



# **Impacto da Liderança Autêntica no *Stress*, *Burnout* e *Performance* dos colaboradores**

Mestrado em Gestão

Diogo Manuel Flor Dias da Silva Lopes

Leiria, março de 2022





# **Impacto da Liderança Autêntica no *Stress*, *Burnout* e *Performance* dos colaboradores**

Mestrado em Gestão

Diogo Manuel Flor Dias da Silva Lopes

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Professora Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2022



# **Originalidade e Direitos de Autor**

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão, no ano letivo 2021/2022, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# **Dedicatória**

**À minha família, por todo  
o apoio que sempre recebi  
na realização dos meus  
sonhos.**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Agradecimentos

O presente trabalho é fruto de um processo que exigiu sacrifício, muita força de vontade e essencialmente perseverança. Por acreditar que nenhum objetivo se alcança sem uma palavra de obrigado, e porque os desafios difíceis se tornam mais fáceis quando não se está sozinho, quero expressar o meu sincero agradecimento a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo. A todos o meu bem-haja!

Quero agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Neuza Ribeiro, que esteve sempre disponível para me ajudar e motivar ao longo desta trajetória tão importante para mim. Muito obrigado pela paciência, disponibilidade, apoio, simpatia, confiança e partilha de conhecimentos ao longo deste percurso.

Agradeço profundamente à minha família, a minha principal fonte de força e inspiração, que nunca me deixou desistir e que tanto me apoiou, transmitindo-me força e motivação nos momentos em que mais precisava, de forma a atingir os meus objetivos. Em especial aos meus pais, pelo apoio incondicional, dedicação, incentivo e paciência nos períodos mais atribulados da caminhada, por me ajudarem a concretizar o objetivo ao qual me propus, e claro, por todos os esforços que fizeram para que eu tivesse a oportunidade de estudar. Agradeço particularmente à minha irmã por toda a motivação, apoio, ajuda e companheirismo que demonstrou nesta minha etapa académica.

Quero também deixar um agradecimento muito especial à minha namorada, que sempre me incentivou nos bons e nos maus momentos desta longa caminhada, pelo amor, carinho e compreensão, por me ter apoiado ao longo deste percurso, e por me ajudar a ultrapassar os obstáculos que porventura surgiram.

A todos os meus amigos que me apoiaram e encorajaram, muito obrigado.

Por último, o meu profundo agradecimento a todos os indivíduos que responderam anonimamente ao questionário, sem eles a concretização deste estudo não teria sido possível.

Agradeço a todos vós do fundo do meu coração.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Resumo

O mundo empresarial tem sido marcado por mudanças contínuas e intensivas, e as organizações têm reformulado os seus processos e as suas estruturas, o que influencia diretamente a liderança. Devido a este cenário e ao surgimento de climas organizacionais menos saudáveis e confortáveis nas empresas, os níveis de *stress* e *burnout* dos colaboradores tendem a aumentar. Assim, novas abordagens de liderança têm surgido, o que tem proporcionado um crescente interesse no aprofundamento de investigações focadas na liderança, com destaque na autenticidade. Por essa razão, esta investigação tem como principal objetivo investigar de que forma a Liderança Autêntica tem impacto no *Stress*, *Burnout* e *Performance* de colaboradores, e, se estas variáveis, por sua vez, também se relacionam entre si. Mais concretamente, pretende-se estudar a relação entre a Liderança Autêntica e o *Stress* (1), o *Burnout* (2) e a *Performance* (3); a relação entre o *Stress* e o *Burnout* (4) e a *Performance* (5); a relação entre o *Burnout* e a *Performance* (6); e, por último, a mediação do *Stress* na relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* (7) e na relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance* (8).

Neste estudo empírico foi utilizada uma amostra de conveniência constituída por 222 colaboradores, de diferentes organizações e setores de atividade, que voluntariamente responderam ao questionário. A análise dos resultados foi realizada com recurso a correlações e regressões lineares. Foram obtidos os seguintes resultados: a Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o *Stress* e o *Burnout* e positivamente com a *Performance* dos colaboradores; o *Stress* relaciona-se de forma positiva com o *Burnout* e negativa com a *Performance*; e o *Burnout* relaciona-se de forma negativa com a *Performance*. Além disso, o *Stress* medeia parcialmente a relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* e também a relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance*. Desta forma, este estudo sugere que as práticas de Liderança Autêntica devem ser tidas em conta pelos gestores para diminuir sensações de *Stress* e *Burnout* e aumentar a *Performance* dos indivíduos nas organizações.

**Palavras-chave:** Liderança Autêntica, *Stress*, *Burnout*, *Performance*.



# Abstract

The business world has been marked by continuous and intensive changes, and organizations have reformulated their processes and organizational structures, which directly influences leadership. Due to this scenario and the emergence of less healthy and comfortable organizational climates for employees, employee stress and burnout levels tend to increase. Thus, new leadership approaches have emerged, which has provided a growing interest in deepening investigations focused on leadership, with emphasis on authenticity. For this reason, this research has as main objective to investigate how Authentic Leadership impacts Stress, Burnout and employee's Performance, and, if these variables, in turn, also relate to each other. More specifically, we intend to study the relationship between Authentic Leadership and Stress (1), Burnout (2) and Performance (3); the relationship between Stress and Burnout (4) and Performance (5); the relationship between Burnout and Performance (6); and, finally, the mediation of Stress in the relationship between Authentic Leadership and Burnout (7) and in the relationship between Authentic Leadership and Performance (8).

In this empirical study, a convenience sample consisting of 222 employees from different organizations and sectors of activity was used, who voluntarily answered the questionnaire. The analysis of the results was performed using correlations and linear regressions. After the data were processed through the IBM SPSS Statistics software, the following results were obtained: Authentic Leadership is negatively related to Stress and Burnout and positively related to Performance; Stress is positively related to Burnout and negatively related to Performance; and Burnout is negatively related to Performance. Furthermore, Stress partially mediates the relationship between Authentic Leadership and Burnout and also the relationship between Authentic Leadership and Performance. Thus, this study suggests that Authentic Leadership practices should be considered by managers in order to decrease the feelings of stress and burnout and increase performance in organizations.

**Keywords:** Authentic Leadership, *Stress*, *Burnout*, *Performance*.

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

<b>Originalidade e Direitos de Autor .....</b>	<b>iii</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>v</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>vii</b>
<b>Resumo.....</b>	<b>ix</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xv</b>
<b>Lista de tabelas.....</b>	<b>xvi</b>
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisão da Literatura.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. Liderança Autêntica .....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Liderança .....	5
2.1.2. Autenticidade.....	7
2.1.3. Conceito de Liderança Autêntica .....	10
<b>2.2. <i>Stress</i> .....</b>	<b>16</b>
2.2.1. Conceito de <i>Stress</i> .....	16
2.2.2. <i>Stress</i> no trabalho .....	18
<b>2.3. <i>Burnout</i> .....</b>	<b>19</b>
2.3.1. Conceito de <i>Burnout</i> .....	19
2.3.2. Dimensões do <i>Burnout</i> .....	21
2.3.3. Causas (fatores) do <i>Burnout</i> .....	22
2.3.4. Sintomas e consequências do <i>Burnout</i> .....	25
2.3.5. Prevenção do <i>Burnout</i> .....	28
<b>2.4. <i>Performance</i> .....</b>	<b>28</b>
2.4.1. Conceito de <i>Performance</i> .....	28
2.4.2. <i>Performance</i> : constructo multidimensional.....	30
2.4.3. Antecedentes e consequentes da <i>Performance</i> .....	31
<b>3. Formulação de hipóteses .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Relação entre Liderança Autêntica e <i>Stress</i> .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2. Relação entre Liderança Autêntica e <i>Burnout</i>.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Relação entre Liderança Autêntica e <i>Performance</i> .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4. Relação entre <i>Stress</i> e <i>Burnout</i> .....</b>	<b>36</b>

3.5.	Relação entre <i>Stress</i> e <i>Performance</i> .....	37
3.6.	Relação entre <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	38
3.7.	Relação entre a Liderança Autêntica e o <i>Burnout</i> é mediada pelo <i>Stress</i> ....	40
3.8.	Relação entre a Liderança Autêntica e a <i>Performance</i> é mediada pelo <i>Stress</i> 41	
3.9.	Modelo Conceptual de Investigação .....	42
4.	Metodologia.....	43
4.1.	Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra .....	43
4.2.	Estruturação do questionário.....	44
4.3.	Caracterização da amostra.....	45
4.4.	Operacionalização de variáveis.....	47
4.4.1.	Liderança Autêntica .....	48
4.4.2.	<i>Stress</i> .....	50
4.4.3.	<i>Burnout</i> .....	51
4.4.4.	<i>Performance</i> .....	52
5.	Análise e Discussão de Resultados .....	53
5.1.	Análise de Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações .....	53
5.2.	Análise das relações existentes entre as variáveis .....	56
5.2.1.	Relação entre Liderança Autêntica e <i>Stress</i> , <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	57
5.2.2.	Relação entre <i>Stress</i> e <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	58
5.2.3.	Relação entre <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	59
5.2.4.	Mediação do <i>Stress</i> nas relações entre Liderança Autêntica e <i>Burnout</i> e Liderança Autêntica e <i>Performance</i> .....	60
5.3.	Discussão dos Resultados.....	62
5.4.	Síntese.....	65
6.	Conclusão .....	66
6.1.	Considerações Finais.....	66
6.2.	Implicações para a Gestão.....	67
6.3.	Limitações do Estudo .....	68
6.4.	Sugestões para Futuras Investigações .....	69
	Referências Bibliográficas .....	70
	Anexos.....	87

# Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação .....	42
Figura 2 – Resultados no Modelo Conceptual de Investigação .....	65

# Lista de tabelas

Tabela 1 - Definição das Dimensões da LA .....	11
Tabela 2 - Sintomas do <i>Burnout</i> .....	26
Tabela 3 - Frequências descritivas dos dados sociodemográficos .....	45
Tabela 4 – Valores de Alpha de Cronbach e respetiva consistência interna.....	48
Tabela 5 – Itens de cada dimensão (capacidade psicológica) da variável Liderança Autêntica .....	49
Tabela 6 - Itens da variável <i>stress</i> .....	50
Tabela 7 - Itens da variável <i>burnout</i> .....	52
Tabela 8 - Itens da variável <i>performance</i> .....	52
Tabela 9 - Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Coeficientes de Correlação de <i>Spearman</i> .....	54
Tabela 10 - Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Autêntica e <i>Stress</i> , <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	57
Tabela 11 - Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Stress</i> e <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	58
Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Relação entre <i>Burnout</i> e <i>Performance</i> .....	59
Tabela 13 - Regressão Hierárquica: Mediação do <i>Stress</i> entre a Liderança Autêntica e o <i>Burnout</i> e a <i>Performance</i> .....	61
Tabela 14 - Quadro resumo das hipóteses de investigação.....	65

# 1. Introdução

Com a competitividade existente nas organizações, a globalização e os avanços tecnológicos, a aprendizagem deixou de ser uma opção e passou a ser uma condição de sobrevivência e desenvolvimento para dar resposta às imprevisíveis transformações do mercado. Devido às rápidas mudanças que acontecem atualmente, existe uma maior pressão organizacional sobre os colaboradores, fazendo com que estes se esforcem cada vez mais para obter o sentimento de conquista e satisfação com o trabalho que desempenham (Malik & Noreen, 2015). Contudo, toda a pressão organizacional que recai sobre os colaboradores, caso não seja bem gerida, pode levar ao aparecimento de sentimentos de *stress* e até *burnout*, reduzindo drasticamente a rentabilidade e *performance* nas empresas. Como tal, a liderança deve ter um papel preponderante no desenvolvimento de atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores em prol da organização.

A liderança é essencial nas organizações para promover com sucesso uma cultura de inovação (Guzmán et al., 2020). Muitas pessoas possuem dons naturais de liderança, contudo, têm de os desenvolver plenamente para se tornarem líderes notáveis (George, 2003). Torna-se cada vez mais necessário promover uma cultura positiva nas organizações e desenvolver líderes que possuam valores positivos e que pratiquem elevados padrões morais e éticos. Esses líderes devem ser capazes de mudar o paradigma convencional de gestão e definir padrões exemplares a serem seguidos por outros. Para atingir essa meta, até a indústria precisa de se centrar no desenvolvimento de uma nova geração de futuros líderes por meio do desenvolvimento de liderança autêntica (Toor & Ofori, 2008). Este é um dos tipos de liderança com uma base ética e moral que os investigadores se têm debruçado para estudar, pois consiste numa das formas de liderar mais positivas (Avolio & Gardner, 2005).

Ser um líder autêntico não é algo que se possa simplesmente declarar por si próprio, mas sim algo pelo qual se luta e se trabalha arduamente para se desenvolver (George, 2003; Johnson, 2019). Luthans e Avolio (2003) defendem que a vida é o processo de desenvolvimento de liderança mais autêntico, sendo que o desafio para o campo da liderança passa por melhorar o programa de desenvolvimento de liderança da vida, tornando-a mais eficiente, mais rentável e possivelmente menos arriscada. Os líderes autênticos são considerados indivíduos que estão verdadeiramente conscientes de como pensam e de como

se comportam, que são vistos pelos outros como tendo consciência dos seus próprios valores, conhecimentos e forças, e que são confiantes, esperançosos, resilientes, otimistas e de carácter moral elevado (Avolio et al. (2004); Peus et al., 2012; Walumbwa et al., 2008). Diversos estudos demonstram empiricamente que o líder autêntico manipula positivamente os seus seguidores a optarem por comportamentos que despertem o bem-estar de si mesmos e também o da organização (Avolio & Gardner, 2005). No mesmo sentido, o líder autêntico contribui para menores níveis de *stress* e para maior satisfação e felicidade dos colaboradores no local de trabalho (Ayça, 2019), sendo que, o trabalho, na sua essência, é uma procura de significado diário (Gavin & Mason, 2004).

O *stress* no trabalho é sentido quando as exigências excedem a crença dos trabalhadores na sua capacidade de lidar com o mesmo (Gavin & Mason, 2004) e pode influenciar notavelmente as atitudes dos indivíduos. Na generalidade, as mulheres apresentam um índice de *stress* mais elevado do que os homens, sendo que, não ter um parceiro estável, viver em ambiente familiar, consumir álcool frequentemente e ter maus hábitos nutricionais são fatores significativamente associados a sintomas de *stress*. Por exemplo, o consumo frequente de álcool está significativamente associado a sintomas de ansiedade, enquanto a falta de um parceiro estável está fortemente associada a sintomas de depressão (Arbués et al., 2020). De um modo geral, as profissões ligadas à área da saúde, por exemplo, constituem por si só um fator de *stress* que ao longo do tempo pode conduzir a uma situação de *burnout*, a sintomas de ansiedade e depressão, como resultado de longas horas de trabalho, desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e a desafios impostos na prestação de cuidados de saúde aos pacientes (Deneva & Ianakiev, 2021). Porém, o *stress* e o *burnout* também se fazem sentir em organizações de outros setores de atividade.

O *burnout* possui três dimensões (exaustão emocional, cinismo/despersonalização e ineficácia/redução da realização pessoal) e caracteriza-se como uma síndrome que resulta de *stress* crónico no trabalho. A exaustão emocional resulta em cinismo (ou despersonalização) e sentimentos de ineficácia e, em última análise, problemas de saúde física e mental (Leiter & Maslach 2004). A Organização Mundial da Saúde (OMS) passou a incluir (desde maio de 2019) na classificação internacional de doenças, o *burnout* como doença do trabalho e um estado de esgotamento físico e mental causado pelo exercício de uma atividade profissional, encontrando-se em vigor desde o dia 1 de janeiro de 2022 (Serviço Nacional de Saúde, 2019). O *burnout* é uma condição desagradável e disfuncional que tanto indivíduos como organizações gostariam de mudar (Maslach & Leiter, 2008). Segundo Costa (2009), “o

*burnout* é crescentemente alvo de preocupação das organizações, pois afeta a qualidade da *performance* do trabalhador” (p. 10). Cabe às organizações identificarem e avaliarem a situação de cada colaborador, pois revela-se importante para cada organização a forma como lidam com os seus trabalhadores, antecipando situações de *stress* e *burnout* e disponibilizando formas de prevenção como formações e outras atividades além do trabalho. É evidente que um ambiente saudável, boas condições de trabalho e uma boa ligação com os colegas e a equipa são uma forte barreira contra o *stress* e o *burnout*. Claramente que é fundamental precaver o desenvolvimento de exaustão emocional, evitando o aumento consequente das outras duas dimensões deste estado psicológico negativo. Para prevenir o *stress* e consecutivamente o *burnout*, o foco deve ser melhorar o ponto de vista das pessoas de que o seu trabalho é importante e contribui significativamente (Pines & Keinan, 2005).

Precavendo o *stress* e o *burnout* dos colaboradores, indiretamente promove-se o desenvolvimento da sua *performance*. Nos últimos tempos, o significado de *performance* laboral tem variado consideravelmente, desde a visão mais tradicional centrada no emprego e nas tarefas fixas até a uma compreensão mais ampla dos papéis do trabalho em contextos organizacionais dinâmicos. A razão fundamental para esta mudança de perspetiva é o ambiente de trabalho altamente competitivo e global, onde todas as organizações devem ser orientadas para responder a situações dinâmicas. Melhores índices de *performance* individual estão associados ao reconhecimento e à perceção da autenticidade de um líder (Walumbwa et al., 2008). Sem desempenho individual, não há desempenho de equipa, desempenho organizacional ou desempenho do sector económico (Campbell & Wiernik, 2015). Os líderes autênticos promovem comportamentos e atitudes positivas nos seus colaboradores, o que leva a uma diminuição dos níveis de *stress* e *burnout* e a uma maior autoestima, satisfação, motivação e *performance*.

Face à informação exposta acima, a relevância deste estudo consiste em compreender o impacto que a liderança autêntica possui nos colaboradores, e como os líderes autênticos são capazes de promover um ambiente positivo que suprima o *stress* e o *burnout* dos colaboradores, que estimule comportamentos positivos e, consequentemente, elevados níveis de desempenho individual dos seus subordinados, alcançando evidentemente o sucesso das suas organizações. Tendo em conta a importância da liderança nos dias de hoje, bem como o bem-estar dos colaboradores, as pessoas que trabalham num clima organizacional saudável e confortável são claramente mais produtivas e eficazes, levando as empresas a obter maior lucro e sucesso.

### **Objetivos do estudo:**

O presente estudo tem como objetivo principal compreender os efeitos da Liderança Autêntica no *Stress*, no *Burnout* e na *Performance* dos colaboradores. Desta forma, surgem as seguintes relações que se pretendem clarificar com esta investigação: como a Liderança Autêntica se relaciona com o *Stress* (1); como a Liderança Autêntica se relaciona com o *Burnout* (2); como a Liderança Autêntica se relaciona com a *Performance* (3); como o *Stress* se relaciona com *Burnout* (4); como o *Stress* se relaciona com a *Performance* (5); e como o *Burnout* se relaciona com a *Performance* (6). Adicionalmente, tenciona-se estudar se o *Stress* medeia a relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* (7) e também a relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance* (8).

### **Estrutura da dissertação:**

A dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos. O primeiro capítulo, denominado de introdução, é responsável por uma contextualização do tema e justificação da sua pertinência, sendo brevemente explicados os objetivos da investigação. Segue-se o segundo capítulo, intitulado de Revisão de Literatura, que se caracteriza por uma abordagem teórica, recorrendo a uma vasta literatura, onde são descritos os principais pressupostos teóricos e aprofundados os conhecimentos sobre os conceitos fundamentais do estudo (liderança autêntica, *stress*, *burnout* e *performance*). O terceiro capítulo, Hipóteses de Investigação, é responsável por explicar as relações entre as variáveis do estudo através da fundamentação e apresentação das hipóteses, posteriormente evidenciadas no modelo conceptual da investigação.

Seguidamente, o quarto capítulo, designado por Metodologia, é responsável pela descrição do procedimento de recolha de dados, pela estruturação do questionário, pela caracterização detalhada da amostra e pela operacionalização variáveis. O quinto capítulo intitula-se de Análise e Discussão dos Resultados e é responsável pela apresentação dos resultados e consecutiva análise e discussão dos mesmos. São apresentadas as médias, desvios-padrão, a correlação entre as variáveis em estudo e os modelos de regressão efetuados, através do *software IBM SPSS Statistics*, permitindo confirmar ou não as hipóteses formuladas. No sexto e último capítulo, denominado de Conclusão, são expostas as considerações finais face aos resultados obtidos no capítulo anterior, e são apresentadas as implicações do estudo para a gestão, as limitações do estudo e algumas recomendações para futuras investigações.

