

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA TÓXICA: IMPACTO NA SÍNDROME DE *BURNOUT* E NA
INTENÇÃO DE SAÍDA

CAROLINA SIMÃO PINTO BASTO SAN MIGUEL

NOVEMBRO - 2020

MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

LIDERANÇA TÓXICA: IMPACTO NA SÍNDROME DE
BURNOUT E NA INTENÇÃO DE SAÍDA

CAROLINA SIMÃO PINTO BASTO SAN MIGUEL

ORIENTAÇÃO:

JORGE FILIPE DA SILVA GOMES

NOVEMBRO – 2020

RESUMO

O presente estudo considera analisar o impacto que a liderança tóxica tem na saúde de uma empresa e de um colaborador. A Síndrome de *burnout* é uma doença associada ao meio laboral que nos permite analisar o impacto da liderança na saúde de um colaborador, dividindo-se em exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A intenção de saída é um dos maiores problemas que as empresas enfrentam atualmente, medidora da estabilidade e sustentabilidade de uma empresa.

Os resultados obtidos demonstram que a liderança tóxica tem um efeito significativo na intenção de saída e na exaustão emocional. Também é possível verificar que um colaborador alvo de exaustão emocional e de despersonalização vai ter níveis mais elevados de intenção de saída. Contudo, através de um teste de mediação entre as três variáveis foi apurado que a exaustão emocional media parcialmente a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída.

Palavras chave: Síndrome de *Burnout*; Liderança Tóxica; Intenção de saída; Saúde; Colaborador; Empresa

ABSTRACT

The following study analyzes the impact that a toxic leadership has on a company and on an employee. The burnout syndrome is a disease associated with the working environment that allow us to analyze the impact that leadership has on the employee's health, which can be divided into emotional exhaustion, depersonalization and personal achievements. Employees' motivation for leaving is one of the biggest problems that companies currently face, this indicator is a good measure for the sustainability and stability of a company.

The results have shown that a toxic leadership has significant effects on emotional exhaustion and turnover intentions. It is also possible to notice that an employee suffering from mental exhaustion and depersonalization is going to have a higher motivation to quit. However, through a mediation test between the three variables it is concluded that mental exhaustion partially measures the relationship between toxic leadership and turnover intention.

Key words: Burnout Syndrome; Toxic Leadership; Turnover Intention; Health; Employee; Company

ÍNDICE

CAPÍTULO I	6
INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO II	9
REVISÃO DE LITERATURA	9
<i>2.1. Liderança Tóxica</i>	9
2.1.1. Características	10
2.1.2. Consequências	11
<i>2.2. Síndrome de Burnout</i>	13
2.2.1. Causas	15
2.2.2. Consequências	16
<i>2.3. Intenção de Saída</i>	18
2.3.1. Causas	19
2.3.2. Consequências	20
<i>2.4. Relação entre liderança tóxica, síndrome de burnout e intenção de saída</i>	21
CAPÍTULO III	24
MÉTODO	24
3.1. Método	24
3.2. Variáveis e instrumento de medida	24
3.3. Participantes	26
CAPÍTULO IV	27
ANÁLISE DE RESULTADOS	27
CAPÍTULO V	32
CONCLUSÕES	32
5.1. Conclusões e Contributos	32
5.2. Limitações e Investigação Futura	33
REFERÊNCIAS	34
ANEXOS	39

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade e o mercado laboral assistem a um mundo cada vez mais globalizado, competitivo, inovador, e com maior concorrência, onde só os mais aptos e flexíveis conseguirão adaptar-se às sucessivas mudanças, quer económicas e tecnológicas, quer sociais e culturais. Para superar estes desafios, os colaboradores são obrigados a darem o melhor de si, levando muitas vezes a que estes sofram diversas pressões, tanto externas, como internas (falta de realização pessoal, desmotivação, baixa autoestima, *stress*, surgimento de doenças, entre outros), que poderão influenciar a sua vida pessoal e profissional. Uma das pressões externas resulta da capacidade de liderança dos responsáveis ou dos superiores hierárquicos.

Os líderes, segundo Tuckey, Dollard e Bakker (2012), correspondem ao fator essencial na satisfação das necessidades dos colaboradores, na medida em que exercem impacto sobre as suas tarefas e a execução do trabalho e, conseqüentemente, na sua saúde e bem-estar. Para Yukl (2002), os líderes são figuras admiráveis e idealistas, cuja função passa por garantir a evolução e o bem-estar dos colaboradores e da empresa, através da promoção de boas práticas e relações. Contudo, também existem alguns líderes que se comportam de forma tóxica ou destrutiva, afetando negativamente a motivação dos colaboradores, assim como, a criação de um clima de hostilidades e restrições (Deci et al., 1989). A criação deste clima de ambiente laboral leva à exaustão emocional e à baixa produtividade (Ekvall et al., 2002; Kets de Vries e Miller, 1984), que por sua vez, leva ao *burnout*.

O *burnout* é uma síndrome psicológica de exaustão, cinismo e ineficácia no local de trabalho, resultante da dinâmica do ambiente profissional, e desenvolvida através de experiências stressantes, pautadas pela falta de competências sociais (Turan, 2019). A maior parte dos estudos realizados sobre esta temática concluem que o *burnout* provoca pressão, fadiga, exigibilidade, incerteza e ambigüidade de papéis (Leiter e Scahufeli, 1996; Burrows e McGrath, 2000). Assim, quando existem eventos negativos, tais como: desrespeito ou falta de civismo dos colegas ou dos clientes, estes podem causar manifestações de *stress*, nomeadamente, nervosismo, depressão, tensão

e pavor (Nielsen e Einarsen, 2012), provocando mal-estar psicológico (Neto et al., 2017).

Por outro lado, as empresas também têm de enfrentar outros desafios diários, onde se englobam o absentismo, baixa produtividade, falta de motivação, insatisfação, rotatividade, resistência à mudança, entre outros. A intenção de saída irá refletir a saúde de uma empresa, uma vez que estabelece o clima organizacional e qualidade do serviço em geral (Siqueira et al., 2014) Na presente dissertação, será abordada mais detalhadamente a intenção de saída, que de acordo com Silveira (2011), refere-se ao movimento de entrada e saída de colaboradores em uma empresa, independentemente do motivo apresentado: descontentamento com as políticas da empresa; busca de um cargo mais elevado; busca de uma melhor remuneração; inovação; reforma profissional dos colaboradores; busca por capital humano mais qualificado; entre outros (Medeiros, Alves e Ribeiro, 2012).

Os comportamentos e atitudes de um colaborador são muito influenciados direta ou indiretamente pela liderança a que estão expostos, que por sua vez, irão influenciar os clientes (Akkermans et al., 2008; Magalhães, 2006).

Nesta perspectiva, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a liderança tóxica, o *burnout* e a intenção de saída. Como objetivos específicos enumeram-se os seguintes: identificar a existência de liderança tóxica, como consequência de problemas de saúde (*burnout*) e aumento da taxa de intenção de saída; compreender se os colaboradores que sofrem de *burnout* são mais propensos a apresentar maiores taxas de intenção de saída.

Com isto, pretende-se enumerar os comportamentos e os efeitos negativos e contraproducentes que este tipo de liderança exerce nos colaboradores e na empresa em geral, de modo a evitar ou atenuar os mesmos e a otimizar o ambiente laboral. Também é pretendido definir, caracterizar e consciencializar o conceito de *burnout*. Apesar das várias definições, não existe um consenso, pelo que estas apresentam algumas lacunas teóricas, que podem direcionar a diagnósticos e tratamentos errados (Carlotto e Câmara, 2008). Para além disto, também se espera contribuir, a nível prático, para que as empresas identifiquem os motivos reais da intenção de saída e promovam o bem-estar dos seus colaboradores, através do seu reconhecimento, valorização, e adoção de boas práticas que aumentem a satisfação no trabalho.

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, onde é realizado um breve enquadramento teórico e são definidos o objetivos, a metodologia e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo é enquadrada revisão de literatura, onde são apresentados os principais conceitos teóricos utilizados no estudo. O terceiro capítulo corresponde ao estudo empírico, onde se apresenta a metodologia de investigação. De seguida, são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Por último, são expostas as principais conclusões e contributos, limitações do estudo e sugestões para pesquisa futura.

CAPÍTULO II

REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo encontra-se dividido em quatro partes. Na primeira parte, é apresentado o conceito de liderança tóxica, as suas características e consequências no indivíduo e na organização. Na segunda e terceira parte, é contextualizada a síndrome de *burnout* e a intenção de saída, evidenciando-se as causas e consequências no indivíduo e na organização. Por último, é feita uma descrição da relação entre a liderança tóxica, a síndrome de *burnout* e a intenção de saída, onde são fundamentadas as hipóteses do estudo.

