justiça nos procedimentos (Saks, 2006).

Mais recentemente, verificou-se que o engagement no trabalho é capaz de promover o desenvolvimento de novos comportamentos e de tornar os trabalhadores mais criativos, além de melhorar o seu desempenho em contexto organizacional (Bakker et al., 2000). De forma geral, o engagement no trabalho foi descrito como uma vantagem para as organizações, em todos os níveis, individual, grupal e organizacional (Salanova, Rodríguez-Sánchez, Schaufeli, & Cifre, 2014).

## 3. Burnout

### 3.1 Surgimento do Construto

O tipo de atenção e interesse que tem sido dado a construtos como o burnout tem variado ao longo do tempo. Burnout é uma palavra que deriva da gíria inglesa “burn” e “out” e significa “(...) queima total, na engenharia aeronáutica, nas ciências sociais é sinónimo de desgaste humano” (Schuster, Dias, Battistella, & Grohmann, 2015). Foi na década de 70 que surgiu o termo burnout, sendo que a maioria dos estudos centravam-se nos antecedentes e nas consequências do burnout, no entanto, com o passar do tempo surgiu um novo foco conceptual mais centrado na antítese burnout vs. engagement (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Buunk, 2003; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova, & Bakker, 2002).

O acelerado ritmo de transformação das organizações e do seu ambiente organizacional, bem como o aumento da complexidade das estruturas organizacionais fez com que o burnout se tornasse um construto constantemente presente nas organizações. Note-se que a celeridade com que surgem mudanças nestes contextos é responsável pelo aumento das situações de stress, por vezes mantidas por longos períodos de tempo (Lindblom et al., 2006). De entre os fatores que provocam a síndrome do burnout destacam-se a falta de recursos, os curtos prazos, as novas tecnologias e o controlo e competição em ambiente organizacional (Schuster et al., 2015).

A análise deste conceito é importante, na medida em que permite compreender o seu impacto noutras variáveis individuais e organizacionais, como o desempenho e a saúde do trabalhador. Além disso, permite analisar os gastos psicológicos, sociais e económicos de ter indivíduos a trabalhar com a síndrome do burnout, devido às próprias características do trabalho (Schuster et al., 2015).

Inicialmente, os investigadores assumiam que o burnout era um construto que apenas existia entre profissionais que desempenhassem funções relacionadas com os serviços a outros seres humanos, por exemplo, serviços de educação, cuidados de saúde ou trabalhos sociais (Maslach et al., 2001). No entanto, verificou-se que esta premissa estava errada e que o burnout era um estado que podia surgir em qualquer indivíduo, independentemente do tipo de trabalho que exerciam e, inclusive, era visível também em estudantes (Halbesleben & Buckley, 2004). Isto foi justificado pelas causas que levam ao surgimento do burnout que, neste caso, são fatores de stress que se encontram presentes em qualquer tipo de trabalho e que resultam na exaustão do trabalhador, na falta de eficácia no trabalho e na dificuldade em cumprir os objetivos organizacionais (Demerouti et al., 2001). Esta relação entre o burnout e as profissões que estão relacionadas com o atendimento a outros indivíduos existia, principalmente, pelo questionário que era utilizado para avaliar o nível de burnout. Este questionário denominava-se Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) e era composto por perguntas que apenas os profissionais que trabalhavam no atendimento a outros podiam responder.

De forma a colmatar esta lacuna foi publicada uma nova versão do questionário mencionado – MBI – General Survey (MBI-GS) (Schaufeli, Leiter, Maslach, & Jackson, 1996), com dimensões mais

generalistas e que podia ser respondido por qualquer indivíduo, independentemente de serem ou não dos serviços humanos. Desta forma, o questionário era constituído por três dimensões: cinismo, exaustão e eficácia profissional que definiam o que se entendia por burnout (Schaufeli & Bakker, 2004). De acordo com o MBI-GS, a exaustão e o cinismo eram as principais dimensões que constituíam o burnout (Green, Walkey, & Taylor, 1991). Enquanto a eficácia profissional surgiu como um terceiro construto através de uma análise fatorial elaborada na primeira versão do questionário (MBI). Em 2001, esta já era a escala para medir burnout mais utilizada nas investigações empíricas, representando cerca de 90% destas pesquisas (Schaufeli & Greenglass, 2001).

Segundo os autores acima mencionados é possível afirmar que o burnout é considerado “uma reação ao stress ocupacional crónico” (González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006, p. 166), sendo que este stress é composto pelas 3 dimensões já referidas: exaustão emocional, cinismo e falta de eficácia profissional. Entende-se por exaustão o estado de fadiga que uma pessoa sente, não tendo como fonte desse cansaço outros indivíduos. O cinismo representa um distanciamento, também designado por indiferença, geral relativamente ao seu trabalho, mas que pode não existir com outros indivíduos. E, por último, “a eficácia profissional abrange aspetos sociais e não sociais das realizações ocupacionais” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 294). Note-se que, alguns autores afirmam que esta dimensão pode refletir características de personalidade dos indivíduos e, por isso, não é considerada a melhor dimensão para definir burnout (Shirom, 2003). Além disso, esta parece ser a dimensão que demonstra a menor força de correlação com as restantes dimensões e parece desenvolver-se de forma algo paralela ou independente da exaustão e do cinismo (González-Romá et al., 2006; M. P. Leiter, 1993). Um indivíduo considerado em estado de burnout manifesta elevados níveis de cinismo e exaustão e baixos níveis de realização profissional (Schaufeli & Bakker, 2004).

## 3.2 Síndrome do Burnout

A concordância entre investigadores relativamente às componentes constituintes do burnout e, inclusive, em relação à sua linha temporal é algo complexa, por isso, muitos desses autores preferem falar na “síndrome do burnout” (Macey et al., 2009, p. 146). Esta síndrome começa com um estado de exaustão por parte do trabalhador, seguido por um estado de disengagement, relativamente ao trabalho, o que resulta na diminuição dos comportamentos extrapapel, os quais são característicos do engagement (Macey et al., 2009). Repare-se que o disengagement é mais do que simplesmente desinteresse. O disengagement, que nesta definição é uma das componentes da síndrome do burnout, representa um profundo distanciamento e perda de significado, relativamente ao trabalho. O trabalhador começa a demonstrar falta de vontade em efetuar um esforço, comportamentos cínicos e até falta de interesse pela organização e pelos colegas de trabalho.

A principal dificuldade em perceber que caminho foi percorrido pelo burnout depende, essencialmente, do facto do disengagement e da exaustão serem influenciados por fatores diferentes. As evidências empíricas afirmam que grandes quantidades de trabalho provocam o desgaste emocional e físico do trabalhador, que consequentemente leva ao estado de exaustão e,

posteriormente, ao disengagement (Halbesleben & Buckley, 2004). Outra dificuldade encontrada está relacionada com a similaridade encontrada entre sintomas de disengagement e de doenças emocionais, como é o caso da depressão, por exemplo. No entanto, o burnout não é uma doença psiquiátrica, uma vez que é possível diminuir os níveis de burnout com a alteração das condições de trabalho, coisa que não é possível realizar com doenças que provocam estados de doença crônicos no indivíduo (Macey et al., 2009).

Inicialmente, poderá pensar-se que um indivíduo só sofrerá de burnout se se encontrar numa situação complicada ou perante determinadas circunstâncias. No entanto, é possível experienciar estados de burnout em qualquer função e por qualquer pessoa, independentemente do trabalho que realiza (desconstruindo a ideia inicial de que apenas as pessoas que trabalham e lidam com outras pessoas todos os dias podem sofrer de burnout). Assim, o burnout resulta da interação entre fatores stressantes do trabalho e o próprio trabalho, entre eles, pouco tempo para dedicar à família e ao próprio, frustração, falta de suporte e de reconhecimento pelo trabalho, irritabilidade e diminuição do gosto pelo trabalho (Rodrigues, Campos, & Valente, 2011).

### **3.3 Principais Resultados Encontrados**

O burnout é uma realidade cada vez mais presente num indivíduo e os resultados a que se têm chegado são preocupantes. Se analisarmos a população de recém-licenciados, os resultados são alarmantes, uma vez que 66% dessas pessoas já sofreram de burnout de forma agressiva, principalmente pelas condições de trabalho que lhes são oferecidas (Cho, Laschinger, & Wong, 2006). Este é um conceito que na atualidade “veio para ficar” e gera vários problemas como o aumento do absentismo e a diminuição da qualidade do cuidado dos profissionais de saúde com os pacientes. Em última instância parece relacionar-se também com o aumento da mortalidade dos indivíduos que experienciam esta síndrome (Aiken, Clarke, Sloane, Sochalski, & Silber, 2002; Laschinger et al., 2012).

De entre as várias consequências que o burnout pode gerar destacam-se o crescimento de doenças psicológicas e físicas dos indivíduos, depressão, somatização, ansiedade e ainda, sofrimento ou dor inexplicável, desinteresse, apatia, falta de atenção e falta de sentido de significado relativamente ao trabalho (Bakker et al., 2000; Schaufeli & Enzmann, 1998). Além disso, provoca ainda o aumento do turnover, stress emocional e diminuição da perceção de justiça por parte do trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2004).

Posto isto, existem duas observações sobre o burnout que devem ser tidas em consideração. Primeiro, importa referir que a exaustão é um resultado da perceção, por parte do trabalhador, relativamente ao excesso de trabalho. Sendo que o trabalho excessivo depende de vários fatores, como o tipo de emprego, o ambiente organizacional ou as chefias/líderes. Como se pode verificar, a exaustão não depende apenas do elevado volume de trabalho, mas envolve também questões como o significado, o comprometimento, o desafio ou até o envolvimento do trabalhador. Segundo, o estado de exaustão passa a disengagement quando não existem recursos suficientes para lidar

com os desafios do trabalho em si. Um trabalhador não tem capacidade para gerir o seu trabalho de forma a nunca ter excesso de trabalho, nem para controlar que tipo de apoio irá necessitar por parte de outras pessoas, o que dificulta a sua eficácia e, conseqüentemente, reflete-se no disengagement (Macey et al., 2009).

Como se pode verificar, a síndrome do burnout é um construto complexo e que resulta da influência de vários fatores. De maneira geral, este conceito é caracterizado pela falta de energia e conseqüente disengagement, como forma de proteção para não despenderem mais energia. Esta síndrome assemelha-se a um ciclo, onde a falta de energia leva a que o indivíduo tenha de fazer um esforço ainda maior para ter mais energia. E como o trabalho excessivo resulta numa falta de reciprocidade, atendendo à quantidade de esforço efetuada, resulta no aumento do disengagement (Macey et al., 2009).

Estudos recentes sobre o burnout propuseram uma nova definição para o mesmo.