## 2. Revisão da Literatura

Neste capítulo dá-se início ao desenvolvimento da presente investigação, onde toda a informação recolhida dos conteúdos considerados mais relevantes foi selecionada e estruturada de forma lógica e sequencial. Sendo que, os aspetos abordados encontram-se evidenciados ao longo desta mesma secção, centrando-se nos seguintes quatro grandes conceitos: Liderança Autêntica, *Stress, Burnout e Performance*.

### 2.1.Liderança Autêntica

#### 2.1.1. Liderança

Atualmente, têm prevalecido crises financeiras, escândalos empresariais e má conduta de gestão, associados à falta de comportamentos éticos nas organizações por parte dos gestores, desencadeando grande controvérsia e preocupação. Numa época em que se tornou cada vez mais difícil delinear resultados sistémicos e responsabilidades individuais, a ética e a moralidade são temas cada vez mais discutidos nos dias de hoje (Harvey et al., 2006; Voegtlin, 2011). Os líderes operam num ambiente empresarial global, complexo, incerto e interconectado, em que um dos grandes desafios da gestão da atualidade é a necessidade de reduzir a complexidade e a incerteza que a globalidade traz aos colaboradores e conceder uma imagem clara desejável do futuro (Maak & Pless, 2006).

Segundo Gächter et al. (2012), é seguramente desafiante para qualquer líder alcançar a árdua tarefa de induzir nos seus seguidores a ideia de consumir uma dada ação em proveito de um interesse coletivo. No entanto, uma liderança eficaz dependerá das preferências e crenças cooperativas do líder, levando os grupos a mostrar um melhor desempenho quando liderados por indivíduos que estão dispostos a sacrificar benefícios pessoais em prol de um bem maior.

De facto, com “a percepção que os líderes enfrentam “públicos” cada vez mais cétricos, ambientes mais voláteis e colaboradores com necessidades e experiências em constante mudança” (p.76), a liderança passou a ser mencionada como um processo que pode criar vantagem competitiva para as organizações (Waldman, 2011).

A liderança consiste no processo de persuasão, com vista a influenciar um conjunto de colaboradores a executarem tarefas com alto desempenho, para que consigam alcançar

eficazmente os objetivos partilhados (Northouse, 2021; Yukl, 1989). O conceito de liderança entende-se como o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou equipa no sentido de se obter esforços que permitam o alcance de metas numa determinada situação. Trata-se de algo que é função do líder, dos seguidores e de outras variáveis situacionais (Hersey & Blanchard, 1988). Sem influência não é possível ser-se um verdadeiro líder. Os líderes não só influenciam os seus subordinados (Gächter et al., 2012), como também são influenciados por eles mesmos (Sobral & Gimba, 2012; Spillane et al., 2004).

Ao longo dos tempos surgiram inúmeras definições de Liderança e na contextualização deste estudo é importante refletir sobre este fenómeno e como tem sido amplamente analisado no campo das Ciências Sociais, assim como salientar que os gestores tendem a modelar o seu próprio estilo de liderança (Bass, 1990; Bass & Bass, 2008). De modo a melhorar a eficiência, é relevante estudar e aprofundar os comportamentos de liderança, visto que é um elemento fulcral para um funcionamento organizacional e social eficaz e assume um papel crucial na vida das empresas, sendo considerada um dos fatores-chave para o seu sucesso. É evidente que ajuda não só os líderes, mas também as organizações a utilizarem totalmente os seus recursos (Cho et al., 2018; Wahab et al., 2016).

No final do século XX, Wills (1994) define o “líder” como sendo um indivíduo com a capacidade de mobilizar os demais, no sentido de alcançar um objetivo partilhado não só por líderes, como também por seguidores. Os líderes mais eficazes têm a capacidade de mover as pessoas, despertando a sua paixão e inspiração, através de estratégia, visão, disciplina e inovação (Mathew & Gupta, 2015). Não importa o que o líder faz, mas sim a forma como o faz, pois implica trabalhar o seu lado emocional (Goleman et al., 2013). De acordo com os autores Mathew e Gupta (2015), a Liderança tem sofrido alterações fundamentais e que ultimamente se tem verificado uma forte transição do líder como “patrão”, “chefe” que manda e desmoraliza para o líder como colega que orienta e assume responsabilidades.

Em suma, é importante referir que a Liderança é um dos temas com maior destaque na área da Gestão, e, portanto, proporciona usualmente alguma controvérsia. Depois de serem analisadas diversas definições de Liderança encontradas na literatura, verificou-se que a maioria das designações possui um conjunto de características semelhantes, tais como: ser considerada um fenómeno e um processo contínuo; implicar claramente influência entre o líder e os seguidores; surgir num contexto de grupo; e originar partilha de objetivos, tendo em vista um bem comum. No entanto, devido ao aparecimento de crises económicas e

escândalos associados à falta de comportamentos éticos nas organizações por parte dos gestores, os quais foram responsabilizados pelo colapso das mesmas, surge então a liderança autêntica, que corresponde a uma nova tipologia de liderança com uma base ética e moral e focada na autenticidade (Harvey et al., 2006).

### **2.1.2. Autenticidade**

Percetivelmente, ao abordar o conceito de liderança autêntica, é importante também referir o significado do conceito de Autenticidade, que se desenvolveu com a evolução da sociedade industrial para a pós-industrial e da cultura moderna para a pós-moderna (Erickson, 1995). Consoante Trilling (1972), a etimologia da palavra autêntica pode ser atribuída à palavra grega, *authento* ("ter todo o poder"), demonstrando a noção de funcionamento autêntico em que um indivíduo é "o mestre do seu próprio domínio" (Kernis & Goldman, 2006, p.293).

À primeira vista, pode parecer que existe uma sintonia sobre o significado deste conceito, pois existe de facto um consenso generalizado de que a autenticidade se refere àquilo que é "real", "genuíno" ou "verdadeiro". Todavia, existe pouca concordância nos estudos acerca deste conceito, não sendo possível obter uma definição única. Apesar de diversos autores utilizarem o mesmo termo, abordam frequentemente o conceito a partir de perspetivas diferentes e aplicam significados também ligeiramente distintos (Lehman et al., 2019).

De acordo com Kapasi et al. (2016, p. 340) citado por Ribeiro et al. (2018a), autenticidade é "agir de acordo com o seu verdadeiro eu". Harter (2002) refere que o termo "autenticidade" abrange um conjunto de experiências pessoais, pensamentos, desejos, necessidades, emoções, preferências ou crenças, resultantes de processos de autoconhecimento consistentes com o verdadeiro ser de cada indivíduo. Apresenta determinações como "conhecer-se a si próprio" e "ser o seu verdadeiro ser", sendo que se trata de injunções de antigos filósofos gregos. Tal como estas expressões sugerem, a essência da autenticidade é conhecer, aceitar e permanecer fiel a si próprio (Avolio et al., 2004; Avolio & Mhatre, 2012; Walumbwa et al., 2008). Erickson (1995) salienta que o "eu verdadeiro" existe independentemente de outrem, mas claramente que é "moldado por interações prévias de desenvolvimento com outras pessoas e com o ambiente" (Gardner et al., 2005b, p.389). Segundo Ilies et al. (2005), a autenticidade influencia substancialmente o bem-estar dos líderes e dos seus seguidores, e é interpretada como uma construção psicológica que reflete

as tendências gerais de como um indivíduo se comporta num ambiente social, em conformidade com os seus valores internos.

Assim sendo, autenticidade é reconhecida como um processo de desenvolvimento contínuo que providencia a autoconsciência, a precisão e as percepções dos indivíduos (Harvey et al., 2006). Quanto mais os indivíduos se regem pelos seus princípios e se mantêm fiéis aos seus valores fundamentais, identidades, preferências e emoções, claramente que mais autênticas se tornam as suas ações (Avolio et al., 2004; Erickson, 1995; Shamir & Eilam, 2005).

Ninguém é totalmente autêntico ou inautêntico, por isso, torna-se mais realista descrever uma pessoa como sendo mais ou menos autêntica (Gardner et al., 2011). Desta forma, os indivíduos variam entre os extremos de serem totalmente autênticos ou completamente não autênticos, daí existir uma certa relatividade deste conceito (Erickson, 1995). Um indivíduo inautêntico, ou não autêntico, tem a determinação para se esconder dos outros e de si próprio, cobrindo os seus verdadeiros sentimentos e pensamentos.

A inautenticidade caracteriza-se principalmente pela quebra do “compromisso com a própria identidade e valores intrínsecos do indivíduo, que é importante para uma auto-regulação eficaz” (Gino et al., 2015, p.2), acabando por se camuflar dos outros e de si mesmo.

A autenticidade não deve significar forçosamente sinceridade e nem deve ser confundida com a mesma. Enquanto o termo autenticidade se baseia numa ideia mais individualista e pessoal, o termo sinceridade envolve também interação com o próximo e só se manifesta nos nossos relacionamentos com os outros. Trilling (1972) distingue autenticidade de sinceridade, definindo esta última como “qualidade da vida pessoal/privada”, assim como da vida pública (p.26), e também como “a ausência de dissimulação, simulação ou fingimento” (p. 13), ou seja, é “o evitar ser falso(a) para qualquer pessoa através da fidelidade a si próprio” (p.5), em que há “congruência entre confissão e o sentimento de real” (p. 2). Assim sendo, caracteriza-se essencialmente pela conformidade entre o que se expressa e o que realmente se sente.

Kernis (2003) considera que os seres autênticos possuem maior apreço ou valorização relativamente a si próprios, uma vez que caracteriza a autenticidade como potenciadora da autoestima dos indivíduos. Refere que quando os mesmos conhecem as suas forças e

fraquezas, e se aceitam a si próprios, revelando comportamentos autênticos que refletem a consistência entre os seus valores, crenças e ações, apresentam elevados níveis de autoestima. Este autor menciona também que a autoestima é uma “construção psicológica e uma componente essencial da experiência diária dos indivíduos, que se refere à forma como as pessoas se sentem sobre si mesmas e afeta as suas transações com os indivíduos e com o ambiente” (p.1).

Segundo o mesmo autor, a autenticidade possui quatro componentes principais: consciência, processamento imparcial, ação e orientação relacional. A consciência está associada ao conhecimento, compreensão e confiança dos pensamentos, desejos, motivos, valores e outros conhecimentos relevantes dos indivíduos (Avolio & Mhatre, 2012). Uma pessoa consciente encontra-se muito mais apta para reconhecer e compreender mais profundamente os seus pontos fortes e fracos, as suas características e as suas próprias emoções. O segundo componente, o processamento imparcial, passa pela capacidade do indivíduo processar objetivamente a informação relevante, ou seja, passa pela objetividade e aceitação dos próprios atributos positivos e negativos. Neste sentido, Avolio e Mhatre (2012) consideram indivíduos autênticos aqueles que são capazes de processar informação com maior exatidão de forma a minimizar distorções, exageros e preconceitos.

A ação constitui a parte comportamental da autenticidade, uma vez que o indivíduo age com precisão de acordo com as suas crenças e valores, demonstrando um comportamento consistente de acordo com o seu verdadeiro "eu", mantendo-se fiel a si próprio. São tomadas ações com base nas verdadeiras preferências, valores e necessidades de cada um. Por último, a orientação relacional envolve alcançar e valorizar a abertura, a veracidade e a honestidade nos relacionamentos mais próximos de cada um, de modo a estabelecer relações transparentes. Os indivíduos autênticos permitem que os outros os vejam como eles realmente são (Avolio et al., 2004; Avolio & Mhatre, 2012; Kernis, 2003; Kernis & Goldman, 2006).

Assim sendo, não existe uma só definição deste termo e, apesar de cada um dos referidos autores dar um tónico diferente ao conceito, ambos realçam características gerais e comuns da autenticidade.

### **2.1.3. Conceito de Liderança Autêntica**

Perante o cenário de atuais crises de liderança referido anteriormente, surge então a necessidade de um novo modelo de liderança – liderança autêntica (LA). São precisos líderes que liderem tanto com a sua cabeça, como com o seu coração, com propósito, valores e integridade, que construam organizações duradouras, motivem os seus subordinados a prestar um serviço superior ao cliente e criem valor a longo prazo para os acionistas (George, 2003).

Avolio et al. (2009) caracterizaram a liderança autêntica como “um padrão de comportamento transparente e ético do líder que incentiva a abertura no compartilhamento de informações necessárias para a tomada de decisões, ao mesmo tempo que aceita contribuições daqueles que o seguem” (p.423). É defendida como impulsionadora da motivação, do empenhamento organizacional e do envolvimento dos colaboradores, através da identificação pessoal com o líder autêntico e da identificação social com a organização (Avolio et al., 2004). Walumbwa et al. (2008) definiram a liderança autêntica como:

Um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas como um clima ético positivo, para promover uma maior auto-consciencialização, uma perspetiva moral internalizada, um processamento equilibrado da informação, e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo. (p. 94)

Embora exista alguma sobreposição entre liderança autêntica e outras teorias de liderança (e.g., transformacional, ética), a LA tem componentes únicos (Rego et al., 2013). Lizote et al. (2020) referem a Teoria da liderança autêntica como “uma abordagem à liderança que enfatiza a construção da legitimidade de um líder através de relações transparentes e honestas com os seus seguidores” (p.51).

Avolio et al. (2004) consideram a liderança autêntica como uma construção que pode incorporar a liderança transformacional e ética. De facto, os líderes autênticos utilizam tanto aspetos éticos como outros aspetos da liderança transformacional, bem como comportamentos que são exclusivos da liderança autêntica (Walumbwa et al 2008). No entanto, os líderes transformacionais comportam-se com base numa visão poderosa, positiva e estimulante, e os líderes autênticos comportam-se de acordo com o seu próprio ser. Alguns autores (e.g., Avolio & Gardner, 2005; Avolio & Mhatre, 2012) acreditam que a principal

diferenciação entre a LA e as demais se traduz no facto de esta ser mais genérica e de representar uma base sólida para a constituição de formas de liderança positiva.

Segundo diversos autores, como Avolio et al. (2009) e Walumbwa et al. (2008), o líder autêntico exhibe quatro tipos de comportamentos: autoconsciência, transparência relacional, perspectiva moral e processamento equilibrado de informação, descritos na tabela 1.

**Tabela 1 - Definição das Dimensões da LA**

<b>Dimensão da LA</b>	<b>Definição</b>
<b>Autoconsciência</b>	Refere-se à demonstração da visão e sentido do mundo por parte do líder, à compreensão das próprias forças e fraquezas, assim como da natureza multifacetada de si próprio, percecionando o seu impacto nas outras pessoas, ou seja, tendo noção da forma de como é visto pelos outros e estando constantemente a reavaliar as suas atitudes (Kernis, 2003; Rego et al., 2013). É um longo processo, não só ajuda os líderes autênticos a conhecerem-se a si próprios, como também revela aos seguidores a autenticidade da sua liderança (Avolio et al, 2009; Walumbwa et al., 2008).
<b>Transparência Relacional</b>	Refere-se à transparência do líder para com os outros, ou seja, a apresentação do seu «eu autêntico» aos outros. Este comportamento desenvolvido a partir da relação de abertura entre o líder e os seus colaboradores promove abertamente a confiança por meio de revelações que envolvem a partilha de informação, expressando verdadeiros pensamentos, opiniões e sentimentos de cada um (Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008). Fornece a oportunidade de mostrar as suas verdadeiras ideias e de prosseguir com opiniões e sugestões desafiadoras (Rego et al., 2013).
<b>Perspetiva Moral</b>	Remete para uma forma interna e integrada de autorregulação, que resulta numa tomada de decisão e comportamentos consistentes com padrões e valores morais e éticos internos e não devido a pressões organizacionais ou da sociedade (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al, 2005b; Kernis, 2003; Walumbwa et al., 2008).

<p><b>Processamento Equilibrado</b></p>	<p>Remete para os líderes que realizam uma análise objetiva de toda a informação relevante antes de tomar decisões, solicitando pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas (Gardner et al., 2005b; Walumbwa et al., 2008). Assim, os colaboradores são incentivados a partilhar continuamente os seus pontos de vista e informações, pois sentem que as suas opiniões são tidas em conta.</p>
---	---

A liderança autêntica prevê um leque de atitudes e comportamentos positivos (Duarte et al., 2021), tanto a nível coletivo como a nível individual (e.g., comportamento cívico, desempenho) (Rego et al., 2013). Uma das principais premissas da LA é o facto de os líderes e os seguidores se desenvolverem ao longo do tempo, à medida que o relacionamento entre estes se torna mais autêntico (Gardner et al., 2005a). Conforme se vão apercebendo da sua identidade, os seguidores serão mais transparentes com o líder, que por sua vez irá também beneficiar no que toca ao seu próprio desenvolvimento pessoal.

Na perspetiva de George (2003), os líderes autênticos devem apresentar cinco qualidades principais: compreender o seu propósito; praticar valores sólidos; liderar com o coração; estabelecer relações duradouras; e ser autodisciplinado. A autenticidade não pode existir sem o desenvolvimento destas importantes características (Johnson, 2019). Avolio et al. (2004) sugerem que os líderes autênticos são capazes de ampliar a motivação, a satisfação, o compromisso (*engagement*), o empenhamento (*commitment*) e o envolvimento exigidos aos seguidores para melhorar constantemente o seu trabalho e o seu desempenho através da criação de identificação pessoal com o seguidor e identificação social com a organização. Estes mesmos autores definem líderes autênticos como indivíduos "que alcançaram altos níveis de autenticidade porque sabem quem são, o que acreditam, quais são seus valores e que podem agir de acordo com esses valores e crenças enquanto interagem de forma transparente com os outros" (p. 802).

Os líderes autênticos orientam-se por fortes convicções morais, atuam de acordo com os seus valores e crenças, estão conscientes dos seus pontos fortes e fracos e esforçam-se por entender o modo como a sua ação influencia os outros (Peus et al., 2012). Um líder autêntico é original nos seus processos de liderança, não lidera com o propósito de atingir um alto estatuto e não procura os seguidores mais admiradores, mas sim seguidores que aumentem o seu sentido de autenticidade (Shamir & Eilam, 2005). Para se tornarem autênticos, os

líderes têm de desenvolver o seu próprio estilo de liderança, consistente com a sua personalidade e carácter. Indubitavelmente, se se conformarem com um estilo que não seja consistente com quem realmente são, nunca se tornarão líderes autênticos (George, 2003).

De acordo com Shamir & Eilam (2005), “o desenvolvimento de liderança autêntica não depende apenas da existência ou desenvolvimento de líderes autênticos, mas também de seguidores que autenticam o líder e o seguem autenticamente” (p. 501). Estes autores referem que o desenvolvimento do líder autêntico possui quatro componentes: (a) o desenvolvimento de uma identidade “líder” como componente central do autoconceito da pessoa; (b) o desenvolvimento de autoconhecimento e da clareza do autoconceito, incluindo a clareza sobre valores e convicções; (c) o desenvolvimento de objetivos concordantes com o autoconceito; e (d) o aumento do comportamento auto-expressivo, refletindo nomeadamente consistência entre os comportamentos do líder e o seu autoconceito.

O desenvolvimento de líderes autênticos é alcançado através do progresso das suas histórias de vida. As histórias de vida permitem aos líderes agir autenticamente, ou seja, interpretar a realidade e agir de uma forma que dê às suas interpretações e ações um significado pessoal. A história de vida do líder é uma forma importante através da qual os seguidores autenticam o líder, contribuindo assim não só para o desenvolvimento de líderes autênticos, como também para o desenvolvimento de uma liderança autêntica (Shamir & Eilam, 2005).

Os líderes autênticos devem promover climas de trabalho positivos que forneçam pleno acesso a informação, recursos, apoio e que proporcionem oportunidades de aprendizagem aos colaboradores. Nas empresas, é essencial que exista um clima organizacional autêntico, sendo responsabilidade do líder da organização. Caso os seguidores sejam tratados de uma forma justa e positiva, serão mais empenhados, o que aumenta a probabilidade de estes demonstrarem atitudes positivas. Naturalmente, o desenvolvimento de um ambiente deste tipo é considerado um processo longo, mas que permite uma ligação mais confiável entre o líder e os seus seguidores, assim como uma vantagem competitiva e sustentável face a outras entidades, uma vez que não pode ser facilmente replicado (Gardner et al., 2005a).