2.1. Liderança Tóxica

A definição de liderança tóxica não é consensual, uma vez que pode assumir diversas perceções, levando a que as suas decisões e impactos possam ser bastante extensos e complexos (Walton, 2007).

De modo geral, a liderança tóxica pode ser entendida como um estilo de liderança em que os líderes, devido ao seu comportamento e personalidade negativos, prejudicam gravemente os subordinados e a empresa (Reed, 2004). Para Goldman (2009), liderança tóxica corresponde a atos de supervisão destrutivos, perturbadores e disfuncionais distribuídos por todos os colaboradores por parte do líder.

Não obstante, este tipo de liderança pode ser encarada sob duas vertentes, ou seja, para alguns colaboradores o líder tóxico é negativo, enquanto que para outros, o líder tóxico é admirado como um herói (Lipman-Blumen, 2005). Isto acontece quando o líder tóxico mostra atitudes negativas, abusivas ou autoritárias, intercaladas com atitudes positivas, de apoio ou de reconhecimento (Singh, et al. 2017).

Assim, um líder tóxico é considerado como o que cria reações contraproducentes e de frustração nos colaboradores, contribuindo para um clima debilitado (Reed, 2004). Boswell (2016) acrescenta que, o líder tóxico atua de forma consciente e intencional, através de falta de ações, de modo a dificultar os objetivos da empresa para o seu proveito individual.

2.1.1. Características

Quanto às suas características, o líder tóxico divide-se em cinco dimensões, segundo Schimdt (2008): 1) supervisão abusiva, com comportamentos adversos (verbais ou não-verbais, à exceção de abusos físicos) para com os colaboradores; 2) liderança autoritária, com comportamentos que impedem a autonomia e iniciativa por parte dos colaboradores; 3) autopromoção, quando o líder satisfaz os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses dos seus colaboradores; 4) imprevisibilidade, quando os colaboradores não sabem os comportamentos que o líder poderá ter num determinado dia; 5) narcisismo, ou seja, falta de empatia e de reconhecimento por parte do líder para com os seus colaboradores, em detrimento da elevada estima e imponência que mantém para consigo próprio.

Para Boswell (2016), o líder tóxico pode caracterizar-se em quatro tipos: 1) lento, que fica impune por não executar a sua função; 2) sabotador secreto, que utiliza a sua liderança para manipular de forma negativa os seus subordinados e pares; 3) expositor de contrariedade, que é resistente às decisões do líder; 4) escapista, autodesignado por “maior”, uma vez que rejeita a realização de algumas tarefas, mesmo que tragam consequências nefastas para a empresa.

Este tipo de líder pode assumir as seguintes características: narcisista; egocêntrico; insensível a nível interpessoal; impulsivo; perfeccionista; sarcástico; cruel; psicopata; manipulador; dominador; falso; arrogante; impaciente; desconfiado; desonesto; parasita; controlador; inconsistente, entre outras (Hughes et al., 1999; Whittell, 2005; Yava, 2016).

O líder tóxico pode apresentar um tom de voz suave, calmo e seguro, comportamentos que não são facilmente decifráveis, o que leva a que transmita a impressão de que está a tomar uma atitude correta. Estes comportamentos aliados à apresentação de resultados organizacionais positivos, podem tornar-se num risco. O líder procura obter sucesso a nível individual, utilizando técnicas pessoais ou interpessoais que afetam negativamente o ambiente da organização (Reed, 2004). Como resultado, os colaboradores ficam desanimados ou com intenção de desistir, pois, não suportam os comportamentos rudes e abusivos do líder (Murari e Gupta,

2011).

Quanto ao relacionamento existente entre o líder tóxico e os seus subordinados, este pauta-se pela gestão autocrática; falta de capacidade para ouvir os outros, para delegar e priorizar tarefas; não conseguir motivar os colaboradores; ser tendencioso ou mostrar favoritismos; praticar abusos verbais, intimidações ou assédios; punir, criticar ou humilhar em público os colaboradores; apresentar expectativas irrealistas; ter práticas ilegais; negar assistência; impedir a autonomia, eficiência e inovação; falta de preocupação pelo bem-estar dos colaboradores (Ashforth, 1994; Boddy et al., 2016; Sheehan, 1996; Starratt e Grandy, 2010; Williams, 2005; Vreja et al. 2016).

2.1.2. Consequências

As consequências de uma má liderança ou de uma liderança tóxica refletem-se, tanto nas empresas, como nos colaboradores, criando um clima laboral negativo, que se traduz a nível interno e externo da empresa.

Nas empresas, as principais consequências dos comportamentos e atitudes deste tipo de líder, passam pela ineficiência; fracasso no alcance de metas; frequência de problemas legais (instauração de queixas ou processos por parte dos colaboradores ou dos *stakeholders*); perda de cultura organizacional; diminuição do desempenho das equipas; diminuição do volume de negócios (Krasikova et al. 2013; Reed e Bullis, 2009).

Em alguns casos, são as próprias empresas que incentivam e aceitam líderes tóxicos através de políticas e práticas contraproducentes, pois, acreditam que estes são mais benéficos para o alcance dos objetivos e dos resultados organizacionais. Contudo algumas empresas, ainda não compreenderam que a existência deste tipo de líder provoca mal-estar, desconforto e revolta aos colaboradores, pelo que é de a incumbência dos diretores tomarem medidas para evitar ou atenuar os comportamentos adotados pelo líder (Hod et al., 2017). Deste modo, é apresentada a primeira hipótese de estudo:

H1- A liderança tóxica está positivamente associada à intenção de saída.

Os comportamentos nefastos que se fazem sentir na empresa, rapidamente se refletem nos colaboradores, que ao sentirem-se pressionados, abusados ou sem margem para falhas, ficam mais vulneráveis para assumir comportamentos contraproducentes, como tentativa de se autodefenderem do líder (Ludeman e Erlandson, 2004). Isto leva a que os colaboradores suprimam as suas emoções, recorrendo à sabotagem, ocultando informações e sendo competitivos perante os seus colegas. Estas atitudes têm o poder de influenciar a estabilidade emocional, lealdade, satisfação laboral, envolvimento, comprometimento e intenção de saída da empresa (Glas e Einarsen, 2006; Murari, 2013; Tate, 2009).

Para além disso, os colaboradores alvo deste tipo de liderança também podem sofrer sintomas físicos e psicológicos, tais como: baixa autoestima; fraco desempenho; autonomia reduzida; *stress*; *burnout*; ansiedade; absentismo; maior intenção de saída e rotatividade; falta de capacidade para trabalhar em equipa; diminuição de produtividade; insatisfação; desmotivação; humilhação; problemas de estômago; surgimento de doenças; alcoolismo; entre outros (Harms et al., 2017; Krasikova et al., 2013; Lian, Ferris e Brown, 2012; Starratt et al., 2010). A forma como a liderança tóxica impacta a saúde do indivíduo conduz à formulação da segunda hipótese de estudo e suas sub hipóteses:

H2- A liderança tóxica está associada positivamente às várias dimensões do *burnout*.

H2.1- A liderança tóxica está associada positivamente à exaustão emocional.

H2.2- A liderança tóxica está associada positivamente à despersonalização.

H2.3- A liderança tóxica está positivamente associada à falta de realização pessoal.

No entanto, a liderança tóxica cria um ambiente onde os colaboradores são recompensados por concordarem com o líder e, reprimidos por desafiarem a sua autoridade (Reed, 2004). Isto leva a que o líder tóxico tenha seguidores suscetíveis, uma vez que a liderança é uma interação e não uma ação. Ou seja, os seguidores consentem com este tipo de liderança, pois, permite-lhes satisfazer as suas necessidades psicológicas básicas (autoridade, ordem, segurança e pertença), responder a problemas complexos através de soluções simples, afagar determinados

desejos e medos e, sobretudo, em tempos de crise, encontrar justificações para tolerar este tipo de líder (Lipman-Blumen, 2005).

Para Tepper (2000), os líderes tóxicos não têm a intenção de prejudicar ou ofender os colaboradores, apesar de serem conduzidos a agir de forma abusiva, para alcançar resultados. Alguns autores consideram a liderança tóxica como uma força positiva (Howell e Avolio, 1992; Hogan e Kaiser, 2007). Em termos militares, por exemplo, este tipo de liderança é vantajosa para os soldados, uma vez que desafia o comprometimento e o sentido do trabalho (Harris et al., 2007), ou seja, afeta o *mindset* (Ashforth, 1997). Compreender os impactos de uma liderança tóxica é mais importante do que evidenciar os aspetos positivos de uma boa liderança (Einarsen et al., 2007).