“(...) a síndrome do burnout como uma doença ocupacional de prejuízo das capacidades psicológicas e profissionais do trabalhador. Neste novo modelo teórico, Schaufeli et al., (2019) definem o burnout como um estado de exaustão relacionado ao trabalho, que pode emergir em qualquer organização, em determinadas circunstâncias laborais. (...)” (Vazquez et al., 2019, p. 374).

Assim sendo,

“A síndrome como um todo é caracterizada quando se identifica o conjunto de quatro sintomas primários no trabalhador. A sua dinâmica começa pelo extremo cansaço (exaustão), sendo seguida da redução da sua regulação emocional (declínio da autorregulação emocional) e da diminuição da sua capacidade cognitiva (declínio da autorregulação cognitiva). Finalmente, junta-se a esse quadro, o desenvolvimento da relutância ou aversão ao trabalho, denominado distanciamento mental.” (Vazquez et al., 2019, p. 374).

## 4. Liderança Autêntica, Engagement e Burnout

### 4.1 Engagement vs. Burnout

De acordo com esta corrente, o engagement é considerado a antítese positiva do burnout (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Estar em burnout significa estar em estado de exaustão, ineficiência e cinismo. Enquanto um trabalhador engaged é reconhecido pela energia, eficácia e envolvimento no trabalho, ou seja, exatamente as 3 componentes contrárias ao burnout (Maslach et al., 2001). Em concordância com os autores, o engagement é considerado um estado cognitivo e afetivo persistente, que não se encontra focado em determinado indivíduo, objetivo ou comportamento em particular. Por outras palavras, significa que não se trata de algo momentâneo, nem resulta de um estado estático ao longo do tempo (Schaufeli et al., 2002).

Enquanto que no burnout as dimensões fundamentais são a exaustão e o cinismo, no engagement verificou-se também a existência de duas dimensões fundamentais: vigor e dedicação. A terceira dimensão do engagement (absorção) também foi agregada ao construto mais tarde, tal como no burnout (eficácia profissional), nomeadamente depois de serem efetuadas várias entrevistas e de se ter percebido que era um aspeto fundamental para medir o construto (Demerouti et al., 2001).

Assim, a exaustão parece ser o oposto do vigor, enquanto o cinismo é o contrário da dedicação. De acordo com esta perspetiva, os conceitos exaustão-vigor e cinismo-dedicação devem ser considerados “dimensões bipolares” (González-Romá et al., 2006, p. 166) e deveriam ser medidos como uma única dimensão com dois sentidos. Os autores afirmam ainda que as dimensões bipolares deveriam ser denominadas por energia e identificação, respetivamente. Este estudo veio trazer suporte a esta teoria das dimensões bipolares, bem como ao facto dos construtos serem considerados o oposto um do outro (Schaufeli et al., 2002). Assim, se se obtiverem elevados níveis de “energia” significa que a dimensão vigor teve uma elevada pontuação, mas se os níveis de energia forem baixos, indica a existência de uma pontuação elevada na exaustão. O mesmo acontece para a “identificação”, se os seus resultados forem elevados, significam uma elevada pontuação na dedicação, se os mesmos forem baixos, então existe um elevado nível de cinismo (González-Romá et al., 2006). Além disso, foi testada a existência de relações entre as 3 dimensões do engagement e do burnout, as quais foram suportadas em várias investigações de diferentes países (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

De acordo com Maslach e seus coautores (2001), o estado de burnout provoca a erosão do estado de engagement no trabalho de determinado indivíduo. Desta forma, existem seis âmbitos do binómio vida-trabalho de uma pessoa que levam ao estado de engagement e burnout, nomeadamente, o controlo, a carga de trabalho, o reconhecimento e recompensas, a perceção de justiça, o apoio da comunidade e social e os valores. Assim, os autores afirmam que um horário de trabalho sustentável, um apropriado sistema de reconhecimento e de recompensas, sentimentos associados à possibilidade de ter controlo e capacidade de escolha, perceção de justiça, um grupo de trabalho

que fornece apoio, bem como um trabalho que proporcione significado e valor, para um indivíduo, estão associados a um maior engagement no trabalho (Maslach et al., 2001).

Repare-se que referir burnout sem falar em engagement, ou vice-versa, é algo muito complicado de desconstruir, uma vez que parece que os conceitos se encontram ligados. Acredita-se que os indivíduos que se encontram mais conectados com o seu trabalho, são também aqueles que parecem ter uma maior propensão para ficar em estado de burnout. Isto acontece porque um indivíduo que se encontra mais ligado ao seu trabalho, investe muito do seu tempo na execução do mesmo, ou seja, está engaged com a sua função. Enquanto aquele que está desligado do seu trabalho tem grande dificuldade em conseguir manter-se envolvido, ou seja, não consegue pôr mais energia no seu trabalho e, conseqüentemente, não consegue estar engaged com as suas funções. O que os autores pretendem demonstrar é que os dois construtos geram um paradoxo onde aquele que está mais engaged tem maior propensão para sofrer de burnout, enquanto aquele que está menos engaged, tem menos capacidade de sofrer de burnout (Macey et al., 2009). Genericamente, é possível dizer que para que um indivíduo experiencie um estado de burnout tem primeiro de ter passado pelo estado de engagement, e que aquele que nunca esteve engaged, provavelmente, nunca estará em estado de burnout.

## **4.2 Liderança Autêntica e Engagement**

Uma investigação levada a cabo por Anitha J. (2014), verificou a existência de um conjunto de fatores que contribuem para o engagement no trabalho e na vida em geral dos trabalhadores. Estes fatores foram testados e validados, dando lugar ao que se chamam os determinantes do engagement dos trabalhadores. De entre os vários determinantes, ou seja, variáveis que afetam de forma considerável o engagement destaca-se a liderança.

A liderança demonstrou ser o segundo determinante mais influenciador no engagement dos indivíduos, logo a seguir ao ambiente de trabalho. Segundo a autora, uma liderança efetiva é um construto multidimensional que compreende quatro dimensões: processamento da informação equilibrado, transparência relacional, autoconsciência e padrões morais e éticos (dimensões estas que também definem o que se compreende por liderança autêntica) (Walumbwa et al., 2008). Os estudos apontam para que quando um líder é inspirador para os seus seguidores, o engagement surge naturalmente. Isto é, a perceção de que o trabalho que desempenham tem significado e é importante para o líder e para a organização gera interesse e, conseqüente, engagement do trabalhador. Para tal, torna-se necessário que o líder desempenhe as suas funções e comunique com os trabalhadores de forma a mostrar que eles exercem um papel fundamental na organização (Anitha, 2014). Ainda segundo esta investigação é defendido que as lideranças autêntica e solidária influenciam, de forma considerável, o sentimento de satisfação, envolvimento e entusiasmo dos seguidores no trabalho (Macey et al., 2009).

As constantes transformações económicas e organizacionais aumentam a pressão nos líderes das organizações para que estes se tornem mais autênticos e éticos como forma de aumentar a eficiência organizacional. Os líderes autênticos têm em si características como um elevado

comprometimento com os seus valores e convicções, um sentimento de propósito muito vincado e elevados padrões éticos e de integridade. Estas características permitem-nos chegar aos seus seguidores de forma mais eficaz, construindo com eles relações baseadas na confiança e que, conseqüentemente, geram melhores resultados individuais como o aumento do engagement no trabalho, comprometimento, satisfação e intenção de se manter na organização (Hassan & Ahmed, 2011).

De forma geral, os investigadores concordam em alguns pontos, entre eles, que a liderança autêntica permite que os líderes se guiem e se comportem de acordo com as suas ações e convicções. Ao fazerem isso, tratam os seus seguidores de forma autêntica e trabalham em conjunto em prol da organização (Walumbwa et al., 2008). Conseqüentemente, a demonstração de autenticidade melhora os comportamentos, atitudes e resultados positivos por parte dos trabalhadores, nomeadamente, a satisfação no trabalho, a criatividade, confiança, comprometimento, engagement, performance e os comportamentos extrapapel (Fry, Hannah, Noel, & Walumbwa, 2011; Rego, Sousa, Marques, & Pina E Cunha, 2012; Hsieh & Wang, 2015).

Um líder autêntico não só demonstra a sua autenticidade como é capaz de criar relacionamentos robustos com os seus seguidores. Estes relacionamentos são baseados na confiança, na verdade e no significado com o propósito que os trabalhadores também atinjam a autenticidade. Assim, os líderes influenciam constantemente a tomada de decisão com base nas convicções e crenças de cada um, da forma mais genuína possível. Retenha-se ainda uma nota importante, a promoção das atitudes, comportamentos e resultados positivos apenas é possível se a perceção do seguidor for que o líder é autêntico. Isto é, atingir estes resultados é esperado se a perceção do trabalhador for de ter um líder autêntico, se não for essa a perceção, dificilmente será possível promover uma melhoria nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Hsieh & Wang, 2015).

Um estudo interessante efetuado com as maiores empresas da indústria do petróleo comprovou que a liderança autêntica aumenta, consideravelmente, não só os níveis de engagement no trabalho como também comportamentos de cidadania organizacional. Além disso, verificou-se que o empowerment do trabalhador, utilizado como variável mediadora, tem capacidade para intensificar a relação encontrada entre a liderança autêntica e os comportamentos de cidadania organizacional e o engagement. Significa então que a presença de uma liderança autêntica é muito importante para potenciar o desenvolvimento do engagement e do empowerment dos trabalhadores (Al Sahi AL Zaabi, Ahmad, & Hossan, 2016).

### **4.3 Liderança Autêntica e Burnout**

Analisando agora pela perspetiva do burnout, as investigações afirmam que uma liderança que promove o suporte e apoio dos trabalhadores tem capacidade para diminuir os níveis de exaustão emocional de um indivíduo (dimensão do burnout) e, conseqüentemente, o burnout (Laschinger et al., 2012; Vahey et al., 2004).

Grande parte das investigações, incluindo as mais recentes, sobre liderança autêntica e burnout foram realizadas com profissionais de saúde, nomeadamente enfermeiros. Os investigadores concordam que os líderes são capazes de facilitar a transição dos recém-licenciados para recém-trabalhadores através do desenvolvimento de ambientes baseados na confiança entre indivíduos e na diminuição do burnout e do stress. Assim, a liderança autêntica faz com que os novos enfermeiros se sintam apoiados e engaged no seu trabalho, diminuindo o estado de burnout (Laschinger, Borgogni, Consiglio, & Read, 2015; Laschinger, Wong, & Grau, 2013).

Um estudo efetuado com profissionais de saúde demonstrou que a liderança autêntica está associada a uma diminuição do burnout, turnover e bullying e com o aumento da satisfação profissional. Observou-se ainda que o aumento do bullying estava intimamente, e de forma positiva, relacionado com o burnout, mais concretamente, com a exaustão emocional. Esta investigação demonstra também como uma liderança autêntica é importante para melhorar o clima e ambiente organizacional e prevenir a síndrome do burnout (Laschinger et al., 2013).