Chiavenato (2014) alega que o clima organizacional é um dos elementos principais da cultura organizacional e que consiste nos “sentimentos das pessoas e na maneira como elas interagem entre si, com os clientes ou com os elementos externos” (p. 157). De facto, revela-se pertinente afirmar que “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de

organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, obter o seu salário, curar as suas doenças, adquirir todos os produtos e serviços de que necessita” (Chiavenato, 1994, p. 54).

Rego e Cunha (2008) referem que existem seis dimensões de climas organizacionais autênticos (denominados por climas psicológicos autenticizóticos) que explicam o *stress* e o bem-estar no trabalho. Lizote et al. (2020) referem que “um ambiente organizacional autêntico é feito a partir da compreensão do ser humano, dando condições para que o indivíduo se sinta saudável na organização” (p.54). Além disso, os climas autenticizóticos promovem um conjunto de valores que permitem aos seguidores desenvolver maior motivação, sentimento de pertença e prazer em colaborar nos objetivos coletivos, pois têm impacto nas intenções de não abandono da organização, no bem-estar afetivo no trabalho, no empenhamento organizacional e no desempenho individual. As dimensões supracitadas são as seguintes:

- Espírito de camaradagem, que consiste na existência de um sentido de família e grande espírito de equipa entre todos os indivíduos da organização, os quais mostram preocupação pelo bem-estar uns dos outros, o que promove um ambiente de organização amigável;
- Confiança e credibilidade dos líderes, em que seguidores confiam nos seus líderes, sentindo que estes são honestos, respeitosos e que cumprem as suas promessas;
- Comunicação aberta e franca com o líder, na qual as pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente, assim como para mostrar discordâncias aos seus líderes, o que origina maior facilidade de comunicação por parte dos funcionários;
- Oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal, em que as pessoas sentem que podem aprender continuamente, colocar a sua criatividade e imaginação em benefício do trabalho e da organização, que lhes são atribuídas responsabilidades importantes e que podem desenvolver o seu potencial;
- Equidade/justiça, que representa o grau em que as pessoas se sentem discriminadas derivado de desigualdade na distribuição de resultados e de favoritismo pessoal nas promoções;

- Conciliação trabalho-família, em que a organização ajuda os empregados a conciliar a vida profissional com a familiar, agindo de modo a permitir que as pessoas adaptem o trabalho às suas responsabilidades familiares.

A palavra “autentizótico” foi preconizada por Kets de Vries, guru e professor de Liderança, sendo considerado pela revista britânica "The Economist" como um dos melhores especialistas em Liderança do mundo (Real, 2014). Autentizótico é um adjetivo de formação relativamente recente, vindo do inglês “*authentizotic*” e deriva da conjugação de dois termos gregos: “*authentikos*” e “*zotijos*”. O primeiro termo transmite a ideia de que a organização é autêntica e merecedora de confiança, enquanto “*zotijos*” significa que é fundamental para a vida das pessoas, ou seja, vital (Kets de Vries, 2001). Esta palavra é um neologismo que tem sido utilizado para qualificar empresas, organizações ou climas profissionais que pretendem um equilíbrio entre o bem-estar afetivo/psicológico e a produtividade dos trabalhadores.

Kets de Vries (2001) menciona as organizações autentizóticas como espaços culturais geradores de valores como confiança, alegria, franqueza, *empowerment*, respeito pelo indivíduo, justiça, trabalho de equipa, inovação, orientação para o cliente, responsabilidade, aprendizagem contínua e abertura à mudança. As organizações autentizóticas podem ser a âncora para a saúde e bem-estar psicológico dos colaboradores, bem como uma forma de desenvolver a autoestima dos mesmos (Kets de Vries, 2001; Lizote et al., 2020). Os funcionários destas empresas com fortes características de autenticidade tendem a encontrar-se num ambiente de realização pessoal e a desenvolver um sentido de competência, autonomia e iniciativa (Kets de Vries, 2001), o que confere elevado significado ao seu trabalho. As emoções positivas desencadeadas por climas autentizóticos levam os funcionários a trabalhar não só para a progressão na carreira ou para recompensas financeiras, mas também para a realização pessoal de efetuar um bom trabalho (Rego & Cunha, 2008).

Portanto, climas autentizóticos são notoriamente climas organizacionais autênticos com uma atmosfera psicológica própria, amigável e cooperativa, que ajudam os colaboradores a criar, estabelecer e manter um “*continuum*” psicológico entre a vida pessoal e organizacional (Kets de Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008).

Em suma, e de acordo com a literatura, a liderança autêntica é caracterizada como um fator relevante em muitos resultados positivos dos colaboradores (Ribeiro et al., 2021). Os

efeitos são sentidos no capital psicológico (Rego et al., 2012), satisfação profissional (Avolio et al., 2004), compromisso no trabalho (Avolio et al., 2004; Gardner et al., 2011), percepção de justiça (Rego & Cunha, 2008), empenhamento organizacional (Peus et al., 2012; Semedo et al., 2019) e intenção de *turnover* (Laschinger & Fida, 2014a). Outras consequências mencionadas são a melhoria da criatividade (Rego et al., 2012), felicidade no trabalho (Ilies et al., 2005; Semedo et al., 2019), orientação para o cliente (Ribeiro et al., 2020), comportamentos de cidadania organizacional (Ribeiro et al., 2018a) e desempenho individual (Duarte et al., 2021; Ribeiro et al., 2018a; Walumbwa et al., 2008).

## **2.2. Stress**

### **2.2.1. Conceito de *Stress***

O *stress* pode ser definido como “uma ameaça, real ou implícita, à integridade psicológica ou fisiológica de um indivíduo” (McEwen, 2000, p.108). Ou seja, pode representar uma resposta comportamental e fisiológica que surge com naturalidade a algo que já aconteceu ou que está para acontecer, que tende a provocar uma sensação de ameaça e que perturba claramente o equilíbrio emocional. O conceito de *stress* foi introduzido por Hans Selye, conhecido como o “pai do *stress*”, que o caracterizou como “resposta não específica do organismo a qualquer exigência que lhe é feita” (Selye, 1973, p.692), sendo que a sua definição foi tão persuasiva que persistiu e continua a ser amplamente utilizada nos dias de hoje.

Hardie et al. (2005) definiram o *stress* como sendo “um evento ou situação que é considerado como ameaçador, exigente ou desafiante” (p.3), afetando a estabilidade dos indivíduos. O *stress* para além de ser reconhecido como um estímulo ou resposta, é “um aspeto inevitável da vida, e o que fez a diferença no funcionamento humano foi a forma como as pessoas lidaram com o mesmo” (Lazarus & Folkman, 1984, p.21). Estes mesmos autores caracterizam o *stress* como “a relação que existe entre uma pessoa e o meio ambiente, que é avaliada pela pessoa como excedendo os seus recursos e colocando em causa o seu bem-estar” (p.21).

Conquanto, numa outra perspetiva, o *stress* é visto como um conjunto de alterações físicas e químicas do organismo, desencadeadas pelo cérebro desenvolvendo no indivíduo maior capacidade, face a novas exigências, de enfrentar uma situação recente que implique adaptação. Nestas situações são libertadas, em maior quantidade, hormonas do *stress* que

elevam os batimentos cardíacos, a energia (fisicamente e psicologicamente) e a pressão sanguínea. As ações destas hormonas responsáveis por alterações comportamentais podem ser também condicionadas pela atividade de outras hormonas e pelas circunstâncias ambientais. Sendo que mesma hormona pode ter efeitos contrários quando presente em diferentes quantidades. De notar que a principal função do *stress* é a proteção do indivíduo (Greenberg et al., 2002).

Inicialmente, o *stress* pode ser positivo (“*eustress*”) e estimulante, com vista a beneficiar o desenvolvimento dos indivíduos (Soylu, 2008). Contudo, o *stress* é positivo até um determinado nível, passando a ser negativo e tóxico (“*distress*”) em condições excessivas e persistentes, e começando a prejudicar gravemente a saúde, a alterar o humor, a produtividade, os relacionamentos e a qualidade de vida, em geral. Está comprovado cientificamente que o *stress* influencia o aparecimento de doenças, afetando negativamente saúde e a qualidade de vida dos indivíduos (Carrageta, 2010; Cohen et al., 1983), podendo até aumentar a suscetibilidade a algumas formas de infeção e cancro (Dhabhar et al., 2010). Os profissionais que se confrontam com novos ritmos de trabalho excessivos podem desencadear em alguns casos experiências de *stress* profissional (Costa, 2011). O *stress* pode surgir não só em acontecimentos negativos, mas também em acontecimentos positivos na vida de cada indivíduo. Os sintomas de *stress* caracterizam-se pela forma que o organismo encontra para informar e alertar das alterações a que está a ser sujeito. Estes podem ser emocionais, cognitivos (e.g. problemas de concentração e de memória), físicos e também comportamentais (HelpGguide, 2021).

Em conformidade, Dhabhar et al. (2010) referem que a resposta de curto prazo ao *stress* é um dos mecanismos fundamentais, adaptativos e de sobrevivência psicofisiológicos da natureza. O *stress* de curto prazo, por vezes, tende a aumentar a imunidade, preparando o indivíduo para reagir, enquanto o *stress* de longo prazo, contrariamente, pode debilitar o ser humano, suprimindo ou desregulando a função imunitária e reduzindo as defesas naturais do organismo. Portanto, é importante salientar que o *stress* é obviamente um fenómeno extremamente complexo e que os resultados dos estudos relativos à influência do *stress* na saúde dos indivíduos são dependentes de cada indivíduo e da maneira como os mesmos lidam com o *stress* durante os diferentes períodos de tempo. De facto, o *stress* não é necessariamente uma força negativa, pois pode mobilizar os indivíduos a atingir algo mais do que aquilo que acreditavam ser possível e até mesmo a uma maior apreciação da vida (Lazarus, 2006).

O *stress* é uma característica natural e expectável da vida e faz com que seja necessário o processo de *coping* (Lazarus, 2006). *Coping* é uma palavra de origem anglo-saxónica que não tem tradução direta para o português (Ramos & Carvalho, 2007) e que se caracteriza pelo “conjunto de estratégias cognitivas e comportamentais desenvolvidas pelas pessoas para lidar com as exigências internas e externas da relação entre o indivíduo e o ambiente” (Dias & Pais-Ribeiro, 2019, p.55). No mesmo sentido, representa “a ação dirigida à resolução ou mitigação de uma situação problemática” (Ray et al., 1982, p.385), sendo geralmente vista como uma resposta ao *stress*, modificando a evolução do mesmo, e corresponde basicamente a esforços concebidos para gerir circunstâncias adversas decorridas ao longo da vida (Dias & Pais-Ribeiro, 2019; Lazarus & Folkman, 1984). Caso o *coping* seja eficaz, é provável que o *stress* permaneça sob controlo, mas se não o for, é provável que o *stress* seja excessivo e possa trazer consequências prejudiciais ao indivíduo (Hardie et al., 2005; Lazarus, 2006).

### **2.2.2. *Stress* no trabalho**

Relativamente ao *stress* laboral, este pode ser definido como uma “resposta psicobiológica prejudicial que aparece quando as exigências de um trabalho não correspondem às capacidades, recursos ou necessidades do trabalhador” (Ramos et al., 2021, p.572), causando uma sensação de desconforto e podendo afetar a saúde, física e mental, do próprio indivíduo. Jamal (2011) alude que o *stress* no trabalho corresponde às reações de um indivíduo às características do ambiente de trabalho que parecem ser emocional e fisicamente ameaçadoras.

No mesmo sentido, Mekonen et al. (2022) caracterizam o *stress* no trabalho como uma “resposta cognitiva, emocional, comportamental e psicológica a características aversivas e apreensivas do trabalho dos empregados, dos ambientes de trabalho, e da própria administração do trabalho” (p.1). Estes autores consideram o *stress* laboral um risco para a saúde e segurança a nível mundial e um problema que afeta tanto os trabalhadores como as organizações. Tende ainda a causar exaustão e pode desencadear algumas doenças metabólicas, derivado por exemplo de situações de trabalho que impõem elevadas obrigações aos trabalhadores (Ramos et al., 2021).

Smith e Cooper (1994) referem que líderes com elevados níveis de *stress* criam organizações e colaboradores “stressados”. De notar que o *stress* no trabalho impulsiona repercussões tanto a nível individual como a nível organizacional. De facto, é necessária

uma organização e uma estrutura de gestão saudáveis para que os empregados possam lidar com o *stress* que sofrem (Sağbaşı & Sürücü, 2021), dado que este pode originar diversos resultados nocivos, como por exemplo: “insatisfação laboral, *burnout*, acidentes, perda de produtividade, absentismo e *turnover*” (Stanton et al., 2001, p.867). Além disso, a nível individual são destacados também problemas de saúde, estagnação do desenvolvimento pessoal, baixa criatividade, fraca qualidade das relações sociais (resultando em conflitos e isolamento), motivação reduzida e pouca satisfação. Sendo que a nível organizacional pode constatar-se fraca cooperação, pouca qualidade de trabalho, conflitos internos e clima de trabalho desagradável, assim como falha de comunicação e perda de clientes e fornecedores (Schabracq et al., 2003).

De acordo com Muis et al. (2021), os fatores que causam *stress* no trabalho podem ser internos ou externos. Os fatores internos consistem na idade, género, estado nutricional, condições de saúde, personalidade, competências, valores e necessidades dos trabalhadores. Por outro lado, os fatores externos incluem condições de ambiente de trabalho, carga de trabalho, conflitos de papéis, desenvolvimento de carreira, relações de trabalho e exigências da organização no local de trabalho que provêm do exterior. Além disso, Gavin e Mason (2004) referem que os momentos de maior tensão que possam existir na organização por parte dos colaboradores também derivam vulgarmente de conflitos familiares, insegurança no trabalho, grandes mudanças nas condições de trabalho - incluindo a instalação de nova tecnologia - e a perceção de injustiças no local de trabalho.

## **2.3. *Burnout***

### **2.3.1. Conceito de *Burnout***

A origem do conceito de *burnout* parece estar nos amplos desenvolvimentos sociais, económicos e culturais que tiveram lugar no século passado e que significam a rápida e acentuada transformação de uma sociedade industrial para uma economia de serviços, acompanhada de pressões psicológicas que se podem traduzir neste referido conceito (Schaufeli et al., 2009).

No início dos anos 70, para definir o *stress* emocional sentido por profissionais que lidavam com pessoas em situações vulneráveis, terá surgido um termo que se referia como “burn-out” (Freudenberger, 1974). O conceito começou a ser estudado na década de 70 pelo professor e psicólogo Herbert J. Freudenberger, considerado por muitos como o “pai” do

*Burnout*, depois de o constatar em si mesmo e nos seus colegas de trabalho. Segundo este, quando um membro de uma instituição começa a fracassar, a desgastar-se ou a ficar exausto por uso excessivos de energia, força ou recursos, e a ficar inoperável para todos os propósitos e intenções, está a sofrer de *burnout*. Este processo ocorre normalmente depois de o indivíduo estar ao serviço de uma entidade há mais de um ano (Freudenberger, 1974) e é considerado como uma erosão de um estado psicológico positivo (Schaufeli et al., 2009). Freudenberger (1974) caracteriza o *burnout* como o estado prolongado de exaustão mental e física causada pela pressão sofrida na vida profissional.

O dicionário define o verbo “burn-out” como “falhar”, “desgastar-se ou esgotar-se ao fazer exigências excessivas de energia, força ou recursos”, e é exatamente isso que acontece a quem sofre de *burnout* (Freudenberger, 1974; Schaufeli, 1999; Schaufeli & Buunk, 1996). O termo *burnout* é proveniente das palavras inglesas “burn” que significa “queimar” e “out” que significa “fora”, e remete para a expressão “queimar até à exaustão” e para a perda de energia (Marôco et al., 2016), mas a tradução mais frequentemente na literatura em língua portuguesa é “esgotamento” (Pinto, 2000).

O *burnout* pode ser entendido como uma metáfora que descreve um estado de exaustão, semelhante à extinção de um incêndio ou de uma vela (Schaufeli, 1999) e representa o esgotamento da capacidade dos trabalhadores para manterem um envolvimento intenso que tem um impacto significativo no trabalho (Schaufeli et al., 2009). De acordo com estes autores, o *burnout* representa o último estágio quando um indivíduo se encontra perante um distúrbio relacionado com o *stress*.

Segundo Schaufeli e Enzmann (1998), o *burnout* é um estado mental negativo, persistente e relacionado com o trabalho dos indivíduos. Este estado caracteriza-se, fundamentalmente, pela exaustão, sensação de eficiência reduzida, desmotivação e desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho. De acordo com Maslach et al. (1996), o *burnout* pode ser designado como uma síndrome fisiológica de exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal, podendo ocorrer em alguns indivíduos que trabalham com outras pessoas num determinado contexto.

Diversos autores propuseram diferentes definições deste fenómeno e fizeram suposições distintas sobre suas causas e efeitos, sendo importante enfatizar que todas essas definições divergentes foram baseadas em descrições experienciais e não em modelos teóricos (Maslach et al., 2009). Apesar da diversidade, existe uma unanimidade entre as designações

dos investigadores, visto que todos destacam a influência direta do mundo do trabalho como condição para a determinação desta síndrome.

A partir de uma análise de várias conceptualizações de *burnout*, Maslach e Schaufeli (1993), citado por Maslach et al. (2001), registaram cinco elementos comuns deste fenómeno. (a) Existe uma predominância de sintomas disfóricos tais como exaustão mental ou emocional, fadiga e depressão. (b) A ênfase é colocada mais nos sintomas mentais e comportamentais do que nos sintomas físicos. (c) Os sintomas do *burnout* estão relacionados com o trabalho. (d) Os sintomas manifestam-se em pessoas que antes não sofriam de psicopatologia (sem histórico de distúrbios psicológicos). (e) A diminuição da eficácia e do desempenho no trabalho ocorre devido a atitudes e comportamentos negativos.

### **2.3.2. Dimensões do *Burnout***

Mesmo que não exista um consenso sobre a definição de *burnout*, a maioria dos investigadores baseia-se em três principais dimensões para o descrever, sendo estas a exaustão emocional, o cinismo (ou despersonalização) e a falta de profissionalismo/ redução da realização pessoal (ineficácia; Maslach, 1998; Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001; Maslach et al., 2009).

A primeira dimensão, exaustão emocional, é direcionada para os sentimentos de *stress*, para a reduzida energia dos trabalhadores e para a fadiga e frustração que resultam de trabalho excessivo e consecutivo (Jackson & Maslach, 1982). Esta dimensão refere-se ao sentimento de se estar emocionalmente sobrecarregado e esgotado dos próprios recursos emocionais, sendo que as principais fontes desta exaustão são a sobrecarga de trabalho e o conflito pessoal no trabalho (Maslach, 1998). Como efeito das exigências do trabalho, a exaustão é considerada a primeira reação ao fator *stress* (Maslach & Leiter, 1997).

A segunda dimensão, cinismo ou despersonalização, que representa a dimensão interpessoal do *burnout*, refere-se a uma atitude cínica, distante, apática ou desapegada em relação ao trabalho em geral e às pessoas com que se trabalha. Geralmente, esta resposta negativa, hostil e excessivamente desinteressada ao trabalho desenvolve-se como resultado da sobrecarga da exaustão emocional (Maslach, 1998; Maslach et al., 1996). Maslach et al. (2009) mencionam claramente que o cinismo reporta para a perda de um envolvimento emocional ou cognitivo com o trabalho enquanto a despersonalização se refere à tal resposta insensível e desligada a vários aspetos do trabalho.

Por fim, a terceira dimensão, redução da realização pessoal, que remete para a falta de profissionalismo ou ineficácia, relaciona-se com a redução dos sentimentos de eficiência e realização, tanto no trabalho como na organização (Koutsimani et al., 2019), e engloba os aspetos sociais e os não sociais das realizações profissionais (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta componente refere-se a um declínio nos sentimentos de competência e produtividade dos colaboradores e também à incapacidade de estes lidarem com as exigências do trabalho. Tal pode ser intensificado pela falta de apoio social e de oportunidades para o desenvolvimento profissional (Maslach, 1998). Além disso, esta última dimensão do *burnout*, que reporta para sensações de incompetência (Maslach et al., 2009), caracteriza-se pela tendência do trabalhador de se autoavaliar de forma negativa e encontra-se relacionada com a depressão.