2.2. Síndrome de Burnout

O conceito de *burnout* provém da expressão inglesa “*to burn out*”, que significa “combustão/queimar por completo”. A sua relevância deve-se aos primeiros estudos qualitativos realizados por Freudenberger (1970) e por Maslach (1976), baseados em entrevistas, estudos de caso e observações. Estes estudos foram delineados a partir de uma perspetiva clínica, fundamentada em sintomas e questões de saúde mental e a partir de uma perspetiva social baseada no foco do relacionamento entre empregador e colaborador e no contexto situacional das ocupações de serviço, analisada por Maslach.

Posteriormente, Freudenberger definiu o conceito de *burnout*, como sendo o processo de perda de motivação, empenho e energia, culminando num estado de depressão e esgotamento. No entanto, a visão predominante sobre o *burnout* assentava em conceitos já existentes, nomeadamente, o *stress* ou a insatisfação laboral (Glass e McKnight, 1996).

Para Koslowsky (1998), o *burnout* corresponde a um processo de resposta prolongada a diversas fontes que causam *stress*/ameaças no local de trabalho, cónitos de *stressors*. Os seus *strains* (consequências/reações aos *stressors*) manifestam-se através do cinismo e da exaustão emocional e física, levando a um enorme negativismo por parte do colaborador (Maslach e Jackson, 1981). Um nível elevado de *strains* pode resultar da acumulação de *stress* psicológico e social aliado a um baixo

nível de tolerância, também conhecido como “*stress* negativo” (Karasek, 1979). Para além dos traços de personalidade, existem fatores negativos que influenciam a tolerância de *stress* de um indivíduo, sendo eles a falta ou inadequada estratégia para lidar com o mesmo, o desapontar das expectativas, as experiências negativas e o estilo de vida (Ewald, 1997). Quando este “*stress* negativo” passa a ser crónico e não é tratado, ganha efeitos adversos na saúde de um indivíduo, afetando antecedentes biológicos e bioquímicos (Scheuch, 1997).

Segundo Ramalho (2019), é essencial compreender e conhecer esta síndrome, de modo a não ser confundida com outras patologias e evitar diagnósticos errados. Facilmente o *burnout* confundido com a depressão, devido aos diversos sintomas, não sendo quase nunca notado em estágios iniciais (Guimarães, 2000). Apesar do *burnout*, ser reconhecido há mais de 45 anos, foi só em 2019, que foi reconhecido pela Organização Mundial de Saúde como doença, encontrando-se inserido na secção de problemas associados ao emprego e desemprego, descrito como uma síndrome resultante de *stress*.

No que concerne ao *burnout*, já foram desenvolvidas várias teorias, onde se destacam: a) os melhores colaboradores e os mais ambiciosos têm maior probabilidade de experienciar o *burnout*, baseada num ditado comum da língua inglesa “*You have to have been on fire in order to burn out*” (terás de ter passado pelo fogo para poderes queimar). Isto significa que, as pessoas dedicadas, capazes de fazer tudo para alcançar os seus ideais, vão chegar à exaustão se os seus sacrifícios não forem recompensados; b) o *burnout* é a consequência da exposição crónica a *stressors* relacionados com o trabalho. Deste modo, a síndrome ocorre após anos de carreira e não no início, tendendo a estabilizar-se quando as pessoas mantêm o emprego (Maslach et al., 2001). Contrariamente a esta teoria, Moreno-Jiménez e Peñacola (1999) defendem que os indivíduos no início da atividade profissional estão mais predispostos ao *burnout*, uma vez que apresentam um maior nível de entusiasmo, esforço e empenho.

Quanto aos estudos quantitativos, os primeiros autores a analisar o *burnout* foram Maslach e Jackson (1981), que conceberam o modelo teórico e instrumento de avaliação *Maslach Burnout Inventory*, em 1996. Este modelo resulta da divergência entre a vida laboral e os ideais individuais, baseado num *stress* crónico no local de

trabalho, difícil de lidar. Os mesmos autores caracterizam o *burnout* como uma síndrome marcada pelo cansaço emocional, direcionada para a falta de motivação, com sentimentos graduais de fracasso, inadequação, negativismo e cinismo. Para isso, categorizaram três dimensões do *burnout*: exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal. A primeira dimensão corresponde à falta de recursos emocionais e à fadiga contínua, tendo consequências físicas e psicológicas. A despersonalização aborda o desenvolvimento de atitudes negativas, tais como: cinismo, irritação, pessimismo, insensibilidade e intolerância, para com os colegas, superiores e clientes. Por último, a dimensão de realização pessoal refere-se aos sentimentos de fracasso e baixa autoestima, ocorrendo quando o indivíduo não se sente realizado profissionalmente, o que o leva a diminuir as suas expectativas em relação ao trabalho.

2.2.1. Causas

As causas do *burnout* podem ser classificadas em fatores psicossociais e fatores relacionados à violência no local de trabalho (*workplace violence*). Nos fatores psicossociais estão incorporados os conflitos intrapessoais e profissionais (relacionados com as relações e complexidade de tarefas a executar), horário de trabalho, salário justo e autonomia profissional. Na violência no local de trabalho, enumeram-se a falta de colaboradores, quantidade de trabalho, dificuldade em atingir os objetivos e competição interna (Fischer et al., 2006). A OMS (2002) define a violência no trabalho como o uso intencional de poder contra outro colaborador ou grupo de colaboradores, resultante de uma elevada probabilidade de lesões, morte, danos psicológicos ou desenvolvimento inadequado/privação do mesmo. Sendo que a violência não é descrita só de forma física.

Uma das principais causas do *burnout*, como referido, é o *stress* prolongado (Green et al. 1991), na medida em que a maioria do *stress* resulta de indicadores de interação de um ambiente pessoal, ou seja, o *burnout* está associado a diferentes indicadores pessoais disfuncionais. Já, a exaustão emocional, pode ser resultado de exaustão física, doenças, sintomas psicossomáticos, consumo de álcool ou conflitos familiares (Toker et al., 2005).

A exposição de um colaborador ao *stress* leva a existência de diversas reações

físicas e psicológicas, sendo a forma de reagir e a intensidade, dependentes dos traços de personalidade e do ambiente em que está envolvido. As reações mais comuns ao *stress* ocupacional incluem a exaustão emocional, a despersonalização, a percepção de desumanização para com o cliente, o absentismo, danos na saúde e a reduzida satisfação pessoal (Bennett et al., 1993). Para além disso, o ambiente no local de trabalho é um fator crucial, que influencia o nível de *stress* no trabalho, manifestado através da fraca relação com os colegas, reduzido trabalho de equipa e fraca ou inexistente comunicação (Zdovc, 1998).

2.2.2. Consequências

O *burnout* pode acarretar diversas consequências, quer para a empresa, quer para o indivíduo, uma vez que esta síndrome não está associada a uma circunstância específica ou profissão, podendo ter lugar em inúmeras profissões, diferentes cargos, independentemente do sexo ou da idade (Burishch, 1994). Contudo, o facto de trabalhar diretamente com pacientes ou clientes é um dos importantes fatores que aumentam a probabilidade de *burnout* (Barrows e McGrath, 2000).

Ao nível da empresa, o *burnout* pode estar relacionado com a remuneração e reconhecimento entre os colaboradores, ou seja, se estes percecionarem que são vítimas de injustiça, então, poderão traduzir a sua insatisfação na execução das suas tarefas laborais, afetando negativamente o clima organizacional. A este respeito, é de evidenciar a Teoria da Expetativa de Victor Vrom, que preconiza que a motivação de um colaborador para se esforçar a realizar as suas tarefas depende das recompensas organizacionais, ou seja, se estas são favoráveis ao alcance das suas metas pessoais. O que justifica o motivo de tantos colaboradores não se sentirem motivados e se limitarem a realizar o mínimo necessário para continuarem empregados (Robbins, 2012).

Outra teoria que pode estar relacionada com o *burnout* é a Teoria da Equidade desenvolvida por Adams (1963), que defende que cada pessoa teria de analisar o que lhe é oferecido graças ao seu próprio desempenho e, posteriormente, comparar o que foi oferecido a outras pessoas semelhantes (Bergamini, 1997). Os colaboradores comparam as entradas (experiência, educação e competências) e os resultados obtidos

(remuneração, aumentos, reconhecimento) com as entradas e resultados de outras pessoas. Se for denotada uma desigualdade, pode haver um estado de tensão negativa na motivação. Esta teoria defende que o colaborador irá adotar as seguintes medidas caso tenha uma percepção de injustiça: alterar as suas contribuições; fazer menos esforços; modificar os seus resultados; distorcer a sua autoimagem; alterar a imagem dos outros; procurar outro ponto de referência ou abandonar o terreno/local de trabalho (Robbins, 2012). Estes comportamentos são designados como comportamentos desviantes “*workplace deviance*” (Greenberg, 1990), ou seja, são comportamentos negativos que um indivíduo adota com o objetivo de violar as políticas e procedimentos organizacionais, ameaçando o bem-estar da organização e dos seus membros (Robinson e Bennett, 1995). Assim, a injustiça organizacional funciona como um *stressor* do *burnout*, levando a que os colaboradores se sintam revoltados, ressentidos ou com raiva do seu local de trabalho (Folger, 1993).