Outra contribuição interessante nesta área afirma que a liderança autêntica diminui os níveis de burnout e aumenta a saúde mental dos trabalhadores através de comportamentos que impactam as 6 dimensões da sua vida profissional. Isto é, existe um melhor ajustamento entre as condições de trabalho expectáveis pelos recém-trabalhadores e as reais condições de trabalho. Uma relação de confiança, transparente e sincera entre líderes e seguidores onde existe congruência e integridade melhora as condições de trabalho dos indivíduos e gera envolvimento e autonomia por parte dos mesmos (Laschinger et al., 2015). De acordo com Maslach e Leiter (1996), as 6 áreas da vida profissional de um trabalhador são muito importantes para prevenir o burnout, ou seja, parece que quando as expectativas relativamente ao trabalho estão próximas da realidade, menor a probabilidade de apresentar síndrome do burnout e, conseqüentemente, de insatisfação e intenção de sair da organização (Laschinger et al., 2015, 2013). Esta investigação contribuiu ainda para trazer mais validade ao modelo de burnout tridimensional: exaustão emocional, cinismo e eficácia profissional (Laschinger et al., 2015).

É interessante perceber como em muitas das investigações existe a concordância dos autores em afirmar que a dimensão que mais impacto tem no burnout é a exaustão emocional. Pode-se verificar pela revisão que tem sido feita até ao momento que existe sempre uma necessidade de demonstrar que a exaustão emocional, de forma direta ou indireta, contribui em grande parte para um indivíduo ter a síndrome do burnout. Para corroborar esta afirmação, os estudiosos dizem ainda que quando os indivíduos começam a entrar num estado de burnout, uma das primeiras afirmações que se costuma ouvir é “estou exausto”, sendo por isso que, em muitas investigações, a exaustão é utilizada como forma de medir e avaliar o nível de burnout (Lee, Chiang, & Kuo, 2019). Em muitos casos, é possível verificar a existência de uma correlação negativa entre a liderança autêntica e a exaustão emocional (Laschinger et al., 2013).

Também é de destacar que parece existir uma relação entre o género dos indivíduos e a propensão para sofrer da síndrome do burnout. Assim, as pesquisas indicam que indivíduos de género feminino parecem ser mais suscetíveis de sofrer da síndrome do burnout do que do género masculino. No

entanto, note-se que a relação entre estas variáveis não costuma ser o alvo de muitos estudos (Demerouti et al., 2001).

Por último, é relevante afirmar que o burnout se relaciona com muitas variáveis, por exemplo, um ambiente de trabalho saudável consegue diminuir a vontade dos trabalhadores deixarem o trabalho e os níveis de burnout. Providenciar os recursos necessários ao desempenho do trabalho, como boas condições de trabalho ou trabalhadores suficientes para as funções também parecem contribuir para diminuir o burnout. Verificou-se ainda que das 3 dimensões que constituem o burnout, a exaustão emocional é aquela que tem a maior força de correlação com o turnover. Por isso, a exaustão emocional passou a ser considerada um preditor importante na decisão de ficar ou sair da organização (Lee et al., 2019).

#### **4.4 Outras Contribuições**

As investigações que relacionam estes 3 construtos são escassas na comunidade académica. Existem, de facto, muitas contribuições que relacionem a liderança autêntica com o engagement, ou com o burnout (Laschinger et al., 2013). Como existem também algumas que falam na relação existente entre o engagement e o burnout, no entanto, estudos que relacionem as 3 são poucos. O estudo que mais se aproxima deste relaciona então liderança autêntica, empowerment e burnout. Os resultados afirmam que um líder autêntico tem noção das suas forças e fraquezas e utiliza-as para moldar os seus comportamentos e afetar, positivamente, os seus seguidores. Desta forma, os seguidores sentem que desempenham um trabalho com significado e sentem-se “empoderados” durante as suas funções. Percebeu-se ainda que a liderança autêntica se relaciona de forma positiva com todas as dimensões que constituem o empowerment, especialmente o suporte (Laschinger et al., 2013).

Posteriormente, o empowerment demonstrou influenciar negativamente o burnout através do seu efeito na dimensão exaustão emocional. O estudo em questão foi efetuado com recém-trabalhadores e profissionais mais experientes, na área da saúde, sendo que se verificou que o efeito negativo no burnout foi mais forte nos profissionais mais experientes do que nos recém-trabalhadores. Parece que os profissionais mais experientes após uma grande exposição à síndrome do burnout desenvolvem o cinismo, enquanto os recém-trabalhadores ficam mais tempo expostos aos fatores stressores. Acredita-se que trabalhadores que estão durante longos períodos de tempo sujeitos à exaustão sejam também aqueles que desenvolvem mais a síndrome do burnout (Laschinger et al., 2013). Em suma, a existência de uma liderança autêntica, bem como a promoção do empowerment dos trabalhadores são condições fundamentais para prevenir o desenvolvimento do estado de burnout (Leiter & Maslach, 2004).

Por último, destaca-se um ensaio mais recente relativamente a estas matérias e que propõe um novo conceito – “engaging leadership”. De acordo com este novo estilo de liderança, os “líderes engajados” tentam comportar-se de forma a satisfazer as necessidades básicas de um seguidor no seu trabalho. O comportamento dos líderes que preenche as necessidades básicas psicológicas

dos seguidores baseia-se no fortalecimento, na conexão, no empowerment e na inspiração dos trabalhadores. De entre as necessidades básicas no local de trabalho destacam-se a autonomia, capacidade de relacionamento interpessoal e competência. Quando existe a satisfação destas necessidades, os seguidores tornam-se mais energéticos, persistentes e concentrados. Isto é, os seguidores sentem-se mais engaged, em termos de dedicação, vigor e absorção (Rahmadani, Schaufeli, Stouten, Zhang, & Zulkarnain, 2020).

De acordo com os autores, as lideranças transformacionais e autênticas correlacionam-se de forma positiva com o engagement no trabalho, no entanto, nenhuma delas tem como propósito final fomentar o desenvolvimento do engagement. Esta parece ser a maior diferença entre estes estilos de liderança e o engaging leadership, uma vez que a última pretende melhorar os níveis de engagement dos trabalhadores, focando no fortalecimento, na conexão, no empowerment e na inspiração dos trabalhadores (Rahmadani et al., 2020).

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

## **5. Metodologia de Investigação**

O objetivo no presente capítulo é apresentar o tipo de metodologia utilizado no âmbito deste estudo empírico. Serão explorados os objetivos de investigação, as hipóteses de estudo, o método de recolha de dados, que inclui a análise dos procedimentos e instrumentos utilizados na recolha de dados, o método para analisar os dados e informações relativas à população e amostra da presente investigação.

Importa referir que este trabalho é um estudo quantitativo, que tem como principal objetivo testar as hipóteses formuladas e conseguir generalizar os resultados para a população. Este tipo de investigação caracteriza-se por ser constituído por amostras de dimensão grande, elevada confiabilidade e grande precisão (Carmo & Ferreira, 1998).

### **5.1 Principais Objetivos**

O objetivo primordial desta investigação prende-se com a contribuição de um novo estudo que relacione um tipo de liderança específico (autêntica) com o engagement e burnout. Existem, de facto, uma panóplia de investigações sobre a relação da liderança autêntica com o engagement ou com o burnout, mas que relacionem os 3 construtos em conjunto são escassas. Desta forma, este estudo pretende constituir um avanço nesse sentido.

Atendendo a este objetivo principal, resultaram alguns objetivos secundários:

Avaliar o nível de liderança autêntica presente nas organizações portuguesas;

Avaliar o nível de engagement e burnout dos indivíduos;

Analisar a possível existência de um padrão de correlações entre a liderança autêntica, o engagement e o burnout;

### **5.2 Hipóteses de Investigação**

Tendo em atenção os objetivos propostos anteriormente, bem como a revisão de literatura anteriormente exposta, procede-se agora à explanação das hipóteses de investigação.

Antes de passar à definição das hipóteses propriamente ditas, importa definir o tipo de variáveis presentes na investigação. Assim, foi tida como variável independente, variável esta capaz de gerar um determinado resultado nas variáveis dependentes, a “liderança autêntica”. Definimos como variáveis dependentes, ou seja, variáveis que são influenciadas pela variável independente, o “engagement” e o “burnout”.

De seguida apresenta-se a definição das hipóteses e respetiva justificação empírica. Os investigadores indicam que a liderança autêntica possibilita que os líderes se guiem e comportem

de acordo com as suas crenças e convicções demonstrando a sua autenticidade. Esta demonstração de autenticidade melhora as atitudes, comportamentos e resultados positivos dos trabalhadores, nomeadamente o engagement, performance, satisfação no trabalho, criatividade, entre outros (Rego, Sousa, Marques, & Pina E Cunha, 2012; Hsieh & Wang, 2015). Os estudos apontam para que quando um líder é autêntico com os seus seguidores, o engagement surge naturalmente. Assim, os autores acreditam que a liderança autêntica consegue melhorar os níveis de engagement dos trabalhadores (Anitha, 2014; Al Sahi AL Zaabi, Ahmad, & Hossan, 2016). Posto isto, foi formulada a seguinte hipótese de estudo:

**H1: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o engagement.**

As investigações afirmam que uma liderança que promove o suporte e apoio dos trabalhadores é capaz de diminuir os níveis de exaustão emocional de um indivíduo (dimensão do burnout) e, concomitantemente, o burnout (Laschinger et al., 2012; Vahey et al., 2004). Grande parte das investigações existentes sobre esta relação foram elaboradas com profissionais de saúde, concretamente, com enfermeiros. Assim, os investigadores concordam que os líderes têm a capacidade de facilitar a transição dos recém-licenciados para recém-trabalhadores através do fomento de ambientes baseados na confiança entre indivíduos e na diminuição do burnout e do stress (Laschinger, Borgogni, Consiglio, & Read, 2015; Laschinger, Wong, & Grau, 2013). Desta forma, elaborou-se a seguinte hipótese de investigação:

**H2: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o burnout.**

De acordo com a corrente seguida nesta investigação, o engagement é considerado a antítese positiva do burnout (Maslach et al., 2001), sendo que cada uma destas temáticas é constituída por 3 dimensões cada. Assim, o engagement é constituído pelo vigor, dedicação e absorção, enquanto o burnout é composto pela exaustão, cinismo e eficácia profissional. Desta forma, os conceitos exaustão-vigor e cinismo-dedicação são considerados “dimensões bipolares” (González-Romá et al., 2006, p. 166), ou seja, são considerados o oposto um do outro. Isto significa que quando aumentam os níveis de exaustão, diminuem os de vigor, da mesma forma que quando aumentam os níveis de cinismo, diminuem os de dedicação. O mesmo se verifica no sentido contrário (Schaufeli et al., 2002). As investigações ainda acrescentam que parecem existir relações entre as 3 dimensões do engagement e do burnout (Schaufeli & Bakker, 2004) e que o estado de burnout provoca a erosão do estado de engagement no trabalho de determinado indivíduo (Maslach et al., 2001). Tendo por base esta perspectiva, formulou-se a hipótese mencionada abaixo:

**H3: Existe uma correlação entre o burnout e o engagement.**

De modo a melhor ilustrar os objetivos e as hipóteses de investigação definidas anteriormente, foi elaborado um modelo analítico representado de seguida.