### **2.3.3. Causas (fatores) do *Burnout***

O *burnout* é uma experiência individual que é específica para o contexto de trabalho. Primeiramente, Maslach et al. (2001) referem vários fatores que estão relacionados com este fenómeno, nomeadamente, fatores situacionais e individuais. No entanto, os fatores que mais influenciam o *burnout* são os fatores situacionais, que revelam claramente o impacto da situação de trabalho no *burnout* individual.

Os fatores situacionais correspondem às características do trabalho, operacionais e organizacionais. As características do trabalho englobam a sobrecarga do trabalho, pressão do tempo, conflito de papéis, ausência de recursos no trabalho, dos quais a falta de apoio social (dos supervisores e dos colegas) e falta de feedback. As características operacionais remetem para o contacto com pessoas e os desafios emocionais de trabalhar intensamente com outrem. Finalmente, as características organizacionais consistem em hierarquias, regras de funcionamento, recursos e distribuição de espaço, que podem ter uma influência persistente, particularmente quando violam as expectativas básicas de justiça e equidade.

Os fatores individuais incluem características demográficas (como idade, género, estado civil ou educação formal), características de personalidade e atitudes relacionadas com o trabalho. Relativamente às características demográficas, os colaboradores mais jovens apresentam um nível de *burnout* mais elevado. As pessoas casadas são menos propensas ao *burnout* do que as solteiras ou divorciadas. É possível que as pessoas com um ensino superior tenham empregos com maiores responsabilidades e maior *stress*, ou pode ser que as pessoas com mais instrução tenham maiores expectativas para os seus empregos, e fiquem mais

angustiadas se estas expectativas não se concretizarem. Relativamente à variável demográfica género, alguns estudos concluíram que as mulheres são mais suscetíveis à exaustão e os homens ao cinismo Maslach et al. (2001).

Em relação às características de personalidade, as pessoas que apresentam baixos níveis de envolvimento em atividades diárias, de sentido de controlo sobre os eventos e de abertura à mudança possuem maior *burnout*, particularmente maior exaustão. Esta síndrome é maior entre as pessoas que têm um locus de controlo externo, em vez de um locus de controlo interno (atribuições à sua própria capacidade e esforço). Por fim, as atitudes relacionadas com o trabalho recaem sobre as expectativas dos colaboradores. Estas expectativas se forem muito elevadas são consideradas idealistas ou irrealistas e levam as pessoas a trabalhar demasiado, o que pode ser um fator de risco para o *burnout*, conduzindo assim à exaustão e ao eventual cinismo quando o elevado esforço não produz os resultados esperados.

Contudo, começaram a ser desenvolvidos novos quadros teóricos, em alguns estudos sobre *burnout*, que integram fatores individuais e situacionais, em vez de os considerar separadamente (Maslach et al., 2001). Uma vez que, para compreender melhor o fenómeno *burnout*, é importante perceber a relação que existe entre o indivíduo e o seu trabalho. Maslach & Leiter (1997) começaram a abordar esta relação através da formulação de um modelo que se centra no grau de correspondência, ou divergência (incompatibilidade), entre a própria pessoa e seis domínios do seu ambiente de trabalho. Quanto maior for o fosso, ou desajuste, entre a pessoa e o trabalho, maior é a probabilidade de *burnout*, e, inversamente, quanto maior for a correspondência (ou ajuste), maior é a probabilidade de compromisso (*engagement*) com o trabalho. Este modelo propôs seis áreas da vida profissional que englobam as relações centrais com o *burnout*: carga de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores. Os fatores situacionais e organizacionais desempenham um papel mais significativo no *burnout* do que os individuais. (Maslach et al., 2001).

O *burnout* manifesta-se através de desajustes crónicos entre as pessoas e o seu ambiente de trabalho, em termos de algumas ou todas estas seis áreas. Este é um modelo abrangente que inclui toda a gama de fatores organizacionais encontrados na investigação relacionada com o *burnout*. Apesar das suas estreitas inter-relações, cada área traz uma perspetiva distinta para as interações das pessoas com o seu ambiente de trabalho. Estas seis áreas de vida profissional reúnem-se num quadro que engloba os principais antecedentes organizacionais do *burnout* (Maslach et al., 2001).

Das fontes de *stress*, identificadas por Maslach & Leiter (1997) e Maslach & Leiter (2008), fazem parte: sobrecarga de trabalho; falta de sensação de controlo sobre o trabalho realizado e falta de autonomia; ausência de recompensas ou recompensas insuficientes, quer extrínsecas (monetárias, prestígio, segurança na posição), quer intrínsecas (avaliação); diminuição do compromisso entre trabalhadores, dada a insegurança do trabalho; perda de ligação positiva entre os colegas de trabalho; sentimento de injustiça, pela falta de equidade e procedimentos pouco justos quanto ao local de trabalho e ao indivíduo; conflitos de valores, entre indivíduo e a sua organização, bem como entre os requisitos do trabalho e competências do indivíduo (Maslach et al., 2001).

Uma incompatibilidade/divergência na carga de trabalho é geralmente encontrada como uma sobrecarga excessiva, através de muitas exigências que esgotam a energia dos indivíduos. A sobrecarga de trabalho está associada à dimensão de exaustão emocional do *burnout*. Um desajuste de controlo está mais relacionado com a dimensão de ineficácia (ou realização pessoal reduzida) do *burnout*. Estes desajustes devem-se ao facto de o trabalhador não ter controlo suficiente sobre os recursos necessários para realizar o seu trabalho, ou não ter autoridade suficiente para avançar com o seu trabalho da forma que acredita ser mais eficaz (Maslach & Leiter, 2008; Maslach et al., 2001).

No que toca à insuficiência ou até mesmo ausência de recompensas, muitas das vezes associa-se à falta de reconhecimento adequado pelo bom desempenho profissional dos colaboradores. A ausência de recompensas, a nível financeiro e social, ou seja, o facto de as organizações não permitirem que os trabalhadores não possam usufruir de um aumento no seu salário ou benefícios proporcionais às suas realizações e de ignorarem e desprezarem o seu trabalho árduo, promove sentimentos de ineficácia nos mesmos. Esta falta de reconhecimento desvaloriza tanto o trabalho como os trabalhadores (Maslach & Leiter, 2008; Maslach et al., 2001).

A perda de ligação positiva de um indivíduo com os restantes colaboradores no local de trabalho costuma ser frequente, sendo que a natureza de alguns trabalhos isola as pessoas umas das outras ou torna impessoal o contacto social. No entanto, o que é mais destrutivo para a comunidade é o conflito crónico e não resolvido entre colegas no trabalho, o que produz constantes sentimentos de frustração, diminuição de ajuda e hostilidade e reduz a probabilidade de apoio social, contribuindo para um ambiente laboral mais desconfortável e sem entusiasmo (Maslach & Leiter, 2008; Maslach et al., 2001).

Relativamente às injustiças no trabalho, as pessoas ao serem tratadas injustamente, sentem-se emocionalmente perturbadas e exaustas, e tendem a distanciar-se emocionalmente, o que alimenta um profundo sentimento de exaustão e cinismo sobre o local de trabalho. Por último, o conflito de valores é uma das causas de *burnout* e deve-se à divergência existente entre os valores e aspirações pessoais do indivíduo e da organização onde trabalha (Maslach & Leiter, 2008; Maslach et al., 2001).

Todavia, outros autores também investigaram preditores de *burnout*. No mesmo sentido, um estudo realizado por Soelton, et al. (2020) concluiu que a carga de trabalho excessiva, o conflito trabalho-família e o desequilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional afetam significativamente e positivamente o *burnout* dos colaboradores. Se a carga de trabalho dos funcionários for excessiva, se o conflito trabalho-família for persistente e se houver um fraco equilíbrio entre as vidas pessoal e profissional, certamente que os trabalhadores tenderão a sentir *burnout*. Para reverter essa situação, a empresa deve distribuir tarefas aos seus colaboradores realizáveis dentro de determinado período para que o trabalho possa ser concluído no prazo e para que os erros sejam minimizados. Além disso, a empresa deve também proporcionar conforto aos seus funcionários para que estes gostem e desfrutem do seu trabalho. Se os funcionários não gostarem do trabalho, o trabalho parecerá pesado e sentirão fadiga excessiva. Por outro lado, os funcionários devem limitar e controlar os conflitos que ocorrem dentro do seio familiar para que estes não sejam “levados” para o trabalho, de maneira a reduzir a fadiga que eventualmente experienciam dentro da empresa. Apesar disso, os colaboradores não devem faltar às atividades pessoais, principalmente se puderem usufruir de algum tempo livre, pois é essencial que haja um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

#### **2.3.4. Sintomas e consequências do *Burnout***

O *burnout* representa um problema de saúde pública que compromete a qualidade de vida dos trabalhadores, considerando as suas implicações na saúde física e mental (Marôco et al., 2016). Esta síndrome deriva da presença de *stress* crónico no trabalho, resultando em várias consequências para o bem-estar e a saúde dos trabalhadores. Nos colaboradores com esta síndrome sucedem-se diversos sintomas, que se podem agrupar em afetivos, cognitivos, físicos, comportamentais e motivacionais, segundo os níveis individual, interpessoal e organizacional (Alves, 2012; Schaufeli & Enzmann, 1998). Na tabela seguinte encontram-se alguns desses sintomas associados ao *burnout*.

Tabela 2 - Sintomas do *Burnout*

Sintomas	Níveis		
	Individual	Interpessoal	Organizacional
Afetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedade;</li> <li>• Exaustão emocional;</li> <li>• Humor depressivo e instável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apatia;</li> <li>• Irritabilidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descontentamento com o trabalho.</li> </ul>
Cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa autoestima;</li> <li>• Dificuldade na tomada de decisões;</li> <li>• Escassez de energia;</li> <li>• Ideação suicida;</li> <li>• Sentimento de culpa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitude cínica para com as pessoas;</li> <li>• Desumanização;</li> <li>• Hostilidade;</li> <li>• Paranoia;</li> <li>• Pessimismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitude cínica perante o trabalho;</li> <li>• Sentimento de falta de reconhecimento.</li> </ul>
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterações no peso;</li> <li>• Distúrbios de sono;</li> <li>• Dores de cabeça;</li> <li>• Dores musculares;</li> <li>• Náuseas;</li> <li>• Tonturas;</li> <li>• Úlceras.</li> </ul>		
Comportamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do consumo de drogas e álcool;</li> <li>• Hiperatividade;</li> <li>• Impulsividade;</li> <li>• Procrastinação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes violentas;</li> <li>• Conflitos familiares;</li> <li>• Isolamento social;</li> <li>• Tristeza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo;</li> <li>• Redução da produtividade;</li> <li>• Resistência à mudança.</li> </ul>
Motivacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aborrecimento;</li> <li>• Desilusão;</li> <li>• Falta de entusiasmo;</li> <li>• Resignação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desânimo;</li> <li>• Falta de interesse;</li> <li>• Indiferença.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmotivação para trabalhar.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Schaufeli e Enzmann (1998)

O *burnout* afeta o desempenho profissional dos colaboradores, assim como a sua saúde, dado que é considerado um fenómeno de *stress*. Este conceito tem sido associado a várias formas de absentismo e intenção de abandonar o emprego. Porém, as pessoas que permanecem no trabalho com esta síndrome acusam uma menor produtividade e eficácia profissional revelando, conseqüentemente, uma menor satisfação no trabalho e um empenhamento (*commitment*) reduzido com o mesmo ou com a organização. As pessoas sofrentes de *burnout* podem ter um impacto negativo nos seus colegas de trabalho, causando um maior conflito pessoal e perturbando as tarefas laborais. A exaustão é a componente do *burnout* que mais se relaciona com os resultados de saúde alusivos ao *stress*. As pessoas mentalmente saudáveis são capazes de lidar melhor com os fatores de *stress* crónico e, portanto, são menos suscetíveis de “experenciarmos” o *burnout*. O *burnout* causa disfunção mental, ou seja, precipita efeitos negativos em termos de saúde mental, tais como quedas de autoestima, ansiedade e depressão (Maslach et al., 2001).

Os problemas de saúde mental são um grande problema de saúde pública em todo o mundo devido às dificuldades no seu processo de tratamento e sobretudo se se prolongarem por longos períodos de tempo. Segundo Spielberger et al. (1983) citado por Moura (2011), o conceito de ansiedade é um estado emocional que pode ser definido como “o conjunto de respostas fenomenológicas e comportamentais que acompanham a preocupação com as possíveis conseqüências negativas ou fracassos” (p.7). Enquanto a depressão é caracterizada como sendo um estado mental, que exige uma intervenção, a ansiedade costuma estar associada aos sintomas de depressão, e Pais-Ribeiro et al. (2004) salientam a evidência de que estes dois conceitos distintos são difíceis de diferenciar empiricamente.

A depressão, a ansiedade e o *stress* são considerados indicadores importantes para a saúde mental que, se não forem devidamente tratados, podem ter um efeito muito negativo nos indivíduos. De acordo com American Psychological Association (2021), a ansiedade e a depressão são respostas emocionais que conduzem a um conjunto muito semelhante de sintomas, incluindo dificuldade em dormir, fadiga, tensão muscular e irritabilidade. Ainda assim, enquanto o *stress* é geralmente causado por um fator externo e pode ser a curto prazo, a ansiedade é persistente, mesmo na ausência de um *stress*. A depressão caracteriza-se por um conjunto de sintomas, incluindo a falta de interesse em atividades diárias, perda ou ganho significativo de peso, alterações no padrão do sono, falta de energia, perda de concentração, sentimentos de culpa e até pensamentos recorrentes de morte ou suicídio. A depressão e a ansiedade são conseqüências notórias de longos períodos de *burnout* e são consideradas os

problemas de saúde mental mais predominantes que afetam a saúde humana (Deneva & Ianakiev, 2021). O *burnout* é específico de situações laborais e está mais relacionado com o trabalho do que a depressão. No entanto, os indivíduos que são mais propensos à depressão são mais vulneráveis ao *burnout* (Maslach et al., 2001).

### **2.3.5. Prevenção do *Burnout***

A prevenção é, de facto, o maior aliado contra o *burnout*. É com a sua prática que se torna possível minimizar ou moderar as consequências sobre o bem-estar físico e emocional de um indivíduo. Os colaboradores devem utilizar diversas estratégias (e.g.,  *coping* ) para reduzir o impacto do *burnout* no trabalho, modificando as suas reações aos elementos que causam maior stress no ambiente de trabalho. Os indivíduos devem também utilizar estratégias proativas para mudar as características do trabalho, de modo a alinhar o mesmo com as necessidades, objetivos e habilidades pessoais ( *job crafting* ), fazendo com que as tarefas laborais se tornem menos complicadas e mais motivadoras (Demerouti, 2015). De acordo com Gil-Monte (2003), citado por Alves (2012), as estratégias podem ser individuais (que englobam a formação em resolução de problemas, assertividade e gestão eficaz do tempo), de grupo (que consiste na procura de apoio dos colegas e superiores) e organizacionais (que permitem o desenvolvimento de medidas de prevenção de forma a melhorar o clima organizacional). No entanto, segundo Maslach et. al (2001), a melhor forma de prevenir o *burnout* é promover o compromisso dos profissionais com a organização.

## **2.4. *Performance***

### **2.4.1. Conceito de *Performance***

O conceito de *performance* e desempenho individual possui elevada importância para as empresas, porém, a definição de desempenho não tem sido consensual ao longo dos anos, sendo que existem diversos estudos que se debruçam sobre este tema. A natureza do trabalho e das organizações tem sofrido constantes mudanças e o mesmo acontece com a perceção de desempenho no local de trabalho, consequência da evolução dos conhecimentos, da globalização, dos avanços metodológicos e das transformações nas empresas que conduzem a inúmeras implicações para a tentativa de entender o desempenho laboral (Campbell, 1990; Lebas & Euske (2007); Motowidlo, 2003; Semedo, 2015; Sonnentag & Frese, 2002).

Ao conceptualizar o desempenho é necessário diferenciar entre um aspeto de ação (isto é, comportamental) e um aspeto de resultado do próprio desempenho (Campbell, 1990; Campbell et al., 1993; Motowidlo, 2003; Sonnentag & Frese, 2002). Geralmente, os aspetos comportamentais e de resultado estão empiricamente relacionados, mas não se sobrepõem completamente. O aspeto comportamental refere-se ao que um indivíduo realiza na situação de trabalho (Sonnentag & Frese, 2002), e uma ideia importante nesta definição é que o desempenho é uma propriedade de comportamento. Particularmente, é uma propriedade agregada de comportamentos múltiplos e discretos que ocorrem ao longo de algum tempo (Motowidlo, 2003). O aspeto de resultado refere-se à consequência ou resultado do comportamento do indivíduo. Como uma segunda ideia importante, a propriedade de comportamento a que o desempenho se refere é o seu valor esperado para a organização (Motowidlo, 2003; Sonnentag & Frese, 2002).

Logo, o desempenho individual dos funcionários refere-se a um conjunto de ações e comportamentos individuais que são relevantes para os objetivos das suas organizações (Campbell, 1990). Uma das definições mais simples de desempenho é a medida em que um trabalho é bem feito, ou seja, "desempenho é o que a organização contrata alguém para fazer, e fazer bem" (Campbell et al., 1993, p.40). Na perspetiva de Lebas e Euske (2007), o desempenho é um conceito relativo, é visto como o resultado de uma construção deliberada, e não apenas algo que se observa e mede. Segundo Motowidlo (2003), o desempenho no trabalho pode ser definido como "o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais distintos que um indivíduo realiza durante um determinado período de tempo" (p.39). Portanto, o desempenho individual no trabalho trata-se de ações individuais que geram valor para a organização (Campbell et al., 1993) e contribuem para os propósitos da mesma (Campbell & Wiernik, 2015).

Ao nível organizacional, a *performance* é muitas vezes definida como a rentabilidade e crescimento de vendas, sendo resultado de produtos e serviços que são apresentados ao mercado e de processos que são utilizados nas operações das empresas. Os investigadores geralmente utilizam dados objetivos tais como vendas, retorno do capital, ativos, investimentos, e lucro para refletir o desempenho organizacional (Lin & Chen, 2007).

Consoante Lebas e Euske (2007), como ainda não existe uma definição universal de *performance*, deverá ser cada empresa a definir o seu próprio significado específico, selecionando os indicadores mais apropriados, tendo em vista a utilização eficiente dos

recursos e o cumprimento da intenção estratégica. A avaliação de desempenho pode ser definida como o processo pelo qual uma organização mede a eficiência e eficácia dos seus colaboradores (Almeida, 1996), deve ser um processo contínuo, incluir a revisão e análise das funções e resultados dos indivíduos e identificar o seu contributo fundamental para a organização (Sekiou et al., 2001). A avaliação do desempenho individual dos funcionários é importante para assegurar uma melhor gestão das empresas e também para facilitar análises empíricas (Ribeiro et al., 2018a).

Os colaboradores ao desempenharem bem as suas funções, representam claramente uma mais-valia e revelam ser um ativo valioso para a organização, o que expande a sua autoestima, motivação, satisfação, saúde, felicidade e crescimento pessoal (Semedo, 2015). Uma boa *performance* individual significa que os colaboradores cumpriram as responsabilidades relacionadas com o trabalho de uma forma satisfatória ou na medida esperada pelo seu empregador (Ribeiro et al., 2018a).

#### **2.4.2. *Performance*: constructo multidimensional**

De acordo com a literatura, o desempenho é um conceito multidimensional. São vários os autores, e.g., Campbell (1990), Motowidlo et al. (1997), Motowidlo e Van Scotter (1994) e Cabarcos et al. (2021), que distinguem duas componentes de desempenho: desempenho de tarefa (próprio do papel - *in-role*) e desempenho contextual (extra papel – *extra-role*). O desempenho de tarefa refere-se à proficiência de um indivíduo com o qual ele ou ela executa atividades que contribuem direta e indiretamente para o "núcleo técnico" da organização (Sonnetag & Frese, 2002). No ponto de vista de Borman e Motowidlo (1997), o desempenho de tarefa pode ser definido como a eficácia com que os colaboradores realizam as suas atividades na organização. Ou seja, relaciona-se com comportamentos esperados em determinada função (Semedo, 2015), é entendido como um “papel prescrito” (Motowidlo & Van Scotter, 1994, p.476) e refere-se, de um modo geral, ao resultado dos esforços de um indivíduo a fim de alcançar um dado grau de desempenho (Stajkovic & Luthans, 2003).