Outras consequências que o *burnout* pode acarretar ao indivíduo deve-se às interações negativas com clientes ou pacientes, para além da falta de civismo dos colegas, que o levam a experienciar mal-estar psicológico, maior exaustão emocional e *stress* diário (Grandey et al., 2004; Neto et al., 2017). Dentro do mal-estar psicológico enumeram-se os seguintes sintomas: disfunção mental crónica (ansiedade, depressão ou baixa autoestima); tendências negativas e pessimistas para com os colegas e clientes; sentimento de culpa e de frustração; distúrbios de sono; pressão na execução das suas tarefas; falta de compreensão; pensamentos suicidas (Huang & Wang, 2011; Maslach et al., 2001). No mal-estar físico encontram-se: fadiga crónica; diminuição do desempenho; incapacidade de não poder fazer mais; dificuldade em perder peso; maior indecisão e inatividade (Hoogduin, Schaap e Methorst, 1996).

Se os colaboradores estiverem desmotivados ou revoltados, então, sentirão insatisfação laboral, que por sua vez, aumenta a intenção de saída e diminui a eficiência dos serviços (Kalliath, 2002; Schaufeli, 2002). Assim, verifica-se a existência de uma relação entre a satisfação laboral, recompensas, remuneração e o *burnout*, que se traduzem na saúde mental, física e na exaustão emocional (Shirom et al., 2016). Esta relação é sustentada através dos estudos de Acker (1999), Maslach et al., (2001) e de Witt et al., (2004), onde se observa que os colaboradores mais jovens estão menos satisfeitos com a sua remuneração, pelo que apresentam uma maior taxa

de intenção de saída. Os estudos referidos sustentam a terceira hipótese, que ligada ao *burnout* requer três sub hipóteses:

H3- As várias dimensões do *burnout* estão positivamente associadas à intenção de saída.

H3.1- A exaustão emocional está positivamente associada à intenção de saída.

H3.2- A despersonalização está positivamente associada à intenção de saída.

H3.3- A falta de realização pessoal está positivamente associada à intenção de saída.

2.3. Intenção de Saída

Um dos elementos-chave nas empresas corresponde ao capital humano, que engloba as características pessoais e profissionais, habilidades, competências ou atitudes dos indivíduos, sendo o maior conjunto de ativo intangível que uma empresa pode deter (Laimer, 2012).

Contudo, nem sempre, o capital humano foi encarado sob esta perspectiva, ou seja, a principal preocupação das empresas passava pelos lucros, e posteriormente pelos seus colaboradores. Uma das preocupações que veio a ganhar maior importância, independentemente da dimensão, estratégia, natureza ou localização da empresa, são as elevadas taxas de rotatividade e a intenção de saída (Ivanova, 2019).

Segundo Kaur, Mohindru e Pankaj (2013), a rotatividade consiste no fenómeno organizacional ou individual, onde se verifica a saída e substituição de colaboradores, durante um período temporal. Para Dwiyantri, Hamzah e Abas (2019), a rotatividade é utilizada para avaliar o relacionamento dos colaboradores na empresa, sobretudo quando existe saída dos mesmos, provocando conflitos entre os gestores ou responsáveis da empresa.

Por sua vez, a intenção de saída corresponde a um fenómeno de natureza psicológica, que mede a probabilidade estimada dos colaboradores abandonarem a empresa, de forma permanente e num momento próximo (Siqueira et al., 2014). Esta ocorre quando o colaborador planeia o abandono do seu emprego, não se efetivando ainda a sua saída, podendo a mesma ser da iniciativa do colaborador ou da empresa (Basariya & Ahmed, 2019; Saeed et al., 2014).

A intenção de saída pode assumir a forma voluntária ou involuntária. A forma voluntária caracteriza-se pela iniciativa própria do colaborador abandonar em a empresa e o seu emprego, quer por outras propostas profissionais, quer por insatisfação com a sua situação laboral atual. A forma involuntária caracteriza-se pela iniciativa da empresa, que não se encontra satisfeita com o desempenho ou ações do colaborador ou quando existe uma reestruturação organizacional (Basariya e Ahmed, 2019; Belete, 2018). A intenção de saída voluntária subdivide-se em funcional e disfuncional. A funcional ocorre quando os colaboradores que saem da empresa são facilmente substituíveis (por apresentarem um baixo desempenho, por exemplo). Já, a disfuncional ocorre quando os colaboradores que saem da empresa são os que apresentam maior desempenho ou habilidades únicas que os diferenciam dos restantes (Allen et al., 2010).

2.3.1. Causas

Como exposto anteriormente, o clima organizacional exerce um elevado impacto na forma de compreensão e de interpretação da cultura organizacional, originando uma forma positiva ou negativa de encarar o ambiente laboral. Se os colaboradores considerarem que o ambiente laboral é negativo, então, poderão sentir-se mais tensos, desinteressados, desobedientes, não comunicarem com os seus colegas ou os responsáveis, levando a uma maior taxa de absentismo e intenção de saída (Pinto, 2019).

Algumas das causas organizacionais que levam ao aumento da taxa de intenção de saída e rotatividade são: estilos de liderança e de gestão; variáveis sociodemográficas (género, idade, estado civil, agregado familiar, experiência profissional, etc.); falta de comprometimento com os colaboradores; clima e cultura organizacional desadequados; *stress* laboral; dificuldade na partilha de informações; políticas salariais; benefícios; influência do contexto económico (Ivanova, 2019).

Por sua vez, algumas das causas por parte dos colaboradores, para que se verifique a intenção de saída são: *stress* laboral; falta de comprometimento com a empresa; insatisfação laboral; remunerações desadequadas; falta de autonomia no trabalho; falta de clareza de papéis; instabilidade organizacional; falta de justiça

organizacional; falta de oportunidades de progressão na carreira; ambiente laboral tóxico; falta de reconhecimento; horário de trabalho; métodos de avaliação de desempenho duvidosos (Belete, 2018; Ivanova, 2019).

Estas causas devem ser devidamente analisadas pelas empresas, de modo a que não percam os seus colaboradores mais qualificados e preservem uma relação saudável e positiva. Assim, devem ser ponderadas as necessidades sentidas por ambas as partes (empresa e colaborador), assim como, os valores pelos quais a empresa se rege, a personalidade do colaborador, a relação entre o colaborador, os seus colegas de trabalho e os responsáveis (Dwiyanti et al., 2019).

2.3.2. Consequências

Quando a empresa ou os colaboradores consideram a intenção de saída ou a saída propriamente dita, significa que existem práticas ou políticas organizacionais, que deverão ser alteradas para o bom funcionamento da empresa.

Esta decisão determina o futuro da empresarial, pois, baseia-se em tempo e em dinheiro, ou seja, a empresa já não pode recuperar o tempo e o dinheiro investidos no colaborador, sujeitando-se a ter de oferecer uma remuneração mais elevada quando contrata novos colaboradores (Cho e Sung, 2011). Para além disso, a empresa também suporta custos, tangíveis ou intangíveis, derivados da sucessiva entrada ou saída de colaboradores, tais como: seleção e recrutamento; benefícios; formação; integração; perda de conhecimento; paragem no fluxo de trabalho; diminuição do nível de moral dos colaboradores; história e cultura da empresa, entre outros. Estes custos irão refletir-se no clima organizacional, na satisfação laboral, na relação com os clientes e com os restantes *stakeholders* e na qualidade do serviço em geral (Siqueira et al., 2014).

Luz et al. (2018) enumeram outras consequências organizacionais da rotatividade, nomeadamente, impacto nas redes sociais e comunicação, que atualmente, são uma das mais-valias de forma de divulgação e reconhecimento das empresas; diminuição de produtividade; custos dos processos de despedimento; fuga de colaboradores qualificados; insatisfação dos colaboradores que permanecem na empresa; falta de definição de estratégias como forma de controlo da rotatividade.

Já para os colaboradores com intenção de saída, as consequências podem dever-se ao desejo de procura por novas oportunidades; maior dedicação à família; perda de regalias por ser um colaborador antigo; alterações no sistema familiar e social; *stress* derivado da mudança; retrocesso no fluxo de carreira; interposição na carreira do cônjuge.

De modo geral, a saída dos colaboradores acarreta diversas mudanças, que levam a diminuição da eficiência, produtividade, qualidade dos produtos ou serviços prestados, aumento da carga de trabalho, menos união e comprometimento, aumento dos custos de produção e incapacidade de retenção ou atracção de novas indústrias na região (Al-Khrabsheh et al., 2018).