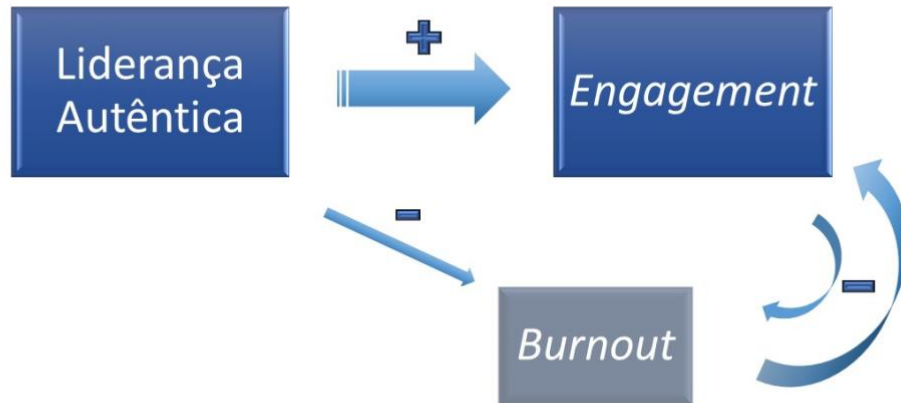


Figura 2: Modelo de Investigação  
Fonte: Elaboração Própria

### 5.3 Procedimentos Realizados

No âmbito desta dissertação foi utilizado um questionário que foi distribuído tendo em vista perceber o grau de liderança autêntica, engagement e burnout dos inquiridos. O questionário foi construído através do Google Forms e ficou estipulado que o que estaria disponível para preenchimento durante duas semanas e que, passado esse tempo, se avaliava a necessidade de prolongamento. Esta necessidade confirmou-se e o questionário esteve disponível desde dia 3 de junho de 2020 até dia 29 de junho de 2020.

Quanto à forma de distribuição do questionário optou-se pelo método “bola de neve”. Isto é, o questionário foi publicado na minha página pessoal de Facebook e foi pedido que respondessem e partilhassem o link de forma a obter mais respostas. O método utilizado permite a obtenção de uma amostra não probabilística, interferindo com a possibilidade de generalização de dados da amostra para a população em estudo. Os resultados serão estatísticos mas delimitados à amostra. Foram obtidas 146 respostas.

### 5.4 Instrumento

Na globalidade, o instrumento utilizado é composto por cinco questões de caracterização sociodemográfica, dezasseis itens que avaliavam a liderança autêntica, dezassete itens para medir o estado de engagement e dezasseis itens para analisar o estado de burnout. As primeiras questões a serem analisadas eram as de caracterização sociodemográfica. Relativamente a estes dados demográficos, foram efetuadas seis questões de caracterização do indivíduo em termos de faixa

etária, género, estado civil, habilitações académicas, setor onde trabalha (público ou privado) e situação profissional.

#### **5.4.1 “Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)”**

O questionário utilizado para medir a liderança autêntica foi o “Authentic Leadership Questionnaire (ALQ)”, versão traduzida para português de Bento e Ribeiro (2013). Originalmente, este questionário multidimensional foi desenvolvido por Avolio e seus coautores, em 2007, e era composto por cinco dimensões: autoconsciência, transparência relacional, regulação internalizada, processamento equilibrado de informações e perspetiva moral equilibrada (Avolio et al., 2007). No entanto, teoricamente não existia uma diferença na definição dos processos de regulação internalizados e na perspetiva moral positiva e, por isso, as duas dimensões foram agrupadas e constituíram uma nova dimensão denominada por perspetiva moral internalizada, o que significa que o líder é consistente relativamente às ações e aos valores do mesmo não entrando em conflito interno (Walumbwa et al., 2008).

A versão adaptada e traduzida para português de Bento e Ribeiro (2013), é composta por 16 itens distribuídos por 4 dimensões. A transparência relacional comporta 5 itens, a perspetiva moral/ética é composta por 4 itens, o processamento equilibrado tem 3 itens e a autoconsciência comporta os restantes 3 itens. Relativamente à unidade de medida, foi utilizada uma escala de likert de 5 pontos, onde 0 representa “nunca” e 4 “frequentemente” (Bento & Ribeiro, 2013).

De entre as razões pelas quais foi escolhido este questionário destaca-se o facto de já ter sido testado e validado no contexto português, bem como a diversificação das amostras utilizadas. Este questionário permitiu a inclusão de três culturas completamente distintas: Estados Unidos da América (EUA), China e Quênia. Os autores afirmam que a maioria dos questionários são aplicados em países com cultura ocidental e que estudos com outras culturas não são muito frequentes. Assim, este questionário permite incluir mais informação sobre diferenças culturais, relativamente ao estilo de liderança, bem como, permite uma generalização e utilidade muito superior, independentemente da cultura onde o mesmo é aplicado (Walumbwa et al., 2008).

Relativamente aos coeficientes de cronbach observaram-se elevados níveis de confiabilidade, tanto do ALQ original de Avolio (2007), como no traduzido para português de Bento e Ribeiro (2013). Analisando o estudo de Bento e Ribeiro (2013), este exibiu uma elevada consistência interna no questionário como um todo (0.966), bem como em cada uma das dimensões da liderança autêntica, variando entre 0.854 e 0.944 (Bento & Ribeiro, 2013). Note-se, no entanto, que uma das críticas que mais frequentemente surge sobre este questionário está relacionada com os elevados valores de correlação interna, ou seja, entre as quatro dimensões da liderança autêntica, bem como com o facto do ALQ não ter em consideração a existência de influência do contexto no tipo de respostas dadas pelos indivíduos (Rego et al., 2012).

#### **5.4.2 “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)”**

Para medir o estado de engagement foi utilizado o “The Utrecht Work Engagement Scale (UWES)”, adaptado e validado no contexto português (Teles, Ramalho, Ramalho, & Ribeiro, 2017). Inicialmente, este instrumento foi proposto por Schaufeli e restantes investigadores, em 2002, e teve por base a definição de engagement dada pelos mesmos autores (Schaufeli et al., 2002).

Este é um questionário multidimensional, constituído por três subdimensões: dedicação, vigor e absorção. Tem um total de 17 itens, distribuídos por dimensão, ou seja, 6 itens para avaliar o vigor, 5 itens para medir a dedicação e os últimos 6 itens para analisar a absorção. As questões são avaliadas através de uma escala de likert de 7 pontos, onde o 0 significa “nunca” e o 6 significa “sempre” (Schaufeli & Bakker, 2010).

A utilização deste questionário é aberta a todas as pessoas que pretendam realizar estudos, desde que para fins não lucrativos, existindo uma base de dados internacional que compila todos os resultados já alcançados com a aplicação do questionário. Segundo os autores, esta base de dados serve para continuar a verificar e dar validade ao UWES. Apesar de ser um questionário que já tem alguns anos, os dados mostram não existir variâncias entre países, nem ao longo do tempo (Schaufeli & Bakker, 2010).

De entre as razões pelas quais este questionário foi escolhido, destaca-se o facto de já ter sido traduzido para 21 línguas, incluindo para português, bem como, por ter sido testado e validado em Portugal, tornando-o um questionário confiável para aplicação neste estudo (Schaufeli et al., 2002). Verificou-se ainda que, para além da versão original constituída por 17 itens, foi também construída uma versão mais reduzida, com apenas 9 itens (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), bem como outra adaptação para aplicação a estudantes (Schaufeli et al., 2002). Todas obtiveram elevados níveis de consistência interna, no questionário como um todo e em cada uma das dimensões.

Relativamente aos Alfas de Cronbach, os autores do questionário original determinaram um índice de confiabilidade entre 0.91 e 0.96 e para cada dimensão entre 0.79-0.88 (Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009). Analisando a adaptação para português a consistência interna ainda se manifestou superior. Para o questionário como um todo, o alfa estava entre 0.95 e 0.96, enquanto para cada dimensão subiu para valores entre 0.83 e 0.92 (Teles et al., 2017). No entanto, e como acontece também com o ALQ, as subdimensões estão muito correlacionadas, o que sugere que o UWES avalia um único construto, com três subcategorias diferentes, mas ainda assim, muito relacionadas entre si. Os autores não optaram por uma versão unidimensional porque, comparando as duas opções, o questionário em formato multidimensional continua a obter um fator mais elevado (Schaufeli & Bakker, 2010).

#### **5.4.3 “Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)”**

Para avaliar o estado de burnout foi utilizado o “Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS)” proposto por Schaufeli e Greenglass, em 2001. De acordo com estes autores, a escala MBI-GS permite analisar o burnout através da relação entre o trabalhador e as condições de trabalho

(Schaufeli & Greenglass, 2001). No âmbito deste estudo será utilizada, novamente, uma versão validada e traduzida para português com colaboradores da área da saúde (Schuster et al., 2015).

Este é um questionário multidimensional, composto por 3 dimensões: exaustão emocional, cinismo e eficiência no trabalho. No total, o questionário é constituído por 16 questões dividindo-se em 6 perguntas sobre exaustão emocional, 6 relativas à eficiência no trabalho e 4 para medir o cinismo. Os itens foram avaliados numa escala de likert de 7 pontos de 0 a 6, onde 0 representa “nunca” e 6 “todos os dias” (Schaufeli & Greenglass, 2001). As questões sobre a eficácia no trabalho estavam codificadas de forma inversa.

Os Alfas de Cronbach demonstraram que é confiável a aplicação deste questionário, uma vez que o foi possível obter uma confiabilidade ótima para o questionário no total, mas também em cada uma das dimensões, variando entre 0.86 e 0.89. Além disso, e como referido anteriormente, apesar de se achar inicialmente que apenas os profissionais que tinham contacto direto com outros indivíduos poderiam sofrer de burnout, essa teoria foi desconstruída verificando-se que pode afetar qualquer indivíduo de qualquer setor.

Como forma de colmatar esta necessidade de ter um questionário que se aplicasse à população em geral, os autores criaram 3 versões do MBI: o MBI-HSS constituído por 22 itens e que se aplica aos profissionais de saúde, o MBI-ES de aplicação em contexto educacional, também com 22 itens e o MBI-GS para aplicação à população em geral trabalhadora composto por 16 itens. Assim, sendo o objetivo recolher respostas de profissionais variados, utilizar-se-á a versão MBI-GS que permite que a sua aplicabilidade de forma generalizada, colmatando a dificuldade referida anteriormente (Schaufeli & Greenglass, 2001). A única diferença encontrada no MBI-GS comparativamente às duas outras versões tem a ver com a renomeação da dimensão despersonalização que passou a designar-se por cinismo (Maroco & Tecedreiro, 2009). Por último, a tradução e validação da escala MBI-GS no contexto português foi outro dos motivos pelos quais foi seleccionado o presente questionário (Tecedreiro, 2010).