O desempenho contextual refere-se a atividades que não contribuem para o núcleo técnico, mas sim para a eficácia organizacional (Borman & Motowidlo, 1997) e apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual os objetivos organizacionais são perseguidos (Sonnetag & Frese, 2002). Este conceito implica que as pessoas podem ir além das tarefas atribuídas (Parker et al., 2006), ou seja, estas podem apresentar comportamentos que superam o que é exigido pelo respetivo cargo estabelecido. Reportam-se, por exemplo,

à cooperação com os outros indivíduos para a realização de tarefas e à disposição do indivíduo de se envolver voluntariamente em atividades não inerentes à sua função (Borman & Motowidlo, 1997). Portanto, corresponde a comportamentos discricionários que ultrapassam as expectativas e os requisitos de papel existentes e que enriquecem a organização.

### **2.4.3. Antecedentes e consequentes da *Performance***

Um estudo realizado por Parker et al. (2006) mostrou que tanto a autonomia no trabalho e a confiança dos colegas de trabalho (que proporcionam uma maior satisfação no local de trabalho), como personalidade proativa contribuem para o surgimento de comportamentos proativos dos indivíduos. Com elevada proatividade e satisfação no seu local de trabalho, os colaboradores tendem a dar sempre o seu melhor em prol da organização, fazendo com que os seus elevados níveis de desempenho individual se repercutam no desempenho organizacional (Parker et al., 2006; Wong & Laschinger, 2013).

Segundo Gaudêncio et al. (2014), o comportamento inovador é considerado um antecedente do desempenho dos indivíduos. Os colaboradores que estão de acordo com a ética empresarial e a responsabilidade social da organização, encontram-se satisfeitos com a gestão e tendem a ter um elevado empenhamento organizacional, relevando comportamentos inovadores e altos níveis de desempenho. Também Vandenberghe (2009) afirma que a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional são considerados fatores que estimulam os colaboradores a executarem da melhor forma as suas tarefas, melhorando o seu desempenho. O empenhamento organizacional refere-se à natureza da relação entre um indivíduo e a sua organização empregadora. Uma pessoa altamente empenhada indicará um forte desejo de permanecer membro de uma determinada organização, uma vontade de exercer elevados níveis de esforço em nome da organização, e uma crença e aceitação definitivas dos valores e objetivos da mesma (Jamal, 2011).

Nos casos em que existe baixo desempenho, os colaboradores podem sentir insatisfação ou até mesmo fracasso pessoal (Rageb et al., 2013). Há frequentemente pequenos detalhes que fazem a diferença entre o sucesso e o fracasso na organização, e por isso é importante que os gestores conheçam alguns dos fatores que motivem as atitudes dos trabalhadores. Ao conhecerem a sensibilidade do seu pessoal aos componentes éticos, podem, através de mudanças na sua orientação, agradar e motivar os seus colaboradores. Também é necessária uma boa reputação para atrair, motivar, e reter trabalhadores de qualidade (Gaudêncio et al.,

2014). Os líderes que são suscetíveis de ter uma influência positiva no comportamento dos seguidores são mais eficazes na promoção da motivação intrínseca dos mesmos, resultando num maior desempenho profissional (Walumbwa et al., 2008).

Quando os colaboradores sentem uma forte semelhança entre os seus valores e objetivos e os da organização, terão também um nível mais elevado de *performance* e satisfação (Rageb et al., 2013) e, ao sentirem-se mais motivados, desempenham melhor as suas tarefas (Semedo, 2015). Naturalmente que os colaboradores com altos níveis de desempenho conseguem realizar eficazmente as suas funções, contribuindo para a melhoria dos resultados e para o sucesso da organização. Além disso, o aumento da *performance* favorece o aumento das receitas, da produtividade, do lucro, da satisfação dos clientes e da retenção dos funcionários.

Além da motivação, Almeida (1996) apresenta também a inteligência, as aptidões específicas (e.g., fluência verbal e raciocínio), as emoções (alegria, tristeza, vergonha, medo, etc.), as atitudes, os interesses e os valores (e.g., religiosos e políticos) como determinantes da *performance*.

De acordo com Avolio et al. (2004), os colaboradores mais comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas, empenhados e criativos, o que contribui para uma melhor *performance*. Segundo Luthans et al. (2007) citado por Ribeiro et al. (2018a), os colaboradores com níveis mais elevados de criatividade possuem melhor desempenho individual devido a uma maior cognição, motivação e comportamento positivo. Também Avolio et al. (2004) referem que a *performance* se relaciona positivamente com a criatividade dos colaboradores, na procura de formas de aumentar a sua eficácia pessoal e organizacional.

De notar que os trabalhadores que estão há mais tempo numa organização possuem níveis de *performance* e de empenhamento afetivo mais elevados (Rageb et al., 2013). Luthans et al. (2008) verificaram que o capital psicológico tem um efeito positivo e significativo não só na satisfação e no empenhamento, mas também na *performance* dos colaboradores. No mesmo sentido, um estudo realizado por Bataineh (2019) constatou que a felicidade e o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal também afetam positivamente e significativamente a *performance* dos funcionários.

### 3. Formulação de hipóteses

No presente capítulo são apresentadas as diversas hipóteses de investigação que evidenciam as relações que se estabelecem entre as quatro variáveis em estudo e, por fim, é revelado o modelo conceptual que engloba todas essas hipóteses de forma sumarizada.

#### 3.1. Relação entre Liderança Autêntica e *Stress*

Há muito tempo que se argumenta que o comportamento dos líderes é um fator importante na determinação dos níveis de *stress* dos seus seguidores. O *stress* do líder influencia o seu comportamento (sobretudo o de liderança), assim como o relacionamento que este desenvolve com os seus subordinados, sendo que estas relações com o líder são determinantes e significativas para os níveis de *stress* dos mesmos (Harms et al., 2017). A confiança e a credibilidade dos líderes propiciam relacionamentos autênticos entre o líder e os subordinados, promovendo esperança e otimismo nos funcionários e, assim, sentidos de propósito, impacto e prazer nos mesmos (Rego & Cunha, 2008).

O *stress* é um dos fatores mais prejudiciais no comportamento organizacional dos trabalhadores e, sabe-se que a autenticidade do líder gera autodeterminação e envolvimento psicológico. A liderança autêntica aumenta a satisfação no trabalho e diminui os níveis de *stress* dos indivíduos (Rahimnia & Sharifirad, 2015). Sainz et al. (2021) referem que a liderança autêntica está positivamente relacionada com a identificação organizacional e negativamente relacionada com a desumanização organizacional e com o *stress* no trabalho.

Os líderes autênticos devem promover climas de trabalho confortáveis e saudáveis, em que os seguidores devem ser tratados de uma forma justa e positiva, o que trará maior empenho e contentamento por parte dos mesmos e aumenta a possibilidade de estes demonstrarem atitudes positivas. Estes climas são característicos de organizações autêntizóticas (Lizote et al., 2020).

As organizações autêntizóticas ajudam os colaboradores a manter um equilíbrio eficaz entre a vida pessoal e organizacional. Assim, o trabalho nestas organizações reduz o próprio *stress*, proporciona uma existência mais saudável e contribui para uma vida mais satisfatória (Kest de Vries, 2001). As perceções positivas de climas autêntizóticos podem facilitar os pontos fortes de resiliência e esperança dos funcionários, fornecendo-lhes recursos para lidar de forma mais proativa e positiva com exigências e obstáculos desafiantes. Pelo contrário,

os trabalhadores experienciam um maior *stress* quando se apercebem de climas organizacionais de fraca autenticidade (Rego & Cunha, 2008).

Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o *Stress* dos colaboradores.

### **3.2. Relação entre Liderança Autêntica e *Burnout***

Um estudo realizado por Laschinger et al. (2013), que envolveu um conjunto de enfermeiros recém-formados e outro de enfermeiros mais experientes de Ontario, Canadá, verificou que a LA está relacionada com o *burnout*. Este estudo afirma que a LA influencia de forma significativa e negativa duas dimensões do *burnout*, nomeadamente a exaustão emocional e o cinismo em ambos os grupos.

Já outras investigações realizadas por outros autores também concluíram que a LA relaciona-se negativamente com o *burnout* (Adil & Kamal 2018), e mais concretamente com as duas dimensões do *burnout* (Laschinger & Fida, 2014a) mencionadas anteriormente. A exaustão emocional é considerada o componente central do *burnout* e o cinismo um fenómeno que provém da exaustão emocional prolongada resultante de condições stressantes do trabalho (Leiter & Maslach 2004).

Diversos estudos focam-se numa conceptualização destes dois fatores de *burnout* e, Schaufeli e Bakker (2004) demonstraram empiricamente que a terceira dimensão do *burnout* é melhor vista como um componente do compromisso de trabalho (*job engagement*, considerado por alguns autores como o oposto do *burnout* (Maslach et al., 2001), e relacionado com a LA (Avolio et al., 2004)), em vez do *burnout*. Assim, Laschinger et al. (2013) decidiram focar-se na exaustão emocional e no cinismo, uma vez que foram apresentados resultados consistentes em todos os estudos analisados por estes autores, e obtiveram também no seu estudo uma relação negativa entre a liderança autêntica e estas duas dimensões do *burnout*.

Leiter e Maslach (2004) referem que apenas quando a exaustão emocional é sustentada por longos períodos de tempo, os trabalhadores sofrem estados avançados de *burnout* (cinismo e ineficácia pessoal). De notar que a liderança autêntica é relevante na criação de ambientes de trabalho saudáveis e a chave para prevenir o *burnout* avançado é evitar o desenvolvimento de exaustão emocional. A qualidade das condições de trabalho criadas

pelos líderes pode desempenhar um papel muito importante para a organização e para a saúde dos seus colaboradores, pois pode influenciar nitidamente os níveis de *stress* e *burnout* dos mesmos (Laschinger & Fida, 2014b; Costa, 2009).

Os líderes autênticos podem desempenhar um papel importante na criação de condições de trabalho positivas e no fortalecimento da confiança dos colaboradores que os ajudam a lidar com as exigências do trabalho, protegendo-os assim do desenvolvimento de *burnout*. Estes líderes são responsáveis por criar ambientes que promovem a autoeficácia dos seus subordinados e o respeito mútuo entre ambos, sendo que a transparência dos líderes e a sua relação de abertura para com os subordinados (transparência relacional) tendem a reduzir níveis de *burnout* sentidos pelos mesmos. As competências de liderança autêntica dos líderes podem ajudar os colaboradores a sentirem-se mais envolvidos e apoiados nos seus empregos (Laschinger & Fida, 2014a ; Laschinger et al., 2013).

Tendo em conta o exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H2: A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o *Burnout* dos colaboradores.

### **3.3. Relação entre Liderança Autêntica e Performance**

Segundo diversos autores, a liderança autêntica tem sido considerada como um dos fatores que mais influencia positivamente a *performance* individual, assim como outros comportamentos benéficos dos colaboradores numa organização, sendo formidável para a mesma (Harter et al., 2002).

Um estudo realizado por Duarte et al. (2021) revelou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e a *performance* dos trabalhadores no local de trabalho. A liderança autêntica eleva o desempenho dos trabalhadores através da promoção do empenhamento afetivo e da criatividade individual dos trabalhadores (Ribeiro et al., 2018b).

Na mesma ótica, os líderes autênticos promovem a motivação intrínseca dos colaboradores (Ilies et al., 2005), o que pode desencadear maior criatividade e claramente maior desempenho dos mesmos (Rego et al., 2012). De acordo com Ribeiro et al. (2018a), a LA tem um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional (e. g., altruísmo, desportivismo, virtude cívica, consciência e cortesia), na criatividade e na *performance* individual. Outros autores, tais como Avolio e Gardner (2005), George (2003),

Rego e Cunha (2008) e Walumbwa et al. (2008) argumentam também que a LA promove atitudes e comportamentos positivos dos colaboradores e contribui para o desempenho organizacional. Segundo Kernis (2003), a autenticidade nos líderes gera diversos benefícios, nomeadamente níveis mais elevados de autoestima e *performance* dos subordinados.

Quanto mais os gestores são vistos como autênticos, enfatizando a transparência, o processamento equilibrado, a auto-consciencialização e elevados padrões éticos, mais os trabalhadores percebem que têm acesso a estruturas de capacitação no local de trabalho, revelando maior satisfação com o seu trabalho e um desempenho superior (Wong & Laschinger, 2013). No mesmo sentido, Avolio et al. (2004) e Walumbwa et al. (2008) referem que os líderes autênticos facilitam relações de maior qualidade que conduzem ao envolvimento ativo dos trabalhadores em atividades no local de trabalho, o que resulta em maior satisfação no trabalho e maior produtividade e desempenho.

Assim, foi possível desenvolver a hipótese seguinte:

H3: A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a *Performance* dos colaboradores.

### **3.4. Relação entre *Stress* e *Burnout***

Os termos *stress* e *burnout* estão relacionados entre si, uma vez que este último se refere à condição de indivíduos que tenham desenvolvido altos níveis de *stress* por longos períodos de tempo (Soylu, 2008). O *stress* pode apresentar aspetos positivos e negativos, enquanto o *burnout* tem sempre um carácter negativo associado. É difícil abordar o tema de *burnout*, sem se referir ao *stress* e à ansiedade. Estudos demonstram que tanto o *stress* como o *burnout* (assim como a ansiedade), apesar de estarem relacionados e de se ligarem entre si, são conceitos diferentes (Koutsimani et al., 2019).

O *burnout* é visto por muitos autores como fruto de uma exposição prolongada de algum indivíduo ao *stress* emocional e interpessoal crónico no trabalho (Pines & Keinan, 2005). Este fenómeno é uma consequência direta do *stress* crónico, ocorre como uma resposta ao referido “*distress*”, e leva ao esgotamento cognitivo e emocional, e ineficácia no ambiente de trabalho (Deneva & Ianakiev, 2021; Pines & Keinan, 2005). Períodos prolongados de “*distress*” causam insatisfação no trabalho, estados emocionais dolorosos e depressão (Soylu, 2008).

O *stress* e o *burnout* no trabalho são riscos psicossociais distintos. Quando os indivíduos sofrem de *stress* no trabalho, ainda desempenham as suas funções e podem ter efeitos positivos, uma vez que se conseguem resultados satisfatórios, porém, o principal fator negativo é a exaustão física. Por outro lado, quando sofrem de *burnout*, o seu empenho no trabalho torna-se escasso, levando ao esgotamento físico, emocional e mental e provocando apenas efeitos negativos, como atitudes de apatia e outros comportamentos incorretos a ter principalmente num local de trabalho (Nieto et al., 2020).

A falta de empenho dos trabalhadores é amplamente reconhecida como um dos efeitos negativos a longo prazo dos indivíduos com *stress* relacionado com o emprego. Outras das consequências diretas de uma exposição frequente e prolongada a ambientes de trabalho físicos, psicológicos, sociais e emocionalmente exigentes são a angústia psicológica e a insatisfação com o seu trabalho (Na, 2017), levando a estados de *burnout*, ansiedade e depressão. No mesmo sentido, um estudo realizado por Moen et al. (2015) comprovou que o *stress* se relaciona de forma positiva com o *burnout*.

Tendo em atenção o que foi exposto, apresenta-se a seguinte hipótese de investigação:

H4: O *Stress* relaciona-se positivamente com o *Burnout* dos colaboradores.

### **3.5. Relação entre *Stress* e *Performance***

É preciso ter em conta que o *stress* no trabalho, muitas das vezes, não provém de uma só fonte. Por vezes, o peso recai sobre o trabalhador, noutras vezes recai sobre o tipo de trabalho ou organização e, noutras ainda, sobre problemas alheios ao trabalho que se repercutem nele (Serra, 2011). As rápidas mudanças no mundo laboral, especialmente quando o trabalhador se confronta com problemas como a falta de controlo ou participação e incerteza são causas que aumentam notoriamente os níveis de *stress*.

A *performance* no trabalho é um fator de extrema importância, tanto para as organizações, como para os trabalhadores (Rageb et al., 2013). As organizações necessitam de trabalhadores que forneçam os seus produtos e serviços da melhor forma possível e, quando estas reconhecem o desempenho dos trabalhadores, estes recebem melhores salários e incentivos financeiros em retorno.

O *stress* no trabalho tem uma importância vital e tornou-se um desafio fundamental para as organizações devido ao seu forte impacto na *performance* de um indivíduo e também da

organização. Os funcionários são ativos para uma organização, mas quando estão stressados, existe um baixo nível de desempenho, produtividade e motivação que pode conduzir explicitamente a prejuízos financeiros (Schwartz et al., 1996).

Diversos autores, tais como Rageb et al. (2013) e Rego e Cunha (2008), também defendem que existe uma relação negativa entre o *stress* no trabalho e o desempenho dos colaboradores. O *stress* pode ter um impacto prejudicial nos funcionários e na organização, afeta não só o bem-estar como também o desempenho dos trabalhadores e é algo com o qual as empresas têm de lidar para conseguirem manter a sua produtividade. No mesmo sentido, é possível constatar que, na presença de elevado *stress* no trabalho, o processamento cognitivo da informação é afetado intensamente e pode levar à tomada de piores decisões (Rego & Cunha, 2008). Além disso, os níveis de rotatividade e absentismo tendem a aumentar, o que, por sua vez, tem implicações para o desempenho e a produtividade dos trabalhadores (Cooper & Cartwright, 1994; Mills et al., 2007).

Um estudo realizado por Jamal (2011), alusivo a uma empresa multinacional norte-americana sediada na Malásia e no Paquistão, suporta a relação linear negativa entre o *stress* no trabalho e o desempenho dos colaboradores. Nesta investigação “a sobrecarga de trabalho, a ambiguidade, os conflitos e a inadequação dos recursos foram negativamente relacionados com o desempenho no trabalho” (p.24), em ambos os países. No mesmo sentido, um estudo realizado por Moen et al. (2015) comprovou também que o *stress* se relaciona de forma negativa com a *performance*.

Face ao exposto, propõe-se a seguinte hipótese:

H5: O *Stress* relaciona-se negativamente com a *Performance* dos colaboradores.

### **3.6. Relação entre *Burnout* e *Performance***

São diversos os estudos que apontam para a relação negativa entre o *burnout* e a *performance* (Maslach et al., 2001). Um estudo realizado por Wright e Bonett (1997) testou a relação entre o *burnout* e a *performance* de trabalho, tendo verificado uma relação negativa, particularmente entre a exaustão emocional e a *performance*. Como referido anteriormente, o *burnout* afeta não só a saúde como também a *performance*, sendo que os indivíduos que permanecem no trabalho com esta síndrome apresentam reduzida satisfação (Maslach et al., 2001).

Na generalidade, o *burnout* influencia negativamente a *performance* do trabalhador, mas consoante a inteligência emocional deste, a sua dedicação ao trabalho, ou mesmo o sentimento de dever e pertença, a *performance* do trabalhador é mais ou menos afetada. Este estado psicológico negativo manifesta-se através da reduzida eficácia, menor produtividade e fraca *performance* laboral dos colaboradores devido à ocorrência de atitudes e comportamentos negativos (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Buunk, 1996). O *burnout* está relacionado com a exaustão física, absentéismo, aumento do consumo de álcool e drogas e problemas conjugais e familiares (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 1996). A presença de exigências específicas (ambiguidade e conflito de papéis) e a ausência de recursos específicos (apoio social e autonomia) predizem o *burnout*, o que, por sua vez, leva a vários resultados negativos, tais como doenças, diminuição do empenhamento organizacional e um evidente nível inferior de *performance* no trabalho (Wu et al., 2019).

Um estudo realizado por Rehman et al. (2015) concluiu que o *burnout* tem um impacto negativo na *performance* dos colaboradores. Além disso, os resultados dessa investigação mostraram uma relação positiva entre a motivação, a satisfação e a *performance*. Outros estudos demonstraram também que o *burnout* e a *performance* são variáveis negativamente relacionadas entre si (Gomez & Bresó, 2020; Prentice & Thaichon, 2019).

De acordo com Prentice e Thaichon (2019), a relação negativa e significativa entre o desempenho do trabalho e o *burnout* indica que os colaboradores de alto desempenho têm menos probabilidades de sofrer de *burnout*. Naturalmente que os colaboradores com elevados níveis de *burnout* não possuem elevada *performance* no trabalho. Além disso, esta investigação comprova também que o desempenho laboral está positivamente relacionado com o empenhamento organizacional. Este estudo sugere não só que os indivíduos com alto desempenho tendem a apresentar baixos níveis de *burnout*, mas também que os indivíduos com fraco desempenho tendem a demonstrar maior *burnout*.