Não obstante, intenção de saída também pode ser benéfica, pois, permite que a empresa desenvolva estratégias de retenção dos seus colaboradores, através de um maior sentimento de pertença organizacional, melhoria do comprometimento organizacional e reconhecimento do seu trabalho (Pinto, 2019; Polizzi e Claro, 2019). Como estratégias de retenção dos colaboradores destacam-se a reestruturação interna; implementação de programas de reconhecimento e valorização interno; consolidação das relações entre todos os membros da empresa ou reciclagem organizacional, quando não existe outro recurso sem ser a saída (Anvari et al., 2014).

2.4. Relação entre liderança tóxica, síndrome de burnout e intenção de saída

Os resultados organizacionais negativos resultam, não só dos comportamentos disfuncionais de uma liderança, mas também dos comportamentos dos colaboradores e do ambiente em que interagem (Padilla et al., 2007). Isto mostra a existência de um triângulo tóxico entre líder, colaboradores e ambiente, na medida em que os colaboradores percecionam a forma de tratamento de um líder como a forma de tratamento da própria empresa, estando o ambiente organizacional baseado na relação social entre o empregador e os colaboradores (Levinson, 1965).

A relação social fundamenta-se na perspectiva de troca social, onde existe reciprocidade e interdependência das relações profissionais (Setton et al., 1996). O colaborador, sendo uma das partes dessa relação, compara os seus esforços e contribuições com as políticas e procedimentos da empresa, estendendo-os ao seu

trabalho, consoante a importância atribuída pela empresa ao seu bem-estar. Se o colaborador tiver a percepção de que os procedimentos e políticas da empresa são justos e que a mesma confere importância ao seu bem-estar, este irá ter uma percepção positiva sobre a empresa e o seu trabalho. Vários estudos afirmam que uma liderança destrutiva leva a pensamentos destrutivos, que são espalhados por toda a empresa, afetando a sua saúde e sobrevivência, pelo que um clima envolvente numa liderança tóxica leva à exaustão emocional e à baixa produtividade (Ekvall et al., 2002; Kets de Vries e Miller, 1984).

Como apresentado anteriormente, a exaustão emocional caracteriza o *burnout*, que aliado ao stress, ansiedade e falta de competências sociais, causa um mau ambiente laboral, levando à insatisfação dos colaboradores, definição desajustada dos objetivos, falta de comprometimento por parte dos responsáveis e má gestão da empresa (Lucena, 1992; Turan, 2019). Se um colaborador não se sentir satisfeito, pode adotar comportamentos desviantes que afetem diretamente a empresa e os seus membros, ou afetem os seus clientes (Jelinek e Ahearne, 2006). Nesta situação, os colaboradores terão de compreender se têm capacidade para lidar com a ansiedade constante, pelo que em caso contrário, os colaboradores terão de se adaptar para enfrentar respostas negativas (Hobfoll e Shirom, 2001).

Na maior parte dos casos, as respostas negativas derivam da liderança tóxica, que ao desvalorizar os colaboradores, sabotar negativamente a motivação e bem-estar dos seus colaboradores ou violar os interesses legítimos da empresa, encontra-se a praticar um comportamento repetitivo e sistemático destrutivo (Krasikova et al. 2013).

Assim, este comportamento está relacionado com a intenção de saída e com o *burnout* sofrido pelos colaboradores (Rayner e Cooper, 1997). Isto verifica-se quando os colaboradores são obrigados a trabalhar com líderes tóxicos, tendo duas opções, conformarem-se ou abandonarem o seu emprego, o que irá resultar na perda de cultura organizacional, diminuição do comprometimento e envolvimento (Reed e Bullis, 2009; Tepper, 2007), aumento da taxa de absentismo (Macklem, 2005), intenção de saída (Flynn, 1999), diminuição do desempenho das equipas (Wilson-Starks, 2003) e subsequente diminuição do volume de negócios (Flynn, 1999). Para o colaborador esta liderança diminui o seu bem-estar psicológico, a sua performance, satisfação laboral, confiança e motivação (Schyns e Schilling, 2013), enquanto que para as

empresas, assiste-se a um aumento da rotatividade, maior absentismo e falta de comprometimento. Em concordância, é apresentada a quarta e última hipótese do estudo:

H4- O *burnout* medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída. A liderança tóxica leva a maior *burnout* que, por sua vez, aumenta a intenção de saída.

CAPÍTULO III

MÉTODO

3.1. Método

A abordagem metodológica escolhida para realizar o estudo é de carácter quantitativa e descritiva, uma vez que apresenta maior conformidade com os objetivos da investigação, sendo a mais usada neste tipo de estudos. O instrumento de recolha de dados foi um inquérito por questionário, que garante o anonimato nas respostas e possibilita alcançar um grande número de pessoas num curto espaço de tempo (Reis, 2010). Os questionários foram distribuídos aleatoriamente. Consequentemente, o estudo é baseado numa amostragem por conveniência, usando métodos não probabilísticos.

3.2. Variáveis e instrumento de medida

O inquérito foi criado na plataforma *Qualtrics* e está dividido em quatro partes. A primeira parte corresponde aos dados sociodemográficos, abrangendo a idade, género, qualificações académicas, profissão atual, setor de trabalho e anos de experiência. Estes dados permitem retirar conclusões relativamente às diferenças entre os vários setores- nomeadamente se trabalham ou não diretamente com pessoas- qualificações académicas e anos de experiência.

Na segunda parte é aplicada a *Toxic Leadership Scale* elaborada por Schmidt (2008), utilizando a versão da língua portuguesa previamente adaptada e testada por Ana Raquel Salvador no seu estudo sobre liderança tóxica e liderança de empoderamento (2018). Esta escala permite avaliar se um líder é tóxico, sendo originalmente composta por cinco dimensões: (1) Supervisão abusiva- comportamentos adversos que um líder pode ter para com os seus colaboradores; (2) Narcisismo- a autoimagem de superioridade bem consolidada de um líder; (3) Liderança autoritária- a incapacidade de delegar e de distribuir autonomia pela equipa;

(4) Imprevisibilidade- mudanças de humor e comportamentos imprevisíveis; (5) Autopromoção- baseada no nível interesseiro das ações de um líder. A TLS incorpora um total de 30 itens (tabela VII) no formato de uma escala de tipo *Likert* até seis pontos seguindo a correspondência de: 1= “Discordo totalmente” (nunca se comportou assim) e 6= “Concordo totalmente” (comporta-se sempre assim).

Consequentemente, são medidos os níveis de *burnout* através da *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey* (Maslach et. al., 1996) já traduzida, validada e adaptada para a população portuguesa por Marques-Pinto (2009). A escala tem um total de 22 itens (tabela IX), divididos em 3 dimensões (tabela X): exaustão emocional- sentimentos e comportamentos de desgaste provocados pelo trabalho; despersonalização- insensibilidade para com os clientes; e realização pessoal- satisfação e realização no trabalho. Todos os 8 itens originais referentes à realização pessoal foram invertidos, renomeando esta dimensão como não realização pessoal. As respostas são também baseadas numa escala de *tipo Likert* com a variação de 0 a 6 consoante a intensidade e frequência temporal de cada sentimento, sendo 0= “Nunca” e 6= “Sempre/todos os dias”.

Por último, para avaliar a intenção de saída de um colaborador foi aplicada a escala de Bozeman e Perrewé (2001), igualmente submetida a um ranking de tipo *Likert*, entre 1= “Discordo Totalmente” e 5= “Concordo Totalmente”. Esta escala é composta unicamente por 5 itens, sendo que 3 dos itens originais foram invertidos para o estudo (tabela XI).

A fiabilidade e validação das escalas e subescalas em estudo foi avaliada através do Alfa de Cronbach, que as torna aceitáveis quando o seu resultado é igual ou superior a 0,70 (Mâroco et al., 2006). Todas as escalas e subescalas são fiáveis para a realização do estudo, apresentando valores elevados, como representado na seguinte tabela:

Tabela I – Alfa de Cronbach por escala

Escalas	Alfa de Cronbach
Liderança Tóxica	0,97
Burnout	0,86
Intenção de saída	0,9
Subescalas	Alfa de Cronbach
Exaustão Emocional	0,88
Despersonalização	0,7
Não Realização Pessoal	0,8

O inquérito foi divulgado nas redes sociais e distribuído por email. O tratamento dos dados recolhidos foi efetuado com recurso ao Software IBM SPSS.

3.3. Participantes

Foram obtidas 109 respostas ao questionário, apenas 101 foram consideradas válidas para o estudo. As respostas inválidas foram anuladas por não terem sido claras quanto à função atual exercida ou por não estarem atualmente a trabalhar.

A maioria dos inquiridos é do sexo feminino, representando 64% da amostra (65 pessoas). O sexo masculino representa apenas 36% (36 pessoas). A idade dos inquiridos está compreendida entre os 20 e os 69 anos, pelo que a média é de 43 anos. Consequentemente, esta variável explica os anos de experiência profissional, uma vez que grande parte dos inquiridos tem mais de 20 anos de experiência (38.6% - 39 pessoas).