## **5.5 Método de Análise**

Para formular o questionário foi utilizado o Google Forms, plataforma que permite a disponibilização do questionário de forma online a todos os indivíduos que pretendam participar.

A utilização desta plataforma tem algumas vantagens, entre elas, a fácil obtenção de muitos participantes e respostas com a maior brevidade possível. Acrescenta-se ainda a fácil exportação das respostas dos participantes, primeiramente para uma folha de cálculo do Excel e, em seguida, para o SPSS (versão 26.0).

Como já tinha sido mencionado anteriormente, este estudo é de carácter quantitativo, com o objetivo de empregar estatísticas descritivas para caracterização da amostra e de efetuar análises exploratórias e correlacionais de modo a compreender que relações existem entre as variáveis em

estudo. Para efetuar as estatísticas descritivas e inferenciais foi tido em consideração um coeficiente de significância de 5% ( $p \leq 0.05$ ).

## 5.6 Amostra

A amostra deste estudo tinha em consideração dois critérios essenciais: que os inquiridos tivessem uma chefia a quem reportar que pudessem avaliar e que se encontrassem no ativo. Este método permitiu obter inquiridos do setor público e privado e resultou num total de 146 indivíduos que responderam ao questionário de forma anónima e voluntária. Não se observaram “não respostas” uma vez que a resposta a todas as questões era obrigatória.

Com respeito ao género da amostra observou-se que 67.8% dos inquiridos pertenciam ao género feminino e 32.2% eram do género masculino e relativamente ao setor, 33.6% dos participantes disseram trabalhar no setor público, enquanto 66.4% afirmaram trabalhar no setor privado. Quanto ao estado civil verificou-se que 50.7% dos participantes da amostra são solteiros, seguidos de 44.5% que são casados ou estão em união de facto e 4.8% que afirmaram estar divorciados ou separados.

Género	N.º	%
Feminino	99	67.8
Masculino	47	32.2

Tabela 1: Perfil Sociodemográfico da Amostra - Género  
Fonte: Elaboração própria

Setor	N.º	%
Público	49	33.6
Privado	97	66.4

Tabela 2: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Setor  
Fonte: Elaboração própria

Estado Civil	N.º	%
Solteiro	74	50.7
Casado/Em União de Facto	65	44.5
Divorciado/Separado	7	4.8

Tabela 3: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Estado Civil  
Fonte: Elaboração própria

No que toca à idade dos participantes foi possível verificar uma maior distribuição percentual entre as várias opções de resposta. A categoria de idade mais representada pela amostra foi entre os 21 e os 25 anos com 25.3%, seguida da categoria dos 26 aos 30 anos com 17.1%. Depois destas, destacam-se os 41 a 45 anos (15.8%) e os 31 a 35 anos (12.3%). A categoria dos 36 aos 40 e dos 46 aos 50 anos têm a mesma representação percentual (9.6%) e 4.8% representam os 51 a 55 anos. As restantes categorias representam valores residuais, os participantes até aos 20 anos e os que têm mais de 60 anos representam ambos 2.1% e na categoria dos 56 aos 60 anos estão representados 1.4% da amostra.

<b>Faixa Etária</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>Até 20 anos</b>	3	2.1
<b>Entre 21 e 25 anos</b>	37	25.3
<b>Entre 26 e 30 anos</b>	25	17.1
<b>Entre 31 e 35 anos</b>	18	12.3
<b>Entre 36 e 40 anos</b>	14	9.6
<b>Entre 41 e 45 anos</b>	23	15.8
<b>Entre 46 e 50 anos</b>	14	9.6
<b>Entre 51 e 55 anos</b>	7	4.8
<b>Entre 56 e 60 anos</b>	2	1.4
<b>Mais de 60 anos</b>	3	2.1

Tabela 4: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Faixa Etária

Fonte: Elaboração própria

Quanto às habilitações literárias observou-se que grande parte dos inquiridos afirmou ter licenciatura ou bacharelato (39%), seguidos da opção ensino secundário (27.4%). Cerca de 26% dos participantes afirmou ter pós-graduação ou mestrado, 4.8% disseram ter o 3º ciclo de escolaridade, 2.1% mencionaram ter o 2º ciclo de escolaridade e, por último, 0.7% (apenas uma pessoa) disse ter doutoramento.

<b>Habilitações Literárias</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>1º Ciclo</b>	0	0.0
<b>2º Ciclo</b>	3	2.1
<b>3º Ciclo</b>	7	4.8
<b>Ensino Secundário</b>	40	27.4
<b>Licenciatura/ Bacharelato</b>	57	39.0
<b>Pós-Graduação/ Mestrado</b>	38	26.0
<b>Doutoramento</b>	1	0.7

Tabela 5: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Habilitações Literárias

Fonte: Elaboração própria

Para terminar, foi questionado o vínculo contratual dos participantes. Assim, verificou-se que mais do que 50% dos inquiridos afirmaram estar a contrato sem termo (52.7%), seguidos dos trabalhadores a contrato de trabalho a termo certo (28.1%). Pessoas com contratos de trabalho a termo incerto representam 8.9% da amostra e prestadores de serviços representam 6.2%. Por último, 2.1% dos inquiridos afirmaram estar, ou a contrato de trabalho de muito curta duração ou em trabalho temporário.

<b>Vínculo Contratual</b>	<b>N.º</b>	<b>%</b>
<b>A Termo Certo</b>	41	28.1
<b>Sem Termo</b>	77	52.7
<b>Termo Incerto</b>	13	8.9
<b>Muito Curta Duração</b>	3	2.1
<b>Trabalho Temporário</b>	3	2.1
<b>Trabalho a Tempo Parcial</b>	0	0.0
<b>Prestação de Serviços</b>	9	6.2

Tabela 6: Perfil Sociodemográfico da Amostra – Vínculo Contratual

Fonte: Elaboração própria

## 6. Análise de Resultados

### 6.1 Validação dos Instrumentos

Antes de avançarmos é importante entender se os instrumentos de medição utilizados são confiáveis e se o questionário se encontra ajustado à amostra obtida. Para isso, foram calculados os alfas de cronbach para cada um dos questionários utilizados, nomeadamente, liderança autêntica, engagement e burnout. Quanto mais alto for o valor do alfa, maior a confiabilidade e ajustabilidade do questionário para que possa ser utilizado noutras investigações (Martins, 2011). De acordo com George e Mallery (2003), alfas superiores a 0.9 são considerados excelentes, superiores a 0.8 são bons, superiores a 0.7 são aceitáveis, superiores a 0.6 são questionáveis, superiores a 0.5 são pobres e inferiores a 0.5 são inaceitáveis (George & Mallery, 2003). Em seguida é apresentada uma tabela com os instrumentos de medição utilizados e correspondentes alfas de cronbach (Tabela 7).

Questionário	Alfas de Cronbach	Nº Itens
Liderança Autêntica	0,94	15
Engagement	0,93	16
Burnout	0,80	16

Tabela 7: Alfas de Cronbach  
Fonte: Elaboração própria

De acordo com a classificação dos alfas apresentada anteriormente, é possível verificar que o questionário da liderança autêntica e do engagement têm coeficientes excelentes e o questionário do burnout tem um coeficiente bom. Desta forma, conclui-se que os questionários utilizados têm elevada confiabilidade e ajustamento o que indica que podem ser replicados em investigações futuras.

### 6.2 Testes de Normalidade

Os testes de normalidade são essenciais uma vez que permitem verificar que outros testes estatísticos podem ser efetuados com as variáveis em análise. Assim, apenas se podem utilizar testes paramétricos, como é o caso das correlações, se as variáveis seguirem uma distribuição normal. Caso a normalidade não se verifique é necessário escolher uma alternativa não paramétrica. Para verificar a normalidade das variáveis foi selecionado o teste de Kolmogorov-Smirnov. Em seguida é apresentada a Tabela 8 com os valores do teste de Kolmogorov-Smirnov para cada variável: liderança autêntica, engagement e burnout (Martins, 2011).

**Kolmogorov-Smirnov**

	<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<b>Liderança Autêntica</b>	0,054	146	,200*
<b>Engagement</b>	0,062	146	,200*
<b>Burnout</b>	0,074	146	0,051

Tabela 8: Testes de Normalidade Kolmogorov-Smirnov

Fonte: Elaboração própria

\*  $p < 0,05$ 

Partindo do pressuposto que a hipótese formulada para os testes de normalidade foi: H0: Existe uma distribuição normal para cada uma das variáveis em estudo verifica-se que esta hipótese foi confirmada para a liderança autêntica e para o engagement, uma vez que  $p = 0.200$ . Contudo, com esta primeira análise a normalidade não foi confirmada para a variável burnout.

Após uma análise mais pormenorizada verificou-se a existência de 4 valores extremos que estavam a influenciar a normalidade desta variável. Assim, estes 4 valores foram excluídos da análise e foi efetuado um novo teste de normalidade que permitiu concluir a normalidade desta variável, sem estes valores extremos. A Tabela seguinte apresenta o teste de normalidade retirando os valores extremos.

**Kolmogorov-Smirnov**

	<b>Statistic</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>
<b>Burnout</b>	0,057	142	,200*

Tabela 9: Teste de Normalidade para o Burnout (excluindo valores extremos)

Fonte: Elaboração própria

\*  $p < 0,05$ 

Em suma, verificou-se a normalidade das variáveis: liderança autêntica, engagement e burnout. Desta forma, é possível a utilização de testes paramétricos, como as correlações e testes t-student para a análise destas variáveis.

### 6.3 Análise de Correlações

O tópico presente pretende analisar as correlações encontradas entre as variáveis do estudo e as variáveis demográficas. Em termos metodológicos, e atendendo a que as variáveis se comportam de acordo com uma distribuição normal, será utilizado o Coeficiente de Correlação de Pearson para identificar as associações entre as variáveis. Será identificada também a direção da relação, positiva ou negativa, entre as variáveis e a magnitude da associação que varia entre -1 e +1 (Martins, 2011). Ainda em termos metodológicos, será importante lembrar que, relativamente à classificação da

correlação, se esta estiver entre 0.7 e 1 é considerada forte, se estiver entre 0.4 e 0.69 é uma correlação moderada e entre 0 e 0.39 é uma relação fraca (Dancey & Reidy, 2006).

Começando por analisar as correlações entre as variáveis demográficas destaca-se a relação existente entre a idade e as habilitações literárias. Observou-se uma relação fraca, negativa e estatisticamente significativa ( $r = -0.294$ ,  $p = 0.000$ ) entre as variáveis indicadas o que indicia que quanto mais novos são os inquiridos, mais elevado é o seu grau de habilitações literárias.