A boa *performance* laboral faz com que os funcionários estejam mais empenhados no seu trabalho e que desempenhem melhor as suas tarefas, manifestando-se na potencial geração de vários benefícios individuais (e. g., promoção ou reconhecimento do trabalho) e na identificação e comprometimento com a sua organização (Prentice & Thaichon, 2019).

Tendo em conta a informação supramencionada, é proposta a seguinte hipótese:

H6: O *Burnout* relaciona-se negativamente com a *Performance* dos colaboradores.

### **3.7. Relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* é mediada pelo *Stress***

Anteriormente observou-se nalguns estudos a relação negativa entre a liderança autêntica e *stress* (Rahimnia & Sharifirad, 2015; Sainz et al., 2021) e *burnout* dos colaboradores (Adil & Kamal 2018; Laschinger & Fida, 2014a; Laschinger et al. (2013).

Os líderes autênticos são conhecidos como aqueles que estão profundamente conscientes dos seus valores e crenças, autoconfiantes, genuínos, fiáveis e dignos de confiança, preocupados em construir os pontos fortes dos seguidores, alargando o seu pensamento e criando um contexto organizacional positivo e envolvente (Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005a; Gardner et al., 2005b; Rahimnia & Sharifirad, 2015).

Os líderes que são abertos e transparentes com os seus seguidores e que demonstram integridade e consistência nas suas relações com os mesmos são suscetíveis de estabelecer elevados padrões de comportamento nos ambientes de trabalho. Os líderes autênticos criam condições que são menos propícias ao surgimento de conflitos e de frustração entre os colaboradores. Neste sentido, ao criar boas condições de trabalho para os funcionários, os líderes autênticos podem desempenhar um papel protetor contra o *burnout* (Laschinger & Fida, 2014a).

Além disso, a transparência dos líderes autênticos e a perspetiva moral interna aumentam a confiança entre os subordinados. Progressivamente, a confiança gera segurança nas interações, o que, por sua vez, diminui o *stress* dos colaboradores (Rahimnia & Sharifirad, 2015; Sainz et al., 2021).

O *stress* no local de trabalho é uma razão comum pela qual os funcionários deixam os seus empregos e o *burnout* é uma resposta bem conhecida ao *stress* no local de trabalho que tem sido associada ao *turnover* no trabalho (Laschinger & Fida, 2014a).

Expondo isto, é expectável que um colaborador que seja liderado por algum indivíduo que possua elevadas competências de liderança autêntica, tende a desenvolver baixos níveis de *stress* e também de *burnout*. Assim sendo, faz todo o sentido entender a mediação do *stress* na relação entre a liderança autêntica e o *burnout*, formulando-se a seguinte hipótese de investigação:

H7: A relação entre Liderança Autêntica e *Burnout* é mediada pelo *Stress* dos colaboradores.

### **3.8. Relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance* é mediada pelo *Stress***

Como visto anteriormente, existem vários estudos que referem que a liderança autêntica se relaciona de forma negativa com o *stress* (Rahimnia & Sharifirad, 2015; Sainz et al., 2021) e de forma positiva com a *performance* (Avolio & Gardner, 2005; Duarte et al., 2021; Rego & Cunha, 2008; Rego et al., 2012; Ribeiro et al., 2018b; Walumbwa et al., 2008; Wong & Laschinger, 2013).

A liderança autêntica promove o envolvimento ativo dos funcionários em atividades no local de trabalho, o que resulta em maior satisfação e maior produtividade dos mesmos (Laschinger et al., 2013). O facto de o comportamento de liderança autêntica dos gestores nas empresas trazer satisfação aos funcionários torna possível uma comunicação aberta entre estes e o líder. Esta situação reduz o *stress* no trabalho e proporciona a criação de um ambiente organizacional que irá aumentar naturalmente a *performance* dos colaboradores (Ayça, 2019). Os líderes autênticos, através da sua autodeterminação e envolvimento psicológico, possuem um impacto positivo nas atitudes e comportamentos dos funcionários, tais como envolvimento, *performance* e bem-estar dos mesmos.

Quando os líderes não garantem que as condições de trabalho apoiam devidamente a capacidade dos funcionários de realizarem as suas tarefas de maneira adequada, estes esforçam-se ainda mais para atingir as metas estabelecidas no trabalho e tendem a ficar exaustos, prejudicando a sua *performance* e, em último caso, afetando a sua saúde e bem-estar (Laschinger & Fida, 2014b). Os líderes autênticos ao fornecerem informações necessárias, apoio, oportunidades e recursos no local de trabalho aos colaboradores, posicionam-se para influenciar o seu desempenho, enfatizando os pontos fortes das pessoas e não os seus pontos fracos.

Os comportamentos de líderes autênticos, como o apoio prestado e a relação de abertura para com os seus subordinados, são essenciais para ajudar os funcionários a lidar com o *stress* excessivo e melhorar o seu bem-estar e *performance*. Em suma, será de esperar que um colaborador que tenha um líder autêntico, possua reduzidos níveis de *stress* e apresente uma elevada *performance*. Partindo desta relação, formula-se a seguinte e última hipótese de investigação:

H8: A relação entre Liderança Autêntica e *Performance* é mediada pelo *Stress* dos colaboradores.

### 3.9. Modelo Conceptual de Investigação

Conforme a revisão de literatura e a formulação de hipóteses apresentadas anteriormente, pretende-se compreender a relação existente entre a variável Liderança Autêntica desempenhada nas organizações com as variáveis *Stress*, *Burnout* e *Performance* dos colaboradores. Procura-se também entender como é que estas variáveis se relacionam entre si em contextos organizacionais, de maneira a existir uma maior compreensão e uma visão mais clara das mesmas. Desta forma, nos subcapítulos anteriores, foram formuladas oito hipóteses de investigação que visam estudar a relação direta entre ambas as variáveis, e, por último, o papel mediador do *Stress* na relação entre a Liderança Autêntica e *Burnout* e entre a Liderança Autêntica e a *Performance*. Deste modo, foi possível constituir o modelo de hipóteses de investigação, que se encontra ilustrado na seguinte figura:

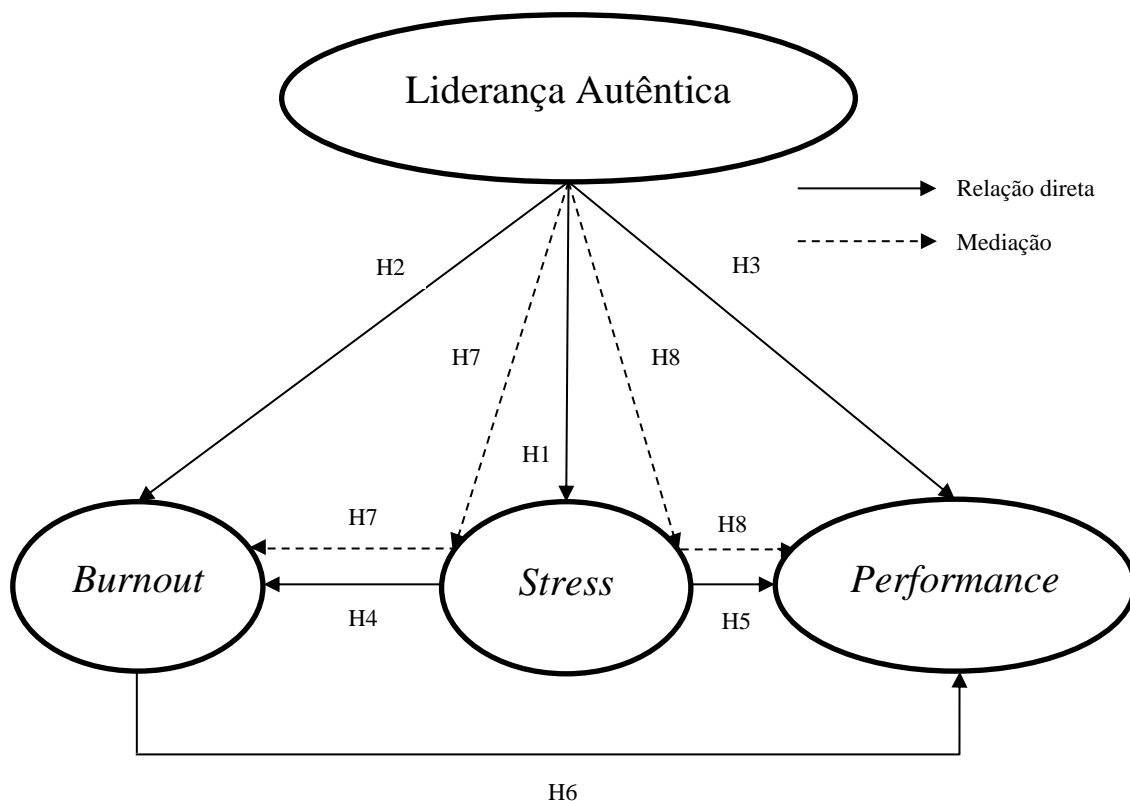


Figura 1 - Modelo Conceptual de Investigação

## 4. Metodologia

O capítulo que se segue pretende investigar e analisar o modelo conceptual apresentado anteriormente, de modo a compreender e descrever as características das relações existentes entre as variáveis em estudo, sendo elas, a Liderança Autêntica, o *Stress*, o *Burnout* e a *Performance* dos colaboradores. Serão descritos o procedimento de recolha de informação utilizados, a estrutura do questionário adotado, a caracterização da amostra inquirida e o modo de operacionalização das quatro variáveis deste estudo.

### 4.1. Procedimento de recolha de dados e constituição da amostra

Optou-se pela elaboração de um trabalho científico do tipo empírico e quantitativo, de modo a analisar de forma quantificável um maior número de casos, tentando encontrar um padrão estatístico nos dados recolhidos, da realidade dos profissionais envolvidos. Para efetuar um trabalho empírico, são necessários dados recolhidos diretamente pelo investigador, sendo que a metodologia utilizada foi do tipo quantitativa.

Quanto ao tipo de dados, foram recolhidos dados primários, que são aqueles obtidos pelo investigador expressamente para um projeto de investigação e particularmente adequados a responder à questão de investigação, em termos de tipo de dados e amostra. Relativamente ao procedimento de recolha de dados, estes foram coletados através de inquéritos por questionários, um dos métodos de recolha de dados primários, proporcionando a cada participante o mesmo conjunto de questões.

A elaboração do questionário individual foi realizada através de uma plataforma *online* denominada *Microsoft Forms*, de maneira a ficar disponível *online* e poder ser distribuído de forma fácil e eficiente aos inquiridos, sendo que a partilha do mesmo foi realizada via *internet*, através de redes sociais. Desta forma, foi possível obter rapidamente um maior número de observações num curto espaço de tempo. A amostra, que corresponde ao número total de observações (respostas válidas), caracteriza-se pelos 222 trabalhadores que participaram voluntariamente no inquérito. Assim sendo, foi utilizada uma técnica de amostragem por conveniência, sendo que este estudo é considerado de natureza transversal, uma vez que todos os dados foram recolhidos num único momento temporal, sendo que a recolha dos inquéritos por questionário foi realizada entre novembro de 2021 e fevereiro de 2022.

## 4.2. Estruturação do questionário

O questionário é composto por três secções distintas. A primeira secção é apenas uma nota introdutória, onde se agradece a disponibilidade e o contributo do participante para o sucesso desta investigação, e é feita a identificação do tema e do objetivo deste estudo, assim como uma ressalva quanto ao anonimato e confidencialidade das informações partilhadas ao longo do questionário. É ainda salvaguardado que não existem respostas certas ou erradas, que se pretende claramente que os inquiridos sejam o mais sinceros possível e que as suas respostas servirão somente para tratamento estatístico.

Relativamente à segunda secção, esta é constituída por quatro partes que foram desenvolvidas a partir de escalas já estudadas, validadas e traduzidas por diversos autores, com o propósito de medir e avaliar as variáveis em investigação. A primeira parte desta secção corresponde a um conjunto de 16 itens que permitem avaliar a variável independente Liderança Autêntica (LA), onde é pedido ao inquirido que pense no seu líder e responda de acordo com a escala apresentada. Já nas restantes três partes é pedido aos inquiridos que respondam em relação a si próprios, em vez do seu líder. Estas correspondem a outros três conjuntos de itens que permitem avaliar as variáveis dependentes *Stress* (10 itens), *Burnout* (10 itens) e *Performance* (4 itens), respetivamente, perfazendo um total de 40 itens, tendo em conta as quatro partes. De notar que cada parte, para além de possuir itens diferentes, também apresenta escalas distintas, pois estas encontram-se de acordo com os autores que as desenvolveram.

Por último, a terceira secção é dedicada aos dados sociodemográficos, de modo a ser possível caracterizar a amostra. Nesta última secção, é questionado aos inquiridos, por exemplo, o género, a idade, as habilitações académicas, o estado civil, se tem filhos, se trabalha ou não por turnos, o número de horas de trabalho por dia, o tempo de permanência na organização atual, o setor de atividade da organização onde trabalha e a função que desempenha na organização.

Depois de concluir as três secções, procedeu-se à elaboração de um pré-teste, onde foi tido em conta o *feedback* de alguns respondentes para avaliar e assegurar o correto entendimento e clareza das diversas questões presentes no questionário. Além disso, este pré-teste serviu também para conseguir despistar possíveis erros e incoerências de construção, com vista a melhorar o próprio questionário, sendo que este se encontra disponível no Anexo 1.

### 4.3. Caracterização da amostra

Dos dados recolhidos, obteve-se uma amostra de conveniência, constituída por 222 indivíduos, maioritariamente composta por pessoas do sexo feminino, sendo que 45,6 % são do sexo masculino. Tendo em conta a idade dos indivíduos, a maioria tem entre 40 e 49 anos (27,5%). Existe uma maior predominância de profissionais cujas habilitações académicas estão ao nível do Ensino Superior (cerca de 70%, aproximadamente), dos quais 85 possuem Licenciatura. Relativamente ao estado civil, 108 são casados, 15 são divorciados, 53 estão solteiros, 43 estão em união de facto e 3 são viúvos, sendo que a maioria tem filhos (68%). A maior parte das pessoas inquiridas não trabalha por turnos (88,3%) e cerca de 67,6% trabalha entre 8 e 10 horas, diariamente.

Quanto à antiguidade dos inquiridos enquanto colaboradores na empresa, a maioria permanece na mesma há mais de 10 anos (42,3%), e entre 1 e 5 anos (30,2%), sendo que 19,8% trabalha na empresa atual entre 6 e 10 anos e 7,7% há menos de 1 ano. Cerca de 43,2% dos inquiridos trabalha com o líder atual entre 1 e 5 anos. Em relação ao tipo de organização, 69,4% dos colaboradores trabalha numa organização privada, enquanto os restantes trabalham numa organização pública.

Tendo em consideração o setor de atividade dos colaboradores, a maioria pertence à área da Educação, da Saúde, do Comércio e de Banca e Seguros (cerca de 21,6%, 15,1%, 13,5% e 13,1%, respetivamente). Finalmente, no que toca à função dos colaboradores, 20,3% são comerciais, 19,4% são docentes e educadores de infância, e cerca de 13,1% trabalham como administrativos.

De modo a completar a informação suprarreferida, é apresentada a tabela seguinte que sintetiza as características sociodemográficas e profissionais da amostra em estudo.

**Tabela 3 - Frequências descritivas dos dados sociodemográficos**

Variável	Categoria	Frequência	Percentagem (%)
Género	Feminino	123	55,4
	Masculino	99	45,6
Idade	< 20 anos	1	0,5
	20 – 29 anos	46	20,7
	30 – 39 anos	57	25,7
	40 – 49 anos	61	27,5

	50 – 59 anos	48	21,6
	> 60 anos	9	4,1
Habilitações Académicas	2º Ciclo	1	0,5
	3º Ciclo	2	0,9
	Secundário	64	28,8
	Licenciatura	85	38,3
	Pós-Graduação	25	11,3
	Mestrado	43	19,4
	Doutoramento	2	0,9
Estado Civil	Casado(a)	108	48,6
	Divorciado(a)	15	6,8
	Solteiro(a)	53	23,9
	União de facto	43	19,4
	Viúvo(a)	3	1,4
Filhos	Sim	151	68,0
	Não	71	32,0
Trabalho por turnos	Sim	26	11,7
	Não	196	88,3
Tempo diário de trabalho	< 8 horas	55	24,8
	8 – 10 horas	150	67,6
	> 10 horas	17	7,7
Antiguidade na empresa	< 1 ano	17	7,7
	1 – 5 anos	67	30,2
	6 – 10 anos	44	19,8
	> 10 anos	94	42,3
Antiguidade com o líder atual	< 1 ano	24	10,8
	1 – 5 anos	96	43,2
	6 – 10 anos	46	20,7
	> 10 anos	56	25,2
Tipo de organização	Público	68	30,6
	Privado	154	69,4
Setor de Atividade	Banca e Seguros	29	13,1
	Comércio	30	13,5

	Construção	6	2,7
	Educação	48	21,6
	Hotelaria, turismo e restauração	5	2,3
	Imobiliário	17	7,7
	Indústria	16	7,2
	Saúde	35	15,8
	Transportes e logística	4	1,8
	Outro	32	14,4
Função	Administrativo(a)	29	13,1
	Comercial	45	20,3
	Docente / Educador(a) de infância	43	19,4
	Enfermeiro	9	4,1
	Fisioterapeuta	11	5,0
	Gestor(a)	21	9,5
	Outra	64	28,8

#### 4.4.Operacionalização de variáveis

Neste subcapítulo é apresentada a operacionalização de cada uma das variáveis em estudo, sendo que a principal finalidade consiste na exposição e descrição dos instrumentos de medida utilizados para mensurar essas mesmas variáveis, visando a verificação das hipóteses formuladas, anteriormente. Foram utilizadas escalas desenvolvidas e previamente testadas e validadas por investigadores reconhecidos das respectivas áreas científicas.

No que diz respeito à codificação das referidas variáveis e à análise estatística dos dados recolhidos através do questionário, recorreu-se ao *software* de tratamento estatístico IBM SPSS Statistics, por permitir dar resposta à questão de investigação e ao modelo conceptual exposto *à priori*, e também por se tratar de um programa de eleição de diversos investigadores.

Após a introdução da base de dados no referido *software*, as escalas utilizadas foram submetidas a um teste de consistência interna, através do cálculo do Alpha de Cronbach. De acordo com Tavakol e Dennick (2011), o Alpha de Cronbach foi desenvolvido por Lee

Cronbach, em 1951, para fornecer uma medida da consistência interna de um teste ou escala. Este coeficiente permite avaliar o nível de confiabilidade de cada escala, podendo variar entre 0 e 1, sendo que qualquer valor abaixo do limite mínimo aceitável de 0.60 é considerado insatisfatório e inadmissível. A consistência interna das escalas descreve até que ponto todos os itens medem o mesmo conceito e de como estes se relacionam entre si (Tavakol & Dennick, 2011). Esta trata-se de uma das medidas mais utilizadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis. Segundo Pestana e Gageiro (2014), a qualidade da consistência interna das escalas é analisada pelos valores do Alpha de Cronbach, em conformidade com a seguinte tabela.

**Tabela 4 – Valores de Alpha de Cronbach e respetiva consistência interna**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Consistência interna</b>
> 0,90	Muito Boa
0.80 – 0.90	Boa
0.70 – 0.80	Razoável
0,60 – 0.70	Fraca
< 0,60	Inadmissível

Fonte: Pestana & Gageiro (2014)

#### **4.4.1. Liderança Autêntica**

Para medir a variável independente Liderança Autêntica, recorreu-se ao *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) de 16 itens validados por Walumbwa et al. (2008) e devidamente traduzidos por Rego et al. (2012), que se encontram descritos na tabela seguinte. De acordo com os mesmos autores, estes itens correspondem às quatro capacidades psicológicas de um líder autêntico, sendo elas a Autoconsciência, a Transparência Relacional a Perspetiva Moral Interna e o Processamento Equilibrado de Informações. Esta medida foi utilizada por diversos autores, tais como, Laschinger et al. (2013), Sainz et al. (2021), entre outros. No entanto, para este estudo e de acordo com vários estudos nesta área, como Gardner et al. (2005b), Rego e Cunha (2012), Walumbwa, et al. (2008), entre outros, a variável Liderança Autêntica é analisada como constructo nuclear. Deste modo, para agrupar as quatro dimensões de Liderança Autêntica numa só, utilizaram-se os procedimentos propostos por Luthans et al. (2008). Foram calculadas as médias para cada uma das quatro dimensões, através dos itens correspondentes, e, a partir dessas médias, obteve-se uma média total, uma contagem composta, de Liderança Autêntica para cada um dos colaboradores.