Relativamente à formação académica, a maioria tem o ensino secundário, 45% (45 pessoas), sendo que 37 dos participantes (37%) obtêm um mestrado.

O setor mais indicado no inquérito é o dos transportes, nomeadamente ferroviário, correspondente a 25% das respostas. O setor hoteleiro também tem um peso significativo (14%) seguido da saúde (6%) e da construção (6%). A maioria dos inquiridos não trabalha diretamente com o público (68.7%), partindo do pressuposto do conceito das profissões. Contrariamente, a maior frequência de respostas está dividida entre rececionistas (10 pessoas), comerciais (12 pessoas), técnicos informáticos (11 pessoas), assistentes e administrativos, cada um com 9 pessoas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados obtidos revelam um baixo nível de Liderança Tóxica ($\bar{x}= 2.49$; $\sigma= 1.053$), ou seja, a maioria dos inquiridos discorda que o seu superior hierárquico seja um líder tóxico. Os 3 níveis de discordância representam 71.2% das respostas dadas, enquanto que as opções de concordância somam 28.8% dos resultados. Apesar do elevado nível de variância nas respostas, a afirmação “rebaixa publicamente os subordinados” teve a maior taxa de discordância (Discordo Totalmente= 59.4%), seguida da afirmação “diz aos seus subordinados que eles são incompetentes” (Discordo Totalmente= 53.5%). As afirmações com a maior taxa de concordância foram “controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas” (Concordo Totalmente= 7.9%) e “pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)” (Concordo Totalmente= 7.9%).

Tabela II – Escala Liderança Tóxica: frequência de respostas percentual por categoria

Liderança Tóxica	N	Percentagem
Discordo totalmente	1051	34,7%
Discordo	811	26,8%
Discordo Ligeiramente	296	9,8%
Concordo Ligeiramente	473	15,6%
Concordo	279	9,2%
Concordo Totalmente	120	4,0%

As dimensões do *burnout* são avaliadas por categorias (nível baixo, médio ou alto), através da soma das médias de cada item correspondente à dimensão, como representa a seguinte tabela:

Tabela III- Categorização dos Scores do MBI para profissionais, adaptado de Maslach et al., 1996.

Subescalas do MBI	Nível de burnout		
	Baixo	Médio	Alto
Exaustão Emocional	≤19	19-26	≥27
Despersonalização	≤5	6-9	≥10
Realização Pessoal	≥40	39-34	≤33

A dimensão exaustão emocional apresenta um somatório de 19, a despersonalização um valor de 7 e a realização pessoal (sem itens invertidos) um resultado de 26 (tabela V).

Deste modo, é possível afirmar que os participantes apresentam um nível médio de exaustão emocional e despersonalização, com um nível de realização pessoal alto. Analisando os resultados, a maioria dos inquiridos nunca tratou os seus clientes ou colegas como objetos impessoais (53.5%), porém grande parte sente-se algumas vezes/uma vez por mês fatigado de manhã por enfrentar mais um dia de trabalho e exausto depois de um dia de trabalho (37.5%). Curiosamente, 15.8% das pessoas nunca sabe como lidar com os problemas dos clientes ou colegas.

Relativamente à escala de intenção de saída, o nível também é mediano ($\bar{x}=2.55$; $\sigma=1.172$). Os inquiridos tiveram uma maior discordância na afirmação “neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego noutra organização” (28.7%) e maior concordância em “estou a pensar deixar o emprego neste momento” (36.6%).

Tabela IV – Escala Intenção de Saída: Média e Desvio Padrão por item

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	101	1	5	2.63	1.384
2	101	1	5	2.26	1.369
3	101	1	5	2.7	1.315
4	101	1	5	2.79	1.478
5	101	1	5	2.38	1.399

De forma a estudar a relação entre as escalas e as subescalas foi aplicado o modelo de regressão linear. A seguinte tabela representa as sete regressões lineares efetuadas e os resultados pelos coeficientes, sendo que x está referido como variável independente e y denominado como variável dependente:

Tabela V –Regressão Linear: Coeficientes

Regressão	R quadrado ajustado	Sig	Beta
x= Liderança Tóxica y= Exaustão Emocional	0.061	0.007	0.266
x= Liderança Tóxica y=Despersonalização	0.034	0.36	0.209
x= Liderança Tóxica y= Não Realização Pessoal	0.002	0.679	0.42
x= Liderança Tóxica y= Intenção de Saída	0.051	0.013	0.246
x= Exaustão Emocional y= Intenção de Saída	0.062	0.007	0.268
x= Despersonalização y= Intenção de Saída	0.072	0.004	0.285
x= Não Realização Pessoal y= Intenção de Saída	0.004	0.243	-0.177

O R quadrado ajustado ($R^2(aj)$) é a medida que determina a variabilidade explicada pelo modelo, ajustada para o número de preditores do modelo em relação ao número de observações. O valor de Beta (β) concede visibilidade sobre a magnitude e direção da relação. O p-value (p) é o fator que nos permite validar as hipóteses em estudo, sempre que o seu valor seja igual ou inferior a 0.05 (5%).

Através dos resultados obtidos podemos validar que a liderança tóxica (variável independente) está positivamente associada à intenção de saída ($R^2(aj)= 0.051$, $\beta=0.246$, $p= 0.013$) e à exaustão emocional ($R^2(aj)= 0.061$, $\beta=0.266$, $p= 0.007$). A liderança tóxica é um preditor significativo e positivo. Maiores níveis de liderança tóxica, levam a maiores níveis de exaustão emocional e intenção de saída.

Contrariamente ao mencionado, não existem evidências que a liderança tóxica está positivamente associada às restantes dimensões do burnout: despersonalização ($R^2(aj)= 0.034$, $\beta=0.209$, $p= 0.36$) e não realização pessoal ($R^2(aj)= 0.002$, $\beta=0.42$, $p=$

0.679). No entanto, maiores níveis de liderança tóxica podem conduzir a maiores níveis de despersonalização e a um maior sentimento de falta de realização pessoal.

No que consta à variável intenção de saída como variável dependente, existe uma associação positiva com a exaustão emocional ($R^2(aj) = 0.062$, $\beta = 0.268$, $p = 0.007$) e com a despersonalização ($R^2(aj) = 0.072$, $\beta = 0.285$, $p = 0.004$). A exaustão emocional e a despersonalização são preditores significativos e positivos na intenção de saída. Maiores níveis nestas duas dimensões de burnout conduzem a uma maior intenção de saída. Comparativamente, a mesma associação não se confirma entre a variável não realização pessoal (variável independente) e intenção de saída ($R^2(aj) = 0.004$, $\beta = -0.117$, $p = 0.243$). A falta de realização pessoal não é um preditor significativo na intenção de saída.

Em resumo as hipóteses validadas foram as seguintes:

H1- A liderança tóxica está positivamente associada à intenção de saída.

H2.1- A liderança tóxica está associada positivamente à exaustão emocional.

H3.1- A exaustão emocional está positivamente associada à intenção de saída.

H3.2- A despersonalização está positivamente associada à intenção de saída.

Enquanto que foram rejeitadas as hipóteses abaixo:

H2.2- A liderança tóxica está associada positivamente à despersonalização.

H2.3- A liderança tóxica está positivamente associada à falta de realização pessoal.

H3.3- A falta de realização pessoal está positivamente associada à intenção de saída.

A quarta e última hipótese a validar é formulada por uma mediação entre variáveis:

H4- O burnout medeia a relação entre a liderança tóxica e a intenção de saída. A liderança tóxica leva a maior burnout que, por sua vez, aumenta a intenção de saída.

Os testes de hipóteses de mediação permitem validar a perda de significância (ou redução) da relação entre a variável independente e a variável dependente na presença da variável mediadora. Preveem que são destacados em quatro etapas de análise: 1) validar se existe um efeito significativo da variável preditora (liderança tóxica) na variável dependente (intenção de saída); 2) validar se existe um efeito significativo da variável preditora na variável mediadora (burnout); 3) validar se existe uma relação significativa entre a variável mediadora e a variável dependente na presença da variável independente; 4) Validar a perda de significância (ou redução) da relação entre a variável independente e a variável dependente na presença da variável mediadora. (Baron e Kenny, 1986).

Esta hipótese de mediação foi testada para cada uma das dimensões do burnout separadamente. Uma vez que a liderança tóxica apenas se revelou como preditor significativo da exaustão emocional, testar-se-á apenas as restantes etapas de mediação com esta variável preditora.