Analisando agora as correlações entre liderança autêntica e as variáveis demográficas, destaca-se também uma correlação fraca, negativa e estatisticamente significativa entre a idade e a liderança autêntica ( $r = -0.231$ ,  $p = 0.006$ ). Esta relação indica que quanto mais novos são os participantes, maior a sua percepção de existir uma liderança autêntica. No que concerne a possíveis relações entre as variáveis demográficas e as dimensões engagement e burnout, não se observaram associações estatisticamente significativas.

Antes de seguir para as relações existentes entre as dimensões do estudo, importa entender, em média, como classificaram os participantes o nível de liderança autêntica das suas chefias, bem como o nível de engagement e de burnout dos próprios inquiridos. A tabela apresentada em seguida reflete essas estatísticas.

Variável	Média	Desvio-Padrão
<b>Liderança Autêntica</b>	2,27	0,88
<b>Engagement</b>	3,77	0,98
<b>Burnout</b>	3,06	0,73

Tabela 10: Média e Desvio-Padrão das Variáveis  
Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na Tabela 10, em média, os participantes indicaram que “por vezes” existiam comportamentos e atitudes de uma liderança autêntica ( $M = 2.27$ ), por parte da chefia. Além disso, afirmaram que estavam “frequentemente” num estado de engagement na sua organização ( $M = 3.77$ ) e que “às vezes” estavam em estado de burnout no trabalho ( $M = 3.06$ ).

Relativamente às correlações existentes entre as dimensões da liderança autêntica e, como seria expectável, verificou-se que se encontram todas correlacionadas entre si (Ver Tabela 11). Observaram-se correlações moderadas, positivas e estatisticamente significativas entre a transparência relacional e o processamento equilibrado ( $r = 0.680$ ,  $p = 0.000$ ) e entre a transparência relacional e a autoconsciência ( $r = 0.647$ ,  $p = 0.000$ ) e relações fortes, positivas e significativas entre a transparência relacional e a perspetiva moral ( $r = 0.740$ ,  $p = 0.000$ ), perspetiva moral e processamento equilibrado ( $r = 0.770$ ,  $p = 0.000$ ), perspetiva moral e autoconsciência ( $r = 0.764$ ,  $p = 0.000$ ) e processamento equilibrado e autoconsciência ( $r = 0.771$ ,  $p = 0.000$ ).

		<b>Transparência Relacional</b>	<b>Perspetiva Moral</b>	<b>Processamento Equilibrado</b>	<b>Autoconsciência</b>
<b>Transparência Relacional</b>	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	142			
<b>Perspetiva Moral</b>	Pearson Correlation	,740**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	142	142		
<b>Processamento Equilibrado</b>	Pearson Correlation	,680**	,770**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	142	142	142	
<b>Autoconsciência</b>	Pearson Correlation	,647**	,764**	,771**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	142	142	142	142

Tabela 11: Associações das Dimensões da Liderança Autêntica

Fonte: Elaboração própria

\*\*  $p < 0,01$ 

De forma semelhante às anteriores, as dimensões do engagement também se encontram todas relacionadas (Ver Tabela 12). Observou-se uma associação moderada, positiva e significativa entre o vigor e a absorção ( $r = 0.633$ ,  $p = 0.000$ ) e relações fortes, positivas e significativas entre o vigor e a dedicação ( $r = 0.741$ ,  $p = 0.000$ ) e a dedicação e absorção ( $r = 0.719$ ,  $p = 0.000$ ).

		<b>Vigor</b>	<b>Dedicação</b>	<b>Absorção</b>
<b>Vigor</b>	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	142		
<b>Dedicação</b>	Pearson Correlation	,741**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000		
	N	142	142	
<b>Absorção</b>	Pearson Correlation	,633**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	142	142	142

Tabela 12: Associações das Dimensões do Engagement

Fonte: Elaboração própria

\*\*  $p < 0,01$

Para terminar, as categorias do burnout também demonstraram relacionar-se entre si, sendo as que apresentam menor força entre as correlações (Ver Tabela 13). A exaustão emocional tem uma associação moderada, positiva e significativa com o cinismo ( $r = 0.647$ ,  $p = 0.000$ ), a exaustão emocional e a eficácia profissional apresentaram uma associação fraca e negativa, mas significativa ( $r = -0.351$ ,  $p = 0.000$ ) e o cinismo e a eficácia profissional demonstraram uma associação moderada, negativa e significativa ( $r = -0.608$ ,  $p = 0.000$ ).

		<b>Exaustão Emocional</b>	<b>Cinismo</b>	<b>Eficácia Profissional</b>
<b>Exaustão Emocional</b>	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	142		
<b>Cinismo</b>	Pearson Correlation	,647**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000		
	N	142	142	
<b>Eficácia Profissional</b>	Pearson Correlation	-,351**	-,608**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	142	142	142

Tabela 13: Associações das Dimensões do Burnout

Fonte: Elaboração própria

\*\*  $p < 0,01$ 

As últimas correlações realizadas pretendiam verificar as associações entre as 3 variáveis do estudo: liderança autêntica, engagement e burnout. Como se pode observar na Tabela 14, verificou-se uma correlação positiva, moderada e significativa entre a liderança autêntica e o engagement ( $r = 0.447$ ,  $p = 0.000$ ), uma associação negativa, fraca, mas significativa entre a liderança autêntica e o burnout ( $r = -0.385$ ,  $p = 0.000$ ) e uma relação também negativa, mas moderada e significativa entre o engagement e o burnout ( $r = -0.433$ ,  $p = 0.000$ ).

		<b>Liderança Autêntica</b>	<b>Engagement</b>	<b>Burnout</b>
<b>Liderança Autêntica</b>	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	142		
<b>Engagement</b>	Pearson Correlation	,447**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000		
	N	142	142	
<b>Burnout</b>	Pearson Correlation	-,385**	-,433**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	142	142	142

Tabela 14: Associações entre Variáveis

Fonte: Elaboração própria

\*\*  $p < 0,01$

Os resultados apresentados permitem aceitar as 3 hipóteses de investigação formuladas:

H1: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o engagement;

H2: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o burnout;

H3: Existe uma correlação entre o burnout e o engagement.

Por último, achou-se pertinente avaliar se existiriam diferenças entre o setor público e privado e entre o género feminino e masculino, quando avaliam o nível de liderança autêntica e os seus próprios níveis de engagement e burnout. Para isso, foram efetuados testes t de Student para amostras independentes.

No que concerne ao setor a que pertencem, não se observaram diferenças significativas entre os participantes do público e do privado. Contudo, verificaram-se diferenças significativas entre o género feminino e masculino quando classificam o nível de engagement. Assim, verificou-se que as mulheres consideram estar mais engaged no trabalho, comparativamente aos homens. Quanto à liderança autêntica da chefia e ao nível de burnout do inquirido, não se verificaram diferenças entre homens e mulheres. A tabela seguinte apresenta os resultados obtidos para a variável engagement.

		<b>N</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>
<b>Engagement</b>	Feminino	99	3,8965	0,94483
	Masculino	47	3,5266	1,02257
<b>Burnout</b>	Feminino	99	3,0019	0,69036
	Masculino	47	3,1676	0,79593

Tabela 15: Média e Desvio-Padrão por Género

Fonte: Elaboração própria

<b>Variável</b>		<b>Levene's Test for equality of variances</b>		<b>T-test for Equality of Means</b>		
		<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>T</b>	<b>df</b>	<b>Sig. (2-tailed)</b>
<b>Engagement</b>	Equal variances assumed	<b>0,003</b>	<b>0,957</b>	<b>2,152</b>	<b>144</b>	<b>0,033</b>
	Equal variances not assumed			2,092	84,342	0,039

Tabela 16: Teste t de Student para Comparação de Géneros

Fonte: Elaboração própria

## 7. Discussão de Resultados

Como se pôde verificar no capítulo da análise de dados, observou-se uma associação negativa entre as variáveis demográficas: idade e habilitações literárias. A relação observada pode ser corroborada pelos dados fornecidos pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) onde se pode verificar, não só um aumento do nível de escolaridade relativamente ao ensino superior, como um aumento entre 2011 e 2019. Além disso, verifica-se que o grupo etário que compreende as idades dos 25 aos 34 anos tem um nível de escolaridade superior ao grupo etário 35 aos 64 anos, com cerca de 10 pontos percentuais adicionais no que toca à população escolarizada com o ensino superior (“Instituto Nacional de Estatística,” n.d.).

Observou-se em seguida, a existência de uma associação negativa entre a liderança autêntica e a variável demográfica idade. Sendo a liderança autêntica um construto recente que surgiu nos primórdios do século XXI e que as próprias alterações aos estilos de liderança utilizados nas organizações também começaram a surgir recentemente (Avolio et al., 2004; Ilies et al., 2005; Peterson & Luthans, 2003), era expectável que os participantes mais novos indicassem mais vezes a existência de comportamentos e atitudes associados a uma liderança autêntica. Isto também pode acontecer uma vez que no próprio ensino português já se começam a explorar estes novos conceitos organizacionais no contexto de sala de aula.

Relativamente às associações existentes entre as subdimensões da liderança autêntica, observaram-se relações fortes e moderadas entre as dimensões mencionadas, contudo não se verificou o fenómeno da multicolinearidade como alguns autores mencionavam (Rego et al., 2012). Apesar de existirem correlações internas fortes, as quais eram esperadas uma vez que são dimensões da mesma escala, nenhuma delas superou o valor máximo de 0.9.

Como mencionado pelos teóricos, as dimensões que compõem a liderança autêntica estão relacionadas, uma vez que é o seu conjunto que permite determinar o nível de autenticidade dos líderes. Assim, a perspetiva moral internalizada afirma que o líder baseia as suas ações através dos seus padrões morais e valores internos, mesmo que esses sejam contra os padrões organizacionais ou sociais. O processamento equilibrado está relacionado com a capacidade do líder analisar objetivamente todas as informações e dados que lhe são fornecidos, antes que decidir que decisão irá tomar. A autoconsciência é definida como um processo de procura e melhor conhecimento das suas próprias forças e fraquezas. E por último, a transparência relacional é definida como a capacidade de demonstrar aos outros o seu verdadeiro “eu”. Esta competência é demonstrada pelo líder quando o mesmo consegue expressar os seus sentimentos e pensamentos, de forma aberta, com os demais seguidores proporcionando uma relação interpessoal (Peus et al., 2012).

De forma semelhante à liderança autêntica, a escala que avaliava o engagement carecia do mesmo problema de multicolinearidade, mencionado também noutras investigações, mas que também não foi motivo de preocupação nesta investigação. As dimensões encontravam-se correlacionadas de forma moderada e forte, mas nenhuma excedia os 0.9 que implicaria a multicolinearidade. Assim, a

escolha de um construto unidimensional pareceu ser uma opção acertada para evitar ou diminuir a hipótese de existir multicolinearidade (Schaufeli & Bakker, 2010).