Foi utilizada uma escala adaptada de Walumbwa et al. (2008) com cinco níveis: “1 – nunca”; “2 – uma vez por outra”; “3 – por vezes”; “4 – com alguma frequência”; “5 – frequentemente, senão sempre”. Neste estudo, esta variável apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que o Alpha de Cronbach tem o valor de 0,944.

**Tabela 5 – Itens de cada dimensão (capacidade psicológica) da variável Liderança Autêntica**

<b>Variável</b>	<b>Dimensão</b>	<b>Item</b>
Liderança Autêntica	Autoconsciência	1.1 Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho com elas. 1.2 Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes. 1.3 Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades. 1.4 Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.
	Transparência Relacional	1.5 Diz exatamente o que pensa. 1.9 Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam. 1.13 Diz as duras verdades. 1.15 Assume os erros que comete. 1.16 Mostra as emoções que correspondem ao que sente.
	Perspetiva Moral Interna	1.6 Toma decisões baseado(a) nos seus valores (e crenças) fundamentais. 1.10 Pede-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais. 1.12 As suas ações condizem com as suas crenças e convicções. 1.14 Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.
	Processamento Equilibrado	1.7 Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão. 1.8 Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas. 1.11 Escuta cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.

#### 4.4.2. *Stress*

O *Stress* foi medido através da *Perceived Stress Scale* (PSS), desenvolvida e testada por Cohen et al. (1983) e Cohen e Williamson (1988), sendo o instrumento psicológico mais utilizado para medir a percepção de *stress* (Pais-Ribeiro & Marques, 2009; Trigo et al., 2010).

Foram elaboradas três versões da PSS, uma mais longa com catorze itens (PSS-14), outra com dez itens (PSS-10) e ainda uma forma reduzida com quatro itens (PSS-4), em que todas se caracterizam pela facilidade de aplicação. Um estudo realizado por Trigo et al. (2010) verificou que o Alfa de Cronbach é mais elevado na versão PSS-10 e também que esta versão possui uma melhoria ligeira quer na variância explicada, quer na consistência interna, face às restantes versões. No estudo realizado por Trigo et al. (2010), foi utilizada a PSS-10 e não houve uma evidente necessidade de reformular ou eliminar nenhum dos seus itens. Assim sendo, no presente estudo foi também utilizada a versão PSS-10.

Utilizou-se uma escala adaptada de Cohen e Williamson (1988) de cinco pontos, onde 1 representa “nunca”, 2 “raramente”, 3 “por vezes”, 4 “frequentemente” e 5 representa “muito frequentemente”. Nesta investigação, o valor do Alpha de Cronbach desta variável é de 0,833, o que revela uma consistência interna boa.

Tabela 6 - Itens da variável *stress*

Variável	Item
<i>Stress</i>	2.1 No último mês, com que frequência esteve preocupado(a) devido a alguma coisa que aconteceu inesperadamente?
	2.2 No último mês, com que frequência se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes da sua vida?
	2.3 No último mês, com que frequência se sentiu nervoso(a) e em <i>stress</i> ?
	2.4 No último mês, com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade de lidar com os seus problemas pessoais?
	2.5 No último mês, com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr à sua maneira?
	2.6 No último mês, com que frequência sentiu que não conseguia lidar com as coisas todas que tinha para fazer?
	2.7 No último mês, com que frequência foi capaz de controlar irritações na sua vida?
	2.8 No último mês, com que frequência sentiu ter tudo sob controlo?

	2.9 No último mês, com que frequência se sentiu irritado(a) por coisas que estavam fora do seu controle?
	2.10 No último mês, com que frequência sentiu que as dificuldades se estavam a acumular tanto que não as conseguia ultrapassar?

#### 4.4.3. *Burnout*

A variável *Burnout* foi medida através do *Maslach Burnout Inventory* (MBI), desenvolvido, testado e validado por Christina Maslach e Susan Jackson em 1981. O *stress* pode também ser medido através de MBI (Jackson & Maslach, 1982). Este é um dos instrumentos de medida mais utilizados pelos investigadores para analisar o *burnout* (Maslach et al., 1996).

Atualmente existem três versões distintas do *MBI* em função da área profissional do respondente. Existe uma versão com 22 itens para profissionais da área da saúde, denominada *Maslach Burnout Inventory - Human Services Survey (MBI-HSS)*, uma versão com o mesmo número de itens adequada a quem trabalha em contextos educacionais *Maslach Burnout Inventory – Educators Survey (MBI-ES)* e uma versão de 16 itens adaptada à população trabalhadora em geral, *Maslach Burnout Inventory - General Survey (MBI-GS)* (Maslach et al, 1996; Pinto, 2000). Optou-se por este modelo de avaliação devido à forma prática com que é aplicado em qualquer área profissional.

Recorreu-se então à versão *MBI-GS*, utilizada por Laschinger et al. (2013), Leiter e Maslach, (2004), Bakker et al. (2003), entre outros, para medir duas dimensões do *burnout* (exaustão emocional e cinismo/despersonalização), composta por 10 itens, onde cada dimensão dispõe de 5 itens. O foco deve estar nas duas principais dimensões do *burnout*, pois estas dimensões relacionam-se vagamente com a terceira (e restante dimensão; Bakker et al., 2003), e vários estudos, com resultados consistentes, sugerem que esta é melhor vista como um componente de *engagement* no trabalho, em vez de *burnout* (Laschinger & Fida, 2014a; Laschinger & Fida, 2014b; Laschinger et al., 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). Foi utilizada uma escala, de acordo com Alves (2012) e Maslach e Jackson (1981), de 7 pontos: “1 – nunca”, “2 – algumas vezes por ano”, “3 - uma vez, ou menos, por mês”, “4 - algumas vezes por mês”, “5 - uma vez por semana”, “6 - Algumas vezes por semana”, e “7 – todos os dias”. Neste estudo, a variável *Burnout* apresenta uma consistência interna muito boa, pois o valor do Alpha de Cronbach é de 0,943.

Tabela 7 - Itens da variável *burnout*

Variável	Dimensão	Item
<i>Burnout</i>	Exaustão Emocional	3.1 Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.
		3.2 Sinto-me desgastado(a) no final de um dia do trabalho.
		3.3 Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.
		3.4 Trabalhar durante o dia todo é realmente uma pressão/(esforço) para mim.
		3.5 Sinto-me esgotado(a)/exausto(a) pelo meu trabalho.
	Cinismo	3.6 Perdi o interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.
		3.7 Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.
		3.8 Só quero realizar o meu trabalho e não ser incomodado.
		3.9 Tornei-me mais cético sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa.
		3.10 Eu duvido do significado do meu trabalho.

#### 4.4.4. *Performance*

A *Performance* dos colaboradores constituiu uma das variáveis dependentes. Para recolher dados acerca desta variável utilizou-se um instrumento previamente desenvolvido por Staples et al. (1999), que terá sido posteriormente redigido e adaptado, para português, por Rego e Cunha (2008), sendo que contém quatro itens. Utilizou-se uma escala adaptada de Rego e Cunha (2008) do tipo Likert de sete níveis, desde “1 – a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”, até “7 – a afirmação aplica-se completamente a mim”. Nesta investigação, o valor do *Alpha* de *Cronbach* da variável *Performance* é de 0,851, o que revela uma consistência interna boa.

Tabela 8 - Itens da variável *performance*

Variável	Item
<i>Performance</i>	4.1 Sou um(a) colaborador(a) eficiente.
	4.2 Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.
	4.3 Estou satisfeito(a) com a qualidade do trabalho que desempenho.
	4.4 A minha chefia direta vê-me como um(a) colaborador(a) eficaz.

## 5. Análise e Discussão de Resultados

No presente capítulo são apresentados os resultados alusivos à análise estatística dos dados recolhidos empiricamente. Ao longo do mesmo serão analisados as médias, as medianas, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de *Spearman*, assim como a análise de regressões lineares entre todas as variáveis. A realização destas análises permite obter uma melhor compreensão da relação entre as variáveis do estudo, nomeadamente a Liderança Autêntica, o *Stress*, o *Burnout* e a *Performance*, através da verificação das 8 hipóteses formuladas anteriormente no capítulo 3, de modo a retirar conclusões válidas que visem uma reflexão clara e concisa sobre o tema.

### 5.1. Análise de Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Correlações

Neste subcapítulo pretende-se analisar as médias, as medianas, desvios-padrão e as correlações existentes entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis Liderança Autêntica, *Stress*, *Burnout* e *Performance*, recorrendo-se ao coeficiente de *Spearman*, que abrange relações lineares e não lineares entre as variáveis. De modo a facilitar a análise e compreensão dos dados recolhidos, é apresentada a informação infra referida, presente na tabela 9.

Atendendo à tabela exposta na página seguinte, num primeiro momento são exibidos os valores das médias dos dados sociodemográficos e das variáveis em estudo. A média corresponde ao valor em torno do qual estão localizadas as observações. Verifica-se que a idade dos colaboradores está, em média, próxima dos 40 anos. Como a maioria dos inquiridos possui um curso superior, a variável Habilitações Académicas possui um valor médio elevado ( $\bar{x} = 5,21$ ). Tendo em conta a amplitude das escalas utilizadas (níveis de 1-5 e de 1-7), constata-se que a Liderança Autêntica ( $\bar{x} = 3,704$ ) e a *Performance* ( $\bar{x} = 5,457$ ) apresentam valores de média elevados, sendo que o *Stress* ( $\bar{x} = 2,864$ ) e o *Burnout* ( $\bar{x} = 3,199$ ) apresentam valores moderados.

No que diz respeito à mediana, esta trata-se de uma medida de tendência central e representa o valor que ocupa a posição central das respostas obtidas de cada variável. Isto é, remete para o valor que divide as observações em duas partes iguais, sendo que, metade das observações são iguais ou inferiores ao valor da mediana e a outra metade é igual ou superior a esse valor.

Tabela 9 - Médias, Medianas, Desvios-Padrão e Coeficientes de Correlação de Spearman

		Média ( $\bar{x}$ )	Mediana ( <i>Me</i> )	Desvio-Padrão ( <i>S</i> )	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Gênero (a)	-	-	-	-								
2	Idade (b)	3,61	4,00	1,166	-,108	-							
3	Habilitações Acadêmicas (c)	5,21	5,00	1,139	-,025	-,290**	-						
4	Antiguidade (d)	2,97	3,00	1,017	-,151*	,655**	-,271**	-					
5	Antiguidade Líder (e)	2,60	2,00	0,982	-,139*	,507**	-,233**	,739**	-				
6	Liderança Autêntica (f)	3,704	3,890	0,746	-,084	,017	,099	,076	,012	-			
7	<i>Stress</i> (g)	2,864	2,800	0,536	-,145*	,042	-,281**	,079	,096	-,319**	-		
8	<i>Burnout</i> (h)	3,199	2,800	1,428	-,145*	,020	-,232**	,081	,012	-,388**	,590**	-	
9	<i>Performance</i> (i)	5,457	5,500	0,901	-0,005	-,107	,319**	-,037	-,054	,453**	-,424**	-,336**	-

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades). \*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

(a) 1 – Feminino, 2 – Masculino;

(b) 1 – Menos de 20 anos, 2 - 20 a 29 anos, 3 - 30 a 39 anos, 4 - 40 a 49 anos, 5 - 50 a 59 anos, 6 – Mais de 60 anos;

(c) 1 - 1º Cicl, 2 - 2º Ciclo, 3 - 3º Ciclo, 4 – Secundário, 5 – Licenciatura, 6 – Pós-Graduação, 7 – Mestrado, 8 – Doutorado;

(d) 1 - Menos de 1 ano, 2 – 1 a 5 anos, 3 - 6 a 10 anos, 4 – Mais de 10 anos;

(e) 1 - Menos de 1 ano, 2 – 1 a 5 anos, 3 - 6 a 10 anos, 4 – Mais de 10 anos;

(f) Escala: 1 - Nunca, 2 - Uma vez por outra, 3 - Por vezes, 4 - Com alguma frequência, 5 - Frequentemente, senão sempre;

(g) Escala: 1 - Nunca, 2 - Raramente, 3 - Por vezes, 4 - Frequentemente, 5 - Muito frequentemente;

(h) Escala: 1 - Nunca, 2 - Algumas vezes por ano, 3 - Uma vez, ou menos, por mês, 4 - Algumas vezes por mês, 5 - Uma vez por semana; 6 - Algumas vezes por semana, 7 - Todos os dias;

(i) Escala: 1 - A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim, 2 - Não se aplica, 3 - Aplica-se pouco, 4 - Aplica-se alguma coisa, 5 - Aplica-se bastante; 6 - Aplica-se muito, 7 - A afirmação aplica-se completamente a mim.

Em relação à Idade, metade respondeu que tem até 49 anos, a outra metade respondeu que tem pelo menos 40 anos. O grupo 4 (40 a 49 anos) faz parte dos 50% menores e dos 50% maiores resultados (alusivos à idade) da amostra. Das quatro principais variáveis em estudo, as que apresentam uma mediana mais elevada são a *Performance* ( $Me = 5,5$ ) e a *Liderança Autêntica* ( $Me = 3,89$ ), seguindo-se o *Stress* e o *Burnout* com o mesmo valor ( $Me = 2,8$ ).

Relativamente ao desvio-padrão, esta é uma medida de dispersão, pois quanto maior o seu valor, maior é a diversidade de respostas registadas. De acordo com a tabela 9, verifica-se que o maior valor de desvio-padrão é registado na variável *Burnout* ( $s = 1,428$ ) e o menor na variável *Stress* ( $s = 0,536$ ). Isto significa que o nível de *stress* dos colaboradores participantes no estudo é mais uniforme do que o nível de *burnout*, pois este atinge extremos em que existem alguns colaboradores com altos níveis de *burnout* e outros com níveis muito mais inferiores.

Posteriormente, são apresentadas as correlações entre as variáveis através dos coeficientes de *Spearman*, que segundo Pestana & Gageiro (2014) são medidas não paramétricas que medem a intensidade da relação/associação entre variáveis ordinais. Os coeficientes de *Spearman* variam entre os valores -1 e 1 e quanto mais próximos os valores estiverem destes extremos, maior será a associação entre as variáveis. Ou seja, quanto maior for o valor do coeficiente, em módulo, mais forte é a relação entre as variáveis. Caso os valores tiverem sinal positivo, a variável independente e a variável dependente variam no mesmo sentido. Por outro lado, os valores com sinal negativo revelam que a relação entre as variáveis é inversa, isto é, quando a variável independente aumenta, a variável dependente diminui ou vice-versa.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, confirma-se que o género, a idade, habilitações académicas do colaborador, a antiguidade na organização e antiguidade com o líder atual tendem a correlacionar-se com a variável independente *Liderança Autêntica* de uma forma fraca. A variável género encontra-se relacionada significativamente ( $p=0,05$ ) e de forma negativa com o *Stress* ( $-,145^*$ ) e com o *Burnout* ( $-,145^*$ ), ou seja, as mulheres presentes na amostra apresentam níveis de *stress* e de *burnout* mais elevados do que os homens. Relativamente à variável Idade, esta relaciona-se de forma negativa e significativa com as *Habilitações Académicas* ( $-,290^{**}$ ), sendo possível prever que os indivíduos mais velhos possuem habilitações académicas mais baixas. Além disso, a variável Idade

relaciona-se positivamente e significativamente com a variável Antiguidade na organização (.655\*\*) e com a variável Antiguidade com o líder (.507\*\*), ou seja, os colaboradores mais velhos são aqueles que estão há mais tempo na organização e trabalham também há mais tempo com o seu líder atual. A variável Habilitações Acadêmicas encontra-se relacionada de forma negativa com o *Stress* (-,281\*\*) e com o *Burnout* (-,232\*\*), e de forma positiva com a *Performance* (.319\*\*). Logo, prevê-se que os colaboradores que apresentem habilidades acadêmicas mais reduzidas possuam maiores níveis de *stress* e *burnout*, assim como uma *performance* mais baixa.

No que toca apenas às correlações entre as quatro principais variáveis do estudo, constatou-se que todas apresentam o mesmo nível de significância ( $p < 0.01$ ), ou seja, a correlação mais significativa. Observou-se que a Liderança Autêntica se encontra negativamente relacionada com o *Stress* (-,319\*\*) e o *Burnout* (-,388\*\*), e relaciona-se de forma positiva com a *Performance* (.453\*\*), prevendo-se que os colaboradores liderados por líderes autênticos apresentem menor risco de sofrer de *stress* e *burnout* e possuam elevados níveis de *performance*. Por sua vez, o *Stress* relaciona-se positivamente com o *Burnout* (.590\*\*) e negativamente com a *Performance* (-,424\*\*), prevendo-se que os colaboradores em *stress* possam desenvolver níveis elevados de *burnout* e apresentem fraca *performance*. Por fim, o *Burnout* encontra-se relacionado de forma negativa com a *Performance* (-,336\*\*), prevendo-se que os colaboradores em *burnout* possuam reduzida *performance*. Além disso, verifica-se também que, destas quatro variáveis, o *Stress* e o *Burnout* são as que apresentam uma maior relação positiva entre si (.590\*\*), enquanto as variáveis que apresentam uma relação negativa mais fraca entre si são a variável Liderança Autêntica e a variável *Stress* (-,319\*\*).

## 5.2. Análise das relações existentes entre as variáveis

Primeiramente são analisadas as relações diretas entre o Liderança Autêntica, o *Stress*, o *Burnout* e a *Performance*, sendo que depois é investigada a presença de mediação entre as variáveis apresentadas, nomeadamente a mediação do *Stress* nas relações entre Liderança Autêntica e *Burnout* e Liderança Autêntica e *Performance*. Recorreu-se à análise dos dados através do modelo de regressão linear, pois é adequado para verificar a existência de alguma relação entre as variáveis referidas, visando a previsão do comportamento de uma variável dependente (explicada ou endógena) perante uma ou mais variáveis independentes (explicativas ou exógenas).

### 5.2.1. Relação entre Liderança Autêntica e *Stress*, *Burnout* e *Performance*

Na tabela seguinte são apresentados os resultados obtidos da análise de regressões hierárquicas, onde se pode analisar as relações entre as variáveis em causa, em que as variáveis dependentes são o *Stress*, o *Burnout* e a *Performance*, e a variável preditora é a Liderança Autêntica. A análise foi efetuada em duas etapas: numa primeira etapa foram inseridas variáveis de controlo como o Género, a Idade, as Habilitações Académicas, a Antiguidade na organização e a Antiguidade com o líder; e numa segunda etapa foi inserida a variável independente Liderança Autêntica para se calcular a variância adicional por ela explicada e, desta forma, testar a Hipótese 1, a Hipótese 2 e a Hipótese 3.

Tabela 10 - Regressões hierárquicas: Relação entre Liderança Autêntica e *Stress*, *Burnout* e *Performance*

		<i>Stress</i>	<i>Burnout</i>	<i>Performance</i>
1ª Etapa	Género	-,162	-,447	-,006
	Idade	-0,40	-,168	-,038
	Habi. Acad.	-,134***	-,352***	,262***
	Antiguidade	-,011	,167	,120
	Antiguidade L.	,034	-,124	-,035
	Teste F	4,862***	4,866***	5,267***
	R <sup>2</sup> ajustado	,080	,080	,088
2ª Etapa	Género	-,186**	-,531**	0,47
	Idade	-,044	-,181	-,030
	Habi. Acad.	-,112***	-,276***	,213***
	Antiguidade	,012	,246	,070
	Antiguidade L.	,019	-,178	,000
	Liderança Autêntica	-,220***	-,771***	,492***
	Teste F	24,034***	45,471***	47,359***
	R <sup>2</sup> ajustado	,169	,237	,249
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	,089	,157	,161

\* p < 0.05; \*\*p < 0.01; \*\*\*p < 0.001

Na etapa inicial, as variáveis de controlo explicam uma pequena proporção da variância de *Stress*, *Burnout* e *Performance*, visto que apresentam valores de R<sup>2</sup> ajustado de 8%, 8%, e 8,8%, respetivamente. Tanto na primeira, como na segunda etapa, verifica-se que a variável de controlo Habilitações Académicas apresenta valores significativos quando relacionada com o *Stress*, *Burnout* e *Performance*.