Na primeira etapa do modelo de mediação, a regressão da variável liderança tóxica na variável intenção de saída, controlando o efeito da variável mediadora, foi significativa ($\beta= 0.311$, $t(101)=2.53$, $p= 0.013$). Na etapa 2 do modelo, a regressão da variável liderança tóxica na variável exaustão emocional foi significativa ($\beta= 0.576$, $t(101)= 2.74$, $p= 0.007$). Na etapa 3, verificou-se que a regressão da variável exaustão emocional (controlando o efeito da variável liderança tóxica) na intenção de saída foi significativa, ($\beta= 0.127$, $t(101)=2.20$, $p= 0.03$). Na etapa 4, as análises revelaram que, controlando o efeito da exaustão emocional (mediadora), a variável liderança tóxica deixa de ser um preditor significativo da intenção de saída, ($\beta= 0.238$, $t(101)= 1.90$, $p= 0.602$). Verificou-se que a exaustão emocional medeia apenas parcialmente a relação entre liderança tóxica e a intenção de saída ($z= 1.65$, $p= 0.099$). Deste modo, é possível validar a última hipótese de estudo: a liderança tóxica leva a um maior *burnout*, que por sua vez, aumenta (parcialmente) a intenção de saída.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

5.1. Conclusões e Contributos

O estudo tinha como objetivo relacionar e associar a liderança tóxica à Síndrome *burnout* e à intenção de saída. Numa perspetiva empresarial, o impacto da liderança tóxica foi estudado através da intenção de saída. A saúde pessoal dos colaboradores foi analisada através da Síndrome de *burnout*.

Como comprovado, a liderança tóxica tem um impacto significativo na intenção de saída. Quanto maiores forem os níveis de liderança tóxica, maiores vão ser os níveis de intenção de saída, reforçando a teoria que o estilo de liderança é uma das causas que leva os colaboradores a quererem mudar de emprego (Ivanova, 2019). Consequentemente, a probabilidade de aumentar taxa de rotatividade de uma empresa é alta. Como referido, Al-Khrabsheh et al. (2018) menciona que a saída dos colaboradores leva à diminuição da eficiência, produtividade e qualidade dos produtos ou serviços.

A exaustão emocional foi a única dimensão da Síndrome de *burnout* que se revelou significativa na relação com a liderança tóxica. Curiosamente, é a dimensão mais propensa a desencadear consequências físicas e psicológicas, resultado de uma fadiga contínua e falta de recursos emocionais (Maslach e Jackson, 1981). Colaboradores alvo de uma liderança tóxica facilmente podem sofrer sintomas físicos e psicológicos (Harms et al., 2017). Ou seja, a liderança tóxica leva à exaustão emocional e à baixa produtividade (Ekvall et al., 2002).

Relativamente ao estudo da relação entre o *burnout* e a intenção de saída, foi confirmado que existe uma relação positiva e significativa. Esta relação já era esperada uma vez que o *stress* laboral é uma das principais causas do *burnout* e da intenção de saída (Ivanova, 2019). A falta de realização pessoal não se demonstrou um fator significativo para a intenção de saída ou consequência da liderança tóxica.

A quarta hipótese é formulada por um teste de mediação. Foi comprovado que a liderança tóxica leva a maior *burnout*, que, por sua vez, aumenta parcialmente

a intenção de saída. Existe, de facto, um triângulo tóxico entre líder, colaboradores e ambiente. Os colaboradores percecionam a forma de tratamento de um líder como a forma de tratamento da própria empresa (Levinson, 1965). É notável que a liderança tóxica afeta a saúde de uma empresa e de um colaborador, provocando mal-estar, desconforto e revolta (Hod et al., 2017).

Deste modo, podemos concluir que o estudo foi bem-sucedido. Comprovou-se a relação positiva entre as variáveis, foram enumerados os efeitos negativos e contraproducentes de uma liderança tóxica e foi exposta a seriedade da Síndrome de *burnout*.

Como contributos do estudo, espera-se que as empresas entendam o capital humano como o seu recurso mais valioso. Para bons resultados as empresas devem cuidar e manter os seus colaboradores, através do seu reconhecimento, valorização, e adoção de boas práticas que aumentem a satisfação no trabalho. Compreender os impactos de uma liderança tóxica é mais importante do que evidenciar os aspetos positivos de uma boa liderança (Einarsen et al., 2007).

5.2. Limitações e Investigação Futura

A maior limitação do estudo foi a representatividade da amostra. O número de experiências não foi muito abrangente para incorporar a realidade portuguesa, sendo que grande parte dos participantes se encontravam na mesma empresa.

Para a execução do presente estudo não se demonstrou relevante abordar e analisar as várias dimensões da liderança tóxica. No entanto, para investigações futuras mais pormenorizadas compreende-se a subdivisão da liderança tóxica nas suas dimensões: supervisão abusiva, narcisismo, autoritarismo, imprevisibilidade, autopromoção. Considera-se pertinente estudos que interligam os resultados de uma empresa ao bem-estar dos colaboradores. Muitas vezes, é a sua estruturação do capital humano que compromete o sucesso de um negócio.

REFERÊNCIAS

- Al-khrabsheh, A. A., Abo-Murad, M. e Bourini, I. (2018). Effect of organizational factors on employee turnover intention: An empirical study of academic professionals at Jordanian Government Universities. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 164–177.
- Allen, D., Bryant, P. e Vardaman, J. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Anvari, R., JianFu, Z. e Chermahini, S. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190.
- Basariya, R. e Ahmed, R. (2019). A study on attrition - Turnover intentions of employees. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(1), 2594–2601.
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3), 253–257.
- Beyer, A. e Soler, R. (2019). O capital humano nas organizações: Uma revisão bibliográfica. *CIPPUS Revista de Iniciação Científica*, 7(1), 45-52.
- Borges, L., Argolo, J., Pereira, A., Machado e E. da Silva, W. (2002). A síndrome de burnout e os valores organizacionais: Um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 15(1), 189-200.
- Cho, D. e Sung, H. (2011). Factors affecting the turnover intentions of small and medium construction it workers. In *Grid and Distributed Computing - International Conference, GDC 2011, Held as Part of the Future Information Technology Conference, FGIT 2011* (Vol. 261, pp. 300–308).
- Coelho, E. e Bartolomeu, T. (2019). Determinants of satisfaction and turnover of staff in hotel enterprises. *Gestão & Produção*, 26(3), 31-42.

- Costa, V. e Cerdeiras, A. (2019). Profile of human capital in tourism case study of Barcelos, Portugal. In: Sousa, C., Freitas, I. and Marques, J., (Eds.), *ICTR Proceedings of the 2nd International Conference on Tourism Research (2ª Ed.)*, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, pp. 19-27.
- Dar, N. e Rahman, W. (2019). Deviant behaviors and procedural justice: Mediating role of perceived organizational support. *Johar Education Society*, 13(1), 104-122.
- Dwiyanti, R., Hamzah, H. e Abas, N. (2019). Job satisfaction, psychological contracts, and turnover intention: Role of social support as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(6), 96–104.
- Fischer, F., Silva-Costa, A., Griep, R., Smolensky, M., Bohle, P. e Rotenberg, L. (2019). Working time society consensus statements: Psychosocial stressors relevant to the health and wellbeing of night and shift workers. *Industrial Health*, 57(2), 175-183.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you! *Workforce*, August, 44-46.
- Fuchs, M. (2019). The overlooked agenda of ethical leadership in tourism: A disciplinary and philosophical critique. *Critical Tourism Studies Proceedings 2019*, Article 65.
- Harjanti, D., Todani, F. (2019). Job burnout and employee performance in hospitality industry: The role of social capital. *Journal Teknik Industri*, 21(1), 15-24.
- Harms, P., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. e Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178-194.
- Henriques, P., Curado, C., Jerónimo, H. e Martins, J. (2019). Facing the dark side: How leadership destroys organizational innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 18-24.
- Ivanova, M. (2019). Main factors of turnover and minimization of turnover rate within business organization. *Open Journal for Research in Economics*, 2(2), 73–84.
- Jonos, D. e Machado, O. (2017). Rotatividade de pessoal: Estudo em uma empresa de terceirização de serviços. *Hórus*, 10(1), 41-59.

- Kaur, B., Mohindru, e Pankaj, D. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219–1230
- Khan, M., Fatima, T. e Shah, S. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviour: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 24(3), 201-2011.
- Koc, E., Bozkurt, G. (2017). Hospitality employee's' futures expectations: Dissatisfaction, stress, and burnout. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(4), 459-473.
- Krasikova, D., Green, S. e LeBreton, J. (2013). Refining and exiting our understanding of destructive leadership. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Lian, H., Ferris, D. e Brown, D. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.
- Luz, C., Paula, S. e Barbosa, L. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *REGE Revista de Gestão*, 25(1), 84–101.
- Malik, M., Sattar, S., Younas, S. e Nawaz, M. (2018). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying; the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Maslach, C. e Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- Medeiros, R., Alves, R. e Ribeiro, S. (2012). Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Connexio*, 2(1), 115-126.
- Mehta, S. e Maheshwari, G. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.