De acordo com os teóricos, para classificar o estado de engagement é necessário avaliar as 3 dimensões que o compõem. A dedicação caracteriza-se por gerar um sentido de significado, inspiração, entusiasmo, desafio e orgulho. O vigor refere-se a elevados níveis de resiliência e persistência às dificuldades encontradas. E, a absorção está relacionada com a capacidade de estar completamente concentrado nas tarefas de trabalho (Maslach et al., 2001).

As correlações encontradas entre as subdimensões do burnout também eram esperadas uma vez que, de acordo com o próprio questionário original a exaustão e o cinismo eram as principais dimensões que constituíam o burnout (Green et al., 1991). Enquanto a eficácia profissional surgiu como um terceiro construto através de uma análise fatorial elaborada na primeira versão do questionário (MBI). Ainda de acordo com os teóricos, a eficácia profissional deveria ser a que demonstra a menor força de correlação com as restantes dimensões e parece desenvolver-se de forma algo paralela ou independente da exaustão e do cinismo (Leiter, 1993; González-Romá et al., 2006). Os resultados obtidos permitem confirmar que a subdimensão eficácia profissional é mesmo a que demonstra menor força de correlação com as restantes dimensões.

Como referido na análise de resultados, a primeira hipótese formulada foi aceite: **H1: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o engagement.** A liderança demonstrou ser o segundo determinante mais influenciador no engagement dos indivíduos, logo a seguir ao ambiente de trabalho. Os estudos indicam que quando um líder é inspirador para os seus seguidores, o engagement surge naturalmente. Isto é, a perceção de que o trabalho que desempenham tem um significado e é importante para o líder e para a organização gera o interesse e, conseqüente, engagement do trabalhador. A existência de uma liderança autêntica é muito importante para promover o desenvolvimento do engagement e do empowerment dos trabalhadores (Al Sahi AL Zaabi et al., 2016).

Foi também aceite a segunda hipótese formulada, isto é, **H2: Existe uma correlação entre a liderança autêntica e o burnout.** Analisando agora pela perspectiva contrária, as investigações afirmam que uma liderança que promove o suporte e apoio dos trabalhadores tem capacidade para diminuir os níveis de exaustão emocional de um indivíduo (dimensão do burnout) e, conseqüentemente, o burnout (Laschinger et al., 2012; Vahey et al., 2004). Tal como referido anteriormente, estudos efetuados com profissionais de saúde demonstraram que a liderança autêntica está relacionada com a diminuição do burnout, turnover e bullying e com o aumento da satisfação profissional e que a liderança autêntica diminui os níveis de burnout e aumenta a saúde mental dos trabalhadores através de comportamentos que impactam nas 6 dimensões da vida profissional de um indivíduo estudadas.

Como mencionado anteriormente, o binómio engagement-burnout é complicado de explicitar, uma vez que parece que os conceitos se encontram ligados. De acordo com Maslach e seus coautores (2001), o estado de burnout provoca a erosão do estado de engagement no trabalho de determinado indivíduo.

Relativamente às associações entre as dimensões do engagement e do burnout e em concordância com os teóricos, a exaustão parece ser o oposto do vigor, enquanto o cinismo é o contrário da dedicação. De acordo com esta perspectiva, os conceitos exaustão-vigor e cinismo-dedicação devem ser considerados “dimensões bipolares” (González-Romá et al., 2006, p. 166). Além disso, foi testada a existência de relações entre as 3 dimensões do engagement e do burnout, as quais foram suportadas em várias investigações de diferentes países (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Os resultados obtidos permitem corroborar o que os teóricos afirmaram sobre a relação entre estas variáveis e aceitar a terceira hipótese formulada nesta investigação: **H3: Existe uma correlação entre o burnout e o engagement.**

Para concluir, verificou-se que as mulheres consideram estar mais engaged no trabalho, comparativamente aos homens. Apesar de na literatura não se terem observado investigações que falem especificamente de uma relação direta entre estas duas variáveis, mencionam uma relação entre o género dos indivíduos e a propensão para sofrer da síndrome de burnout. Assim, as pesquisas indicam que o género feminino parece ser mais suscetível de sofrer da síndrome do burnout do que o género masculino. No entanto, note-se que a relação entre estas variáveis não costuma ser o alvo de muitos estudos (Demerouti et al., 2001). Genericamente, é possível dizer que para que um indivíduo experiencie um estado de burnout tem primeiro de ter passado pelo estado de engagement, e que aquele que nunca esteve engaged, provavelmente, também nunca estará em estado de burnout (Macey et al., 2009). Assim, de forma indireta, conclui-se que as mulheres (o género feminino) se sentem mais engaged no seu trabalho do que os homens (o género masculino).

# Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

## Conclusão Final

A dissertação elaborada pretendeu analisar a relação existente entre 3 variáveis: liderança autêntica, engagement e burnout. Para tal, foi utilizada uma metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário que era composto por questões sobre cada uma das variáveis em estudo. Este questionário foi distribuído de acordo com o método “bola de neve” e com o qual foi possível obter um total de 146 respostas.

Em termos gerais, observou-se que os inquiridos indicaram que “por vezes” os comportamentos e atitudes da sua chefia estavam de acordo com uma liderança autêntica, que os próprios estavam “frequentemente” num estado de engagement com o seu trabalho e que “às vezes” se encontravam num estado de burnout no trabalho.

Propôs-se entender a relação existente entre as variáveis: liderança autêntica, engagement e burnout. Assim, confirmou-se a existência de uma relação positiva entre a liderança autêntica e o engagement, indicando que quando um líder é autêntico consegue retirar o melhor de cada trabalhador e o engagement surge naturalmente. Verificou-se também uma relação negativa entre a liderança autêntica e o burnout, evidenciando que uma liderança autêntica tem capacidade para diminuir os níveis de burnout dos trabalhadores. Por último, constatou-se que o engagement e burnout também se relacionam de forma negativa, relação esta que vai ao encontro do que já tinha sido mencionado teoricamente e que vem demonstrar a relação complexa deste binómio e de difícil desconstrução.

Todas as subdimensões que constituem cada uma das dimensões avaliadas mostraram-se correlacionadas entre si, contudo em nenhum dos casos se observaram fenómenos de multicolineariedade e, por isso, os questionários utilizados foram adequados à amostra do estudo. Observou-se ainda que as mulheres estão mais vezes num estado de engagement do que os homens, facto este que, de certa forma, era expectável, uma vez que os investigadores afirmam que apenas passa pelo estado de burnout o indivíduo que experiencie o estado de engagement.

Tendo sido possível confirmar e aceitar as 3 hipóteses de investigação formuladas, estas também contribuiram para repensar nas relações entre as variáveis. Assim, e como mencionado pelos teóricos, o binómio engagement e burnout parece ser difícil de aprofundar e explicitar. Mas será o engagement que permite que os indivíduos atinjam, em certo ponto da sua carreira, o estado de burnout? Ou poderá acontecer o inverso? Mais se acrescenta, não será possível experienciar um desses estados sem se manifestar o outro? Tendo em atenção estas questões, será que alguma destas variáveis depende de outra como a liderança autêntica, utilizada nesta investigação, para se manifestar? É preciso entender que estes fenómenos se podem manifestar, mais tarde ou mais

cedo, em contexto laboral sem influencia de qualquer outra variável e, por isso, numa situação limite, a influência da liderança poderia ser colocada em causa.

## **Limitações**

A primeira limitação que se indica está relacionada com a extensão do questionário utilizado. O facto de analisar 3 variáveis em simultâneo fez com o que o questionário fosse constituído com um total de 47 perguntas, o que pode ter feito com o que, a certa altura, os inquiridos deixassem de ser tão precisos nas repostas que deram.

A segunda limitação está relacionada com a desconfiança das pessoas, pois apesar de se dizer logo no início do questionário que o mesmo é anónimo e confidencial, existe sempre uma desconfiança a esse nível que faz com que algumas das pessoas se recusem a responder ao questionário ou que respondam de forma “politicamente correta”.

Além disso, o método “bola de neve” também tem determinadas dificuldades. Como se trata de um método de preenchimento e passagem a outro indivíduo, não existe um controlo por parte do investigador relativamente à quantidade de pessoas às quais o questionário chegou e quantas realmente responderam ao mesmo. Muitas vezes as pessoas só respondem a este tipo de questionários se forem “forçadas” a fazê-lo, como este não era o caso, às vezes é mais difícil de obter respostas do que quando a investigação é feita apenas com uma empresa e existe uma pressão para o preenchimento do mesmo.

## **Futuras Linhas de Investigação**

Para estudos futuros indicam-se algumas sugestões. Começando pelo tão falado binómio engagement-burnout, seria importante perceber melhor a relação que existe entre estes dois tópicos fazendo uma investigação que tivesse como objetivo aprofundar esta relação. Além disso, uma investigação longitudinal seria muito explicativa para entender a partir de que ponto, os indivíduos deixam de estar num estado de engagement e passam a estar num estado de burnout e, eventualmente, entender se pode existir um retrocesso e voltarem a estar num estado de engagement novamente.

Seria também do interesse da comunidade académica entender que outros estilos de liderança se relacionam, de forma semelhante ou com melhores resultados, com os estados de engagement e burnout. Ou ainda, relacionar a liderança autêntica com outros estados ou comportamentos do indivíduo, por exemplo, o envolvimento, comprometimento, bem-estar, ou até relacionar com resultados organizacionais, como o aumento da produtividade, motivação ou turnover.

## Referências Bibliográficas

- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *Journal of the American Medical Association*, 288(16), 1987–1993.
- Al Sahi AL Zaabi, M. S., Ahmad, K. Z., & Hossan, C. (2016). Authentic leadership, work engagement and organizational citizenship behaviors in petroleum company. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 811–830.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Avolio, B., Gardner, W. L., Walumbwa, F., Luthans, F., May, D. R., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823.
- Avolio, B., Gardner, W., & Walumbwa, F. (2007). Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) - Mind Garden. Retrieved May 15, 2020, from <https://www.mindgarden.com/69-authentic-leadership-questionnaire>
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development. Full Range Leadership Development*. SAGE Publications Inc.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Demerouti, E., Janssen, P., van der Hulst, R., & Brouwer, J. (2000). Using equity theory to examine the difference between burnout and depression. *Anxiety, Stress & Coping*, 13(3), 247–268.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
- Bento, A. V., & Ribeiro, M. I. (2013). Authentic Leadership in School Organizations. *European Scientific Journal*, 9(31), 1857–7881.
- Brief, A., & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annu. Rev. Psychol.*, 53(1), 279–307.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358–368.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Caldwell, C., & Dixon, R. D. (2010). Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern

- 
- Leader. *Journal of Business Ethics*, 93(1), 91–101.
- Cameron, K. (2008). *Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance* (2nd Edition). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cho, J., Laschinger, H., & Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43–60.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599–609.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto: Alegre, Artmed.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resource Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Duncan, P., Green, M., Gergen, E., & Ecung, W. (2017). Authentic leadership—is it more than emotional intelligence? *Administrative Issues Journal: Connecting Education Practice and Research*, 7(2), 11–22.
- Dvir, T., Eden, D., & Avolio, B. J. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144.
- Fineman, S. (2006). Accentuating the positive? *Academy of Management Review*, 31(2), 306–308.
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 259–270.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.
- George, B. (2003). *Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.

- 
- George, Bill, Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 85(2), 129–138.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th editio). Boston: Allyn & Bacon.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior & Personality*, 6(3), 453–472.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002a). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002b). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis The Gallup Organization. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 750–756.
- Heyler, S. G., & Martin, J. A. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230–243.
- Hooper, A., & Potter, J. (2010). *Liderança Inteligente – Criar a Paixão pela Mudança* (8ª Edição). Lisboa: Actual Editora.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. W. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(1), 171–233.
- Hsieh, C.-C., & Wang, D.-S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329–2348.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394.
- Instituto Nacional de Estatística. (n.d.).
- Kahn, W. A. (1990). To be full there: psychological presence at work. *Academy of Management Journal*, 33(1), 692–724.

- 
- Kahn, William A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45(4), 321–349.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26.
- Laschinger, H., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(1), 1080–1089.
- Laschinger, H. K. S., Borgogni, L., Consiglio, C., & Read, E. (2015). The effects of authentic leadership, six areas of worklife, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' burnout and mental health: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 52(6), 1080–1089.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2013). Authentic leadership, empowerment and burnout: A comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 541–552.
- Lee, H.-F., Chiang, H.-Y., & Kuo, H.-T. (2019). Relationship between authentic leadership and nurses' intent to leave: The mediating role of work environment and burnout. *Journal of Nursing Management*, 27(1), 52–65.
- Leiter, M. P. (1993). Burnout as a developmental process: Consideration of models. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 237–250). Taylor & Francis. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1993-97794-014>
- Leiter, Michael P., & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*.
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C., & Bryngelsson, I. L. (2006). Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13(1), 51–59. h
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1st Ed., pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand-McNally.
- Lourenço, P. R. (2000). Liderança e eficácia: uma relação revisitada. *Psicologica*, 23(1), 119–130.
- Lubinski, D. (2004). Introduction to the Special Section on Cognitive Abilities: 100 Years After Spearman's (1904) "General Intelligence, Objectively Determined and Measured." *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 96–111.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership A Positive Developmental Approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp.

- 
- 241–261). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*. Wiley-Blackwell.
- Maroco, J., & Tecedreiro, M. (2009). Inventário de burnout de Maslach para estudantes portugueses. *Psicologia Da Saúde & Doenças*, 10(2), 227–235.
- Martin, J., & Wright, S. (2017). The Application of Cameron's Positive Leadership Model in a New Zealand Law Enforcement Organisation. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 43(1), 36–55.
- Martins, C. (2011). *Manual de análise de dados quantitativos com recurso ao IBM SPSS: Saber decidir, fazer, interpretar e redigir* (1ª edição). Braga: Psiquilíbrios Edições.
- Maslach, Christina, & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, Christina, Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Burnout. *Annu. Rev. Psychol.*, 52(1), 397–422.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
- Meyers, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Otaghsara, S. M. T., & Hamzehzadeh, H. (2017). The Effect of Authentic Leadership and Organizational Atmosphere on Positive Organizational Behavior. *International Journal of Management*, 4(11), 1122–1135.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1), 26–31.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Stouten, J., Zhang, Z., & Zulkarnain, Z. (2020). Engaging Leadership and Its Implication for Work Engagement and Job Outcomes at the Individual and Team Level: A Multi-Level Longitudinal Study. *Internacional Journal of Environmental*

---

*Research and Public Health*, 17(776), 1–21.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Pina E Cunha, M. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity ☆. *Journal of Business Research*, 65, 429–437.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rodrigues, A. L., Campos, E. M. P., & Valente, G. B. (2011). Qualidade de Vida e Burnout em Médicos. In A. M. R. P. L. P. J. A. MEURS (Ed.), *Stress e Qualidade de Vida no trabalho*. São Paulo.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Salanova, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., Schaufeli, W. B., & Cifre, E. (2014). Flowing Together: A Longitudinal Study of Collective Efficacy and Collective Flow Among Workgroups. *The Journal of Psychology*, 148(4), 435–455.
- Schaufeli, Wilmar, B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout an overview of 25 years of research in theorizing. In M. J. Winnubst & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of work and health psychology* (pp. 383–425). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice A critical analysis*. Philadelphia: Taylor & Francis.
- Schaufeli, Wilmar B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, Wilmar B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). Educational and Psychological Measurement. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, Wilmar B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501–510.
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., González-Romá, & Bakker, A. (2002). The Measurement of

- 
- Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schaufeli, Wilmar B, Bakker, A. B., & Rhenen, W. Van. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 893–917.
- Schaufeli, Wilmar B, Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). The MBI-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, & M. . Leiter (Eds.), *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed., pp. 19–26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, Wilmar B, Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and Engagement in University Students A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464–481.
- Schuster, M. da S., Dias, V. da V., Battistella, L. F., & Grohmann, M. Z. (2015). Validação Da Escala Mbi-GS: Uma Investigação General Survey Sobre a Percepção De Saúde Dos Colaboradores. *Revista de Gestão*.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 395–417.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout: A review. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 245–264). American Psychological Association.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
- Sousa, M. F. (2009). *A liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores*. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses’ experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 49(1), 1266–1276.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological, Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement And Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Tecedeiro, M. (2010). Estudo exploratório sobre burnout numa amostra portuguesa: O narcisismo como variável preditora da síndrome de burnout. *Análise Psicológica*, 28(2), 311–320.
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e Validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a Assistentes Sociais em Portugal Adaptation and Validation of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) applied to Social Workers in Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10–20.

- 
- Vahey, D. C., Aiken, L. H., Sloane, D. M., Clarke, S. P., & Vargas, D. (2004). Nurse burnout and patient satisfaction. *Medical Care*, *42*(2), 1166.
- Vazquez, A. C. S., Santos, A. S. dos, Costa, P. V. da, Freitas, C. P. P. de, Witte, H. De, & Schaufeli, W. B. (2019). Trabalho e Bem-Estar: Evidências da Relação entre Burnout e Satisfação de Vida. *Revista Avaliação Psicológica*, *18*(04), 372–381.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, *44*(1), 134–143.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89–126.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(6), 1063–1070.

# Apêndices

## Questionário

### Dados Sociodemográficos

1. Selecione a sua faixa etária
  - Até 20 anos
  - 21 – 25 anos
  - 26 – 30 anos
  - 31 – 35 anos
  - 36 – 40 anos
  - 41 – 45 anos
  - 46 – 50 anos
  - 51 – 55 anos
  - 56 – 60 anos
  - Mais de 60 anos
  
2. Género
  - Feminino
  - Masculino
  - Outro
  
3. Estado Civil
  - Solteiro(a)
  - Casado(a)/Em união de facto
  - Viúvo(a)
  
4. Habilitações Académicas
  - 1º Ciclo
  - 2º Ciclo
  - 3º Ciclo
  - Ensino Secundário
  - Licenciatura/Bacharelato
  - Pós-Graduação/Mestrado
  - Doutoramento
  
5. Trabalhador do Setor
  - Público
  - Privado
  
6. Situação Profissional
  - Contrato de Trabalho a Termo Certo
  - Contrato Sem Termo
  - Contrato a Termo Incerto
  - Contrato de Trabalho de Muito Curta Duração
  - Trabalho Temporário
  - Contrato de Trabalho a Tempo Parcial
  - Prestação de Serviços

### Tipo de Liderança

1. O meu líder diz exatamente o que pensa
  - Nunca
  - Ocasionalmente
  - Por vezes
  - Várias Vezes
  - Frequentemente

- 
2. O meu líder assume os erros que comete  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  3. O meu líder encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  4. O meu líder diz as duras verdades  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  5. O meu líder mostra as emoções que correspondem ao que sente  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  6. As ações do meu líder condizem com as suas crenças e convicções  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  7. O meu líder toma decisões baseadas nos seus valores fundamentais  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  8. O meu líder pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  9. O meu líder toma decisões difíceis baseadas em elevados padrões éticos  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
  10. O meu líder solicita-me pontos de vista que questionem as suas (dele/a) posições mais profundas  
Nunca

---

Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente

11. O meu líder analisa informação relevante antes de tomar uma decisão  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
12. O meu líder ouve cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
13. O meu líder procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com estas  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
14. O meu líder tem uma noção clara do modo como os outros encaram as duas (dele/a) capacidades  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente
15. O meu líder compreende como as suas ações têm impacto ns outras pessoas  
Nunca  
Ocasionalmente  
Por vezes  
Várias Vezes  
Frequentemente

### **Liderança e Engagement dos Colaboradores**

1. No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
2. Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente

---

Muito Frequentemente  
Sempre

3. Sou capaz de ficar a trabalhar por períodos de tempo muito longos  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
4. Sou uma pessoa com muita resistência mental no meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
5. No meu trabalho sou sempre perseverante (não desisto), mesmo quando as coisas não estão a correr bem  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
6. Acho que o meu trabalho tem muito significado e utilidade  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
7. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
8. O meu trabalho inspira-me  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
9. Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho  
Nunca

---

Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

10. O meu trabalho é desafiante para mim

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

11. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

12. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa à minha “volta”

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

13. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

14. Estou imerso no meu trabalho

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

15. “Deixo-me ir” quando estou a trabalhar

Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

- 
16. É-me difícil desligar do meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

### **Stress em Contexto de Trabalho**

1. Sinto-me emocionalmente esgotado com o meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
2. Sinto-me esgotado no final de um dia de trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
3. Sinto-me cansado quando me levanto pela manhã e preciso encarar outro dia de trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
4. Trabalhar todo o dia é realmente motivo de tensão para mim  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
5. Sinto-me acabado por causa do meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
6. Só desejo fazer o meu trabalho e não ser incomodado  
Nunca

- 
- Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
7. Sou menos interessado no meu trabalho desde que assumi essa função  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
8. Sou menos entusiasmado com o meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
9. Sou mais descrente sobre a contribuição do meu trabalho para algo  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
10. Duvido da importância do meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
11. Sinto-me entusiasmado quando realizo algo no meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
12. Realizo muitas coisas valiosas no meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre

- 
13. Posso efetivamente solucionar os problemas que surgem no meu trabalho  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
14. Sinto que estou a dar uma contribuição efetiva para a organização  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
15. Na minha opinião, sou bom no que faço  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre
16. No meu trabalho, sinto-me confiante de que sou eficiente e capaz de fazer com que as coisas aconteçam  
Nunca  
Quase Nunca  
Raramente  
Às Vezes  
Frequentemente  
Muito Frequentemente  
Sempre