- Mosquera, P., Soares, M. e Ribeiro, F. (2018). The relevance of feedback environment for job satisfaction. *European Journal of Management Studies*, 23(2), 85-99.
- Murari, K. (2013). Abusive leadership – A barrier to employee empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 8-21.
- Pinto, G. (2019). *Dinâmicas de grupo: Da teoria à prática*. São Paulo: Editora Senac.
- Polizzi, A. e Claro, J. (2019). O impacto de bem-estar no trabalho e capital psicológico sobre intenção de rotatividade: Um estudo com professores. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-27.
- Reed, E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Reed, G. e Bullis, R. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Arme Forces & Society*, 36, 5-18.
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. e Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence, and organizational commitment. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 242–256.
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Maryland: University of Maryland.
- Silveira, C. (2011). *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Porto Alegre.
- Singh, N., Dev, S. e Sengupta, S. (2017). Perceived toxicity in leaders: Through the demographic lens of subordinates. *Procedia Computer Science*, 122, 114– 121.
- Siqueira, M. et al. (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Tuckey, M., Bakker, A. e Dollard, M. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1,15-27.

- Turan, S. (2019). Burnout syndrome: Is it just a matter of workload? *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 10(3), 1600-1606.
- Vreja, L., Bălan, S. e Bosca, L. (2016). An evolutionary perspective on toxic leadership. *Management and Economics Review*, 1(2), 218–228.
- Yava, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Social and Behavioral Sciences*, 229, 267–276.
- Zopiatis, A. e Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.

WEBGRAFIA

- Ferreira, A., et al. (2006). Teoria de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade [Em linha]. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ferreira28/publication/237239493_Teorias_de_motivacao_uma_analise_da_percepcao_das_liderancas_sobre_suas_preferencias_e_possibilidade_de_complementaridade/links/5554f9d708ae6fd2d821baf7.pdf [Acesso Novembro 2019]

ANEXOS

Tabela VI - Escala Liderança Tóxica: Média e Desvio Padrão por item

ITENS	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	101	1	6	2.07	1.416
2	101	1	6	2.59	1.498
3	101	1	6	2.24	1.372
4	101	1	6	2.12	1.366
5	101	1	6	1.89	1.348
6	101	1	6	2.48	1.534
7	101	1	6	2.01	1.404
8	101	1	6	3.18	1.577
9	101	1	6	1.85	1.126
10	101	1	6	2.48	1.540
11	101	1	6	2.62	1.567
12	101	1	6	2.46	1.487
13	101	1	6	2.87	1.541
14	101	1	6	2.76	1.601
15	101	1	6	2.96	1.549
16	101	1	6	2.97	1.609
17	101	1	6	3.12	1.505
18	101	1	6	2.85	1.452
19	101	1	6	2.47	1.566
20	101	1	6	2.17	1.393
21	101	1	6	2.06	1.295
22	101	1	6	2.21	1.388
23	101	1	6	2.36	1.439
24	101	1	6	2.70	1.616
25	101	1	6	2.98	1.568
26	101	1	6	2.05	1.252
27	101	1	6	2.76	1.569
28	101	1	6	2.71	1.417
29	101	1	6	2.29	1.388
30	101	1	6	2.66	1.639

Tabela VII - Escala Burnout: Média e Desvio Padrão por item

Itens	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
1	101	0	6	1.73	1.413
2	101	0	6	2.99	1.432
3	101	0	6	2.28	1.477
4	101	0	6	2.41	1.57
5	101	0	6	1.0	1.477
6	101	0	6	1.65	1.431
7	101	0	6	2.16	1.51
8	101	0	6	2.44	1.519
9	101	0	6	2.84	1.77
10	101	0	6	1.61	1.871
11	101	0	6	1.89	1.754
12	101	0	6	3.24	1.59
13	101	0	6	1.76	1.504
14	101	0	6	2.63	1.641
15	101	0	6	1.26	1.481
16	101	0	6	1.94	1.574
17	101	0	6	2.48	1.61
18	101	0	6	1.8	1.536
19	101	0	6	2.84	1.514
20	101	0	6	2.11	1.636
21	101	0	6	1.73	1.604
22	101	0	6	1.61	1.449

Tabela VIII- Toxic Leadership Scale (Schmit, 2008), versão portuguesa adaptada por Marques-Pinto (2009).

Afirmações	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Concordo Ligeiramente (4)	Concordo (5)	Concordo Totalmente (6)
1. Ridiculariza os subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Rebaixa publicamente os subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Invade a privacidade dos subordinados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Ignora as ideias que sejam contrárias às suas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Toma todas as decisões do departamento/seção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sente-se com direitos especiais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Considera que é uma pessoa extraordinária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/seção/unidade orgânica que dirige.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Atua a pensar na próxima promoção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tem grandes explosões de humor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Varia no quanto é acessível.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabela IX- Escala Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (Maslach et al., 1996), versão portuguesa adaptada por Ana Raquel Salvador (2018).

Afirmações	Nunca (0)	Quase Nunca / Uma vez por ano (1)	Algumas vezes / Uma vez por mês (2)	Regularmente / Poucas vezes por mês (3)	Bastantes vezes / Uma vez por semana (4)	Quase sempre / Poucas vezes por semana (5)	Sempre / Todos os dias (6)
1. Sinto-me vazio emocionalmente, por causa do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. No fim do dia de trabalho, sinto-me exausto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho que enfrentar mais um dia de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Consigo compreender facilmente como os meus clientes se sentem acerca das coisas. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sinto que trato alguns clientes como se fossem objetos impessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Trabalhar com pessoas o dia todo é, de facto, um esforço para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Lido muito eficazmente com os problemas dos meus clientes. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Sinto-me esgotado devido ao meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas com o meu trabalho. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Tornei-me mais insensível em relação às pessoas, desde que comecei este trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Preocupo-me que este trabalho me esteja a "endurecer" emocionalmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Sinto-me muito energético. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Sinto-me muito frustrado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Sinto que estou a trabalhar demasiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. De facto, não me interessa o que acontece a alguns clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Trabalhar diretamente com pessoas coloca-me demasiada tensão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Consigo facilmente criar uma atmosfera relaxada com os meus clientes. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Sinto-me entusiasmado depois de trabalhar de perto com os meus clientes. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Consegui realizar muitas coisas importantes nesta profissão. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Sinto que estou no meu limite.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. No meu trabalho, lido com problemas emocionais com muita calma. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Sinto que os clientes me culpam por alguns dos seus problemas. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tabela X- Itens da subescala Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (Maslach et al., 1996).

Dimensões	Afirmações
Exaustão Emocional	1. Sinto-me vazio emocionalmente, por causa do trabalho.
	2. No fim do dia de trabalho, sinto-me exausto.
	3. Sinto-me fatigado quando acordo de manhã e tenho de enfrentar mais um dia de trabalho.
	6. Trabalhar com pessoas o dia todo é, de facto, um esforço para mim.
	8. Sinto-me esgotado devido ao meu trabalho.
	13. Sinto-me muito frustrado com o meu trabalho.
	14. Sinto que estou a trabalhar demasiado no meu trabalho.
	16. Trabalhar diretamente com pessoas coloca-me demasiada tensão.
Despersonalização	20. Sinto que estou no meu limite
	5. Sinto que trato alguns clientes como se fossem objetos impessoais.
	10. Tornei-me mais insensível em relação às pessoas, desde que comecei este trabalho.
	11. Preocupo-me que este trabalho me esteja a "endurecer" emocionalmente.
	15. De facto, não me interessa o que acontece a alguns clientes.
Realização Pessoal	22. Sinto que os clientes me culpam por alguns dos seus problemas.
	4. Consigo compreender facilmente como os meus clientes se sentem acerca das coisas.
	7. Lido muito eficazmente com os problemas dos meus clientes.
	9. Sinto que estou a influenciar positivamente a vida de outras pessoas com o meu trabalho.
	12. Sinto-me muito energético.
	17. Consigo facilmente criar uma atmosfera relaxada com os meus clientes.
	18. Sinto-me entusiasmado depois de trabalhar de perto com os meus clientes.
	19. Consegui realizar muitas coisas importantes nesta profissão.
21. No meu trabalho, lido com problemas emocionais com muita calma.	

Tabela XI- Escala de Intenção de saída (Bozeman e Perrewé, 2001), versão portuguesa.

Afirmações	Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não Concordo / Nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
1. Num futuro próximo, provavelmente irei começar a procurar outro emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Neste momento, estou ativamente em busca de outro emprego noutra organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Não tenciono deixar este emprego. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. É pouco provável que procure um emprego noutra organização ao longo do próximo ano. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Não estou a pensar deixar o emprego neste momento. <i>(invertido)</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>