Na segunda etapa, é possível observar que a Liderança Autêntica tem um impacto significativo e negativo no *Stress* (-,220\*\*\*) e no *Burnout* (-,771\*\*\*) dos colaboradores, pois verifica-se uma relação estatisticamente significativa e negativa, mesmo controlando o efeito eventual do Género, da Idade, das Habilitações Académicas, da Antiguidade na organização e da Antiguidade com o líder atual. Em relação à variável *Stress*, o valor de F é

de 24,034\*\*\* (significativo), e como  $R^2$  ajustado é igual a ,089, a Liderança Autêntica explica 8,9% do *Stress* dos colaboradores. Relativamente à variável dependente *Burnout*, o valor de F é de 45,471\*\*\* (significativo), que por sua vez é explicada através da variável preditora, a Liderança Autêntica, em cerca de 15,7%, pois o valor de  $R^2$  ajustado é igual a ,157. Por último, a variável dependente mais explicada pela Liderança Autêntica é a variável *Performance* (16,1%), apresentando um valor de F de 47,359\*\*\* (significativo). A Liderança Autêntica relaciona-se significativamente e positivamente com a *Performance* (,492\*\*\*) dos colaboradores.

Portanto, ao adicionar a variável Liderança Autêntica, em todas as regressões obteve-se um coeficiente claramente significativo ao nível de 0% ( $p = .000$ ) e, com estes resultados, é possível suportar a Hipótese 1, a Hipótese 2 e a Hipótese 3.

### 5.2.2. Relação entre *Stress* e *Burnout* e *Performance*

Nas regressões hierárquicas apresentadas na tabela 11 são utilizadas as variáveis dependentes *Burnout* e *Performance* e como preditora a variável *Stress*. Tal como no subcapítulo anterior, a análise foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa foram inseridas variáveis de controlo e na segunda etapa foi inserida a variável independente *Stress* para se calcular a variância adicional por ela explicada, analisando a relação entre *Stress* e *Burnout* e a relação entre *Stress* e *Performance*, e da mesma forma testar a Hipótese 4 e a Hipótese 5.

Tabela 11 - Regressões hierárquicas: Relação entre *Stress* e *Burnout* e *Performance*

		<i>Burnout</i>	<i>Performance</i>
1ª Etapa	Género	-,447	-,006
	Idade	-,168	-,038
	Habi. Acad.	-,352***	,262***
	Antiguidade	,167	,120
	Antiguidade L.	-,124	-,035
	Teste F	4,866***	5,267***
	$R^2$ ajustado	,080	,088
2ª Etapa	Género	-,205	-,108
	Idade	-,108	-,064
	Habi. Acad.	-,153*	,177***
	Antiguidade	,183	,114
	Antiguidade L.	-,176	-,013
	<i>Stress</i>	1,491***	-,631***
	Teste F	98,076***	35,649***
	$R^2$ ajustado	,366	,214
$\Delta R^2$ ajustado	,286	,126	

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

Na segunda etapa, ao introduzir-se a variável *Stress* como preditora, é possível aferir que a variável dependente *Burnout* apresenta um valor de F de 98,076\*\*\* (significativo) e é explicada através da variável *Stress* em cerca de 28,6%. Por fim, a variável menos explicada pelo *Stress* é a variável *Performance* (12,6%), apresentando um valor de F de 35,649\*\*\* (significativo). É possível observar que o *Stress* se relaciona significativamente e positivamente com o *Burnout* (1,491\*\*\*) e significativamente e negativamente com a *Performance* (-,631\*\*\*) dos colaboradores.

Assim sendo, atendendo ao que foi referido anteriormente e observando que em todas as regressões se obteve um coeficiente significativo ao nível de 0% ( $p = .000$ ), é evidente que é possível suportar a Hipótese 4 e a Hipótese 5.

### 5.2.3. Relação entre *Burnout* e *Performance*

Na regressão hierárquica apresentada na tabela 12, é utilizada a variável dependente *Performance* e como preditora a variável *Burnout*. À semelhança dos subcapítulos anteriores, a análise foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa foram inseridas variáveis de controlo e na segunda etapa foi inserida a variável independente *Burnout* para se calcular a variância adicional por ela explicada, analisando a relação entre *Burnout* e *Performance*, e da mesma forma testar a Hipótese 6.

Tabela 12 - Regressões hierárquicas: Relação entre *Burnout* e *Performance*

		<i>Performance</i>
1ª Etapa	Género	-,006
	Idade	-,038
	Habi. Acad.	,262***
	Antiguidade	,120
	Antiguidade L.	-,035
	Teste F	5,267***
	R <sup>2</sup> ajustado	,088
	2ª Etapa	Género
Idade		-,070
Habi. Acad.		,195***
Antiguidade		,152
Antiguidade L.		-,058
<i>Burnout</i>		-,189***
Teste F		21,300***
R <sup>2</sup> ajustado		,166
$\Delta$ R <sup>2</sup> ajustado		,078

\*  $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$

Atendendo aos resultados, e através da segunda etapa, em que é introduzida a variável *Burnout* como independente, é possível verificar que o modelo de regressão linear apresenta um valor F de 21,300\*\*\* (significativo) relativo à variável dependente *Performance*, sendo que esta é explicada através da variável *Burnout* em cerca de 7,8%. Os resultados indiciam que o *Burnout* tem um efeito negativo e significativo na *Performance* (-,189\*\*\*) dos colaboradores.

Através desta regressão obteve-se um coeficiente significativo ao nível de 0% ( $p = .000$ ) e, com estes resultados, é possível suportar a Hipótese 6.

#### **5.2.4. Mediação do *Stress* nas relações entre Liderança Autêntica e *Burnout* e Liderança Autêntica e *Performance***

De forma a obter uma análise mais completa, para além dos testes de relação direta apresentados anteriormente, foram também realizados testes de mediação para compreender melhor a importância do papel do *Stress* como mediador da relação existente entre a variável independente (preditora) Liderança Autêntica e as variáveis dependentes (critério) *Burnout* e *Performance*.

Considerando que se pretende explicar a relação linear entre uma variável dependente e uma variável independente, uma terceira variável é considerada mediadora se for responsável pela (se explicar a) relação entre a variável independente e a variável dependente. Portanto, há implícita uma ordem de causalidade e de temporalidade, isto é, a variável dependente é causada pela variável mediadora, que por sua vez é causada pela variável independente. Segundo Baron & Kenny (1986), apenas é possível existir mediação se se validar a existência das seguintes condições: i) a variável independente explica a variável dependente; ii) a variável independente explica a variável mediadora; iii) a variável mediadora explica a variável dependente; e iv) ao introduzir na regressão a variável independente e a variável mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa, alcançando uma mediação parcial ou reduz-se a zero, alcançando-se assim uma mediação total.

As condições i), ii) e iii) aplicam-se neste estudo, pois foram validadas nos subcapítulos anteriores ao verificar-se a existência de relações significativas entre as variáveis, enquanto a condição iv) pode ser observada na tabela seguinte, onde são apresentados os resultados obtidos em ambas as mediações.

Tabela 13 - Regressão Hierárquica: Mediação do *Stress* entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* e a *Performance*

		<i>Burnout</i>	<i>Performance</i>
1ª Etapa	Gênero	-,447	-,006
	Idade	-,168	-,038
	Habi. Acad.	-,352	,262
	Antiguidade	,167	,120
	Antiguidade L.	-,124	-,035
	Teste F	4,866***	5,267***
	R <sup>2</sup> ajustado	,080	,088
2ª Etapa	Gênero	-,531	0,047
	Idade	-,181	-,030
	Habi. Acad.	-,276	,213
	Antiguidade	,246	,070
	Antiguidade L.	-,178	,000
	Liderança Autêntica	-,771***	,492***
	Teste F	45,471***	47,359***
	R <sup>2</sup> ajustado	,237	,249
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	,157	,161
3ª Etapa	Gênero	-,295	-,037
	Idade	-,125	-,050
	Habi. Acad.	-,134	,162
	Antiguidade	,231	,075
	Antiguidade L.	-,202	,008
	Liderança Autêntica	-,493***	,393***
	<i>Stress</i>	1,265***	-,451***
	Teste F	69,756***	18,538***
	R <sup>2</sup> ajustado	,422	,306
	Δ R <sup>2</sup> ajustado	,185	,057

\* p &lt; 0.05; \*\*p &lt; 0.01; \*\*\*p &lt; 0.001

Atendendo à tabela 13, observa-se que o efeito da variável *Stress*, para além de significativo, é positivo com o *Burnout* (1,265\*\*\*) e negativo com a *Performance* (-,451\*\*\*). Além disso, é possível aferir que a relação entre a variável independente Liderança Autêntica continua a ser significativa, tanto com a variável *Burnout* (-,493\*\*\*) como com a variável *Performance* (,393\*\*\*). Apenas se cumprem as condições de mediação parcial: quando a variável *Stress* é inserida na regressão, a Liderança Autêntica continua a apresentar poder preditivo significativo. Portanto, através da comparação do modelo 2 e do modelo 3, é possível confirmar que existe efetivamente uma mediação parcial da variável *Stress* no *Burnout* e na *Performance*, validando assim a condição iv), o que consequentemente comprova a veracidade da Hipótese 7 e da Hipótese 8.

Devido à mediação ser parcial e de forma a complementar os testes realizados, recorreu-se ao teste de Sobel para verificar se existe mediação significativa nos dois casos. De acordo com Baron e Kenny (1986), o teste de Sobel fornece um teste de significância aproximada

para o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente através da variável mediadora.

De modo a validar que o *Stress* medeia significativamente a relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout*, aplicou-se o teste de Sobel e o mesmo comprovou-o ( $z = -4,193$ ;  $p=0,000$ ). Por sua vez, pretendeu-se também validar que o *Stress* medeia significativamente a relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance*, então aplicou-se o teste de Sobel e comprovou-se isso mesmo ( $z = 3,189$ ;  $p = 0,000$ ). Portanto, através da aplicação do teste de Sobel observou-se a presença de mediação parcial significativa da variável *Stress*. De acordo com a análise desta estatística de teste verificou-se que, rejeitando a hipótese nula associada a esta, de facto, existe efeito mediador significativo por parte da variável *Stress* em ambos os casos. Portanto, o *Stress* medeia de forma significativa a relação da Liderança Autêntica com o *Burnout* e também com a *Performance*. Assim sendo, verifica-se que é possível suportar a Hipótese 7 e a Hipótese 8.

Em contexto laboral, um colaborador que tenha um líder autêntico tem maior propensão de sentir uma redução dos seus níveis de *stress* e também de *burnout*, apresentando naturalmente uma *performance* elevada. No entanto, deverão existir outros fatores que medeiam as referidas relações, uma vez que, o *stress* desempenha um papel de mediador parcial.

### **5.3. Discussão dos Resultados**

Após a apresentação dos resultados e a análise dos mesmos é possível compreender de uma forma mais clara a validade das hipóteses de investigação apresentadas e, conseqüentemente, dar resposta aos objetivos deste estudo. Acima de tudo, apresenta-se uma visão que permite a comparação entre a fundamentação teórica das hipóteses apresentadas anteriormente e os resultados obtidos.

De acordo com estudos anteriores (Rahimnia & Sharifirad, 2015; Rego & Cunha, 2008; Sainz et al., 2021), a liderança autêntica tem vindo a ser apontada como um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento de menores níveis de *stress* dos colaboradores, o que também se verificou neste estudo, sendo assim suportada a Hipótese 1. Pode-se assim afirmar que os colaboradores de uma organização com líderes com forte autenticidade estão menos propensos a apresentar *stress*. Os líderes com confiança, credibilidade e um discurso

aberto originam relacionamentos autênticos entre estes e os subordinados, promovendo esperança, otimismo e menores níveis de *stress* nos mesmos. Portanto,

***A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o Stress dos colaboradores.***

Face a estudos anteriores (Adil & Kamal 2018; Laschinger et al., 2013; Laschinger & Fida, 2014<sup>a</sup>; Laschinger & Fida, 2014b), existe uma relação negativa entre a liderança autêntica e o *burnout*. Neste estudo essa relação também foi observada, validando assim a Hipótese 2. Como um líder mais consciente dos seus valores autênticos contribui para a criação de laços mais genuínos nos seus colaboradores, incitando nestes comportamentos positivos (Gardner, et al., 2005a), pode-se afirmar que um colaborador liderado por um líder autêntico tenha claramente maior tendência a apresentar menores níveis de *burnout*. Logo,

***A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o Burnout dos colaboradores.***

Tal como em estudos anteriores (Duarte et al., 2021; Harter et al., 2002; Rego et al., 2012; Ribeiro et al., 2018b), os resultados nesta investigação também revelaram que quando os comportamentos autênticos de um líder são mais eficazes, a *performance* dos colaboradores da organização tende a aumentar, corroborando-se assim a Hipótese 3. Tendo em conta as suas características, os líderes autênticos utilizam os seus valores, comportamentos e crenças para influenciar o desenvolvimento dos seus subordinados, fazendo com que estes efetuem as melhores escolhas (Luthans & Avolio, 2003). Os líderes autênticos, através da sua autoconsciência, relação baseada na transparência, perspetiva baseada na moral e ética e processamento equilibrado de informações entre os membros da equipa, conseguem estimular e facilitar a *performance* dos colaboradores. Deste modo,

***A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com o Performance dos colaboradores.***

Vários autores referem a relação positiva entre o *stress* e o *burnout* (Deneva & Ianakiev, 2021; Pines & Keinan, 2005), à semelhança da presente investigação, onde tal foi verificado estatisticamente, suportando assim a Hipótese 4. Tendo em conta que o *burnout* é considerado um fenómeno de *stress* (Maslach et al., 2001), os colaboradores que sofrem de *stress* estão naturalmente mais propensos a sofrer de *burnout*. Assim sendo,

***O Stress relaciona-se positivamente com o Burnout dos colaboradores.***

Posteriormente, testou-se a Hipótese 5, onde se afirmava que colaboradores stressados possuíam mais baixa *performance*. Segundo diversos autores, tais como, Jamal (2011), Rageb et al., 2013, Rego e Cunha (2008) e Schwartz et al. (1996), esta relação verifica-se, o que também se observou no presente estudo. Portanto, é plausível referir que, num local de trabalho em que o ambiente seja propício de ampliar o *stress* dos colaboradores, a *performance* dos mesmos dessa organização em causa é reduzida, podendo afirmar-se que,

***O Stress relaciona-se negativamente com o Performance dos colaboradores.***

A relação negativa entre o *burnout* e a *performance* é comprovada por diversos estudos (Gomez & Bresó, 2020; Prentice & Thaichon, 2019; Rehman et al., 2015; Wright & Bonett, 1997). E, como esperado, neste estudo também foi observada uma relação negativa entre estas variáveis, sendo possível, assim, corroborar a Hipótese 6. Numa organização, os colaboradores em *burnout* tendem a apresentar um menor índice de *performance*. Como o *burnout* pode afetar diretamente a *performance* dos colaboradores, adivinha-se uma diminuição geral da produtividade da organização que, por conseguinte, causará diminuição da rentabilidade económica da empresa. Portanto,

***O Burnout relaciona-se negativamente com o Performance dos colaboradores.***

Com a Hipótese 7, pretendeu-se averiguar a relação entre a Liderança Autêntica e o *Burnout* quando mediada pelo *Stress*, sendo que esta hipótese foi suportada através de uma mediação parcial. Por outras palavras, a partir de uma elevada autenticidade presente nos comportamentos do líder, os colaboradores tendem a ter uma diminuição dos seus níveis de *stress* e, conseqüentemente, de *burnout*. Assim, encontra-se validada a sétima hipótese:

***A relação entre Liderança Autêntica e Burnout é mediada pelo Stress dos colaboradores.***

Por fim, foi testada a Hipótese 8, que manifestava a relação entre a Liderança Autêntica e a *Performance* quando mediada pela *Stress*. Esta hipótese foi suportada através de uma mediação parcial. O que significa que, a partir de comportamentos autênticos do líder, o colaborador tende a sentir menos *stress*, apresentando atitudes positivas que elevam a sua *performance* na organização. Assim, encontra-se validada a oitava e última hipótese:

***A relação entre Liderança Autêntica e Performance é mediada pelo Stress dos colaboradores.***

## 5.4.Síntese

De modo a resumir os principais resultados encontrados, tendo por base a verificação das hipóteses de investigação, são apresentadas de seguida, a figura 2 e a tabela 14, respetivamente, com a informação essencial sintetizada da análise e discussão efetuadas.

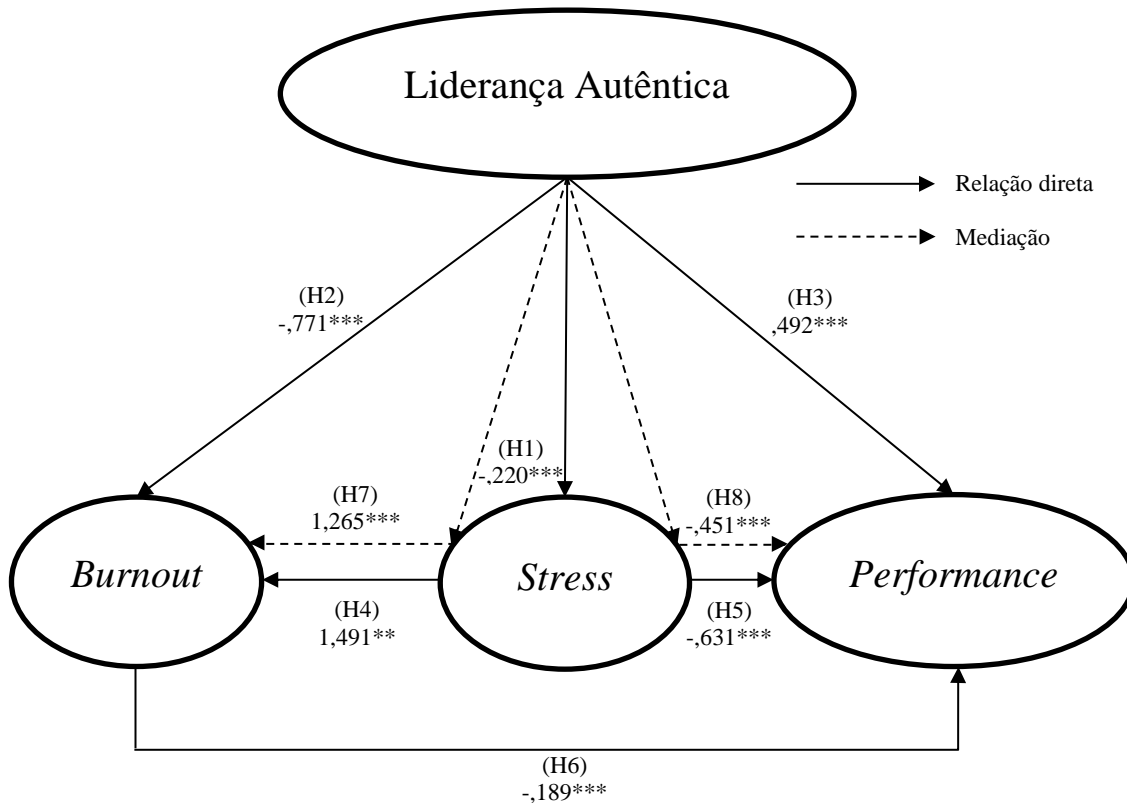


Figura 2 – Resultados no Modelo Conceptual de Investigação

Tabela 14 - Quadro resumo das hipóteses de investigação

Hipóteses de Investigação		Validação
H1	A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o <i>Stress</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H2	A Liderança Autêntica relaciona-se negativamente com o <i>Burnout</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H3	A Liderança Autêntica relaciona-se positivamente com a <i>Performance</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H4	O <i>Stress</i> relaciona-se positivamente com o <i>Burnout</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H5	O <i>Stress</i> relaciona-se negativamente com o <i>Performance</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H6	O <i>Burnout</i> relaciona-se negativamente com a <i>Performance</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H7	A relação entre Liderança Autêntica e <i>Burnout</i> é mediada pelo <i>Stress</i> dos colaboradores.	Suportada ✓
H8	A relação entre Liderança Autêntica e <i>Performance</i> é mediada pelo <i>Stress</i> dos colaboradores.	Suportada ✓

## 6. Conclusão

Neste último capítulo, são apresentadas as últimas considerações, ou seja, foram expostas as notas finais do estudo realizado, assim como as implicações desta investigação para a Gestão das organizações, as limitações do estudo e, por fim, as sugestões para futuras investigações.

### 6.1. Considerações Finais

O principal objetivo deste estudo foi investigar o impacto da liderança autêntica no *stress*, no *burnout* e na *performance* dos colaboradores, respondendo às oito hipóteses de pesquisa levantadas. Com base na literatura existente e na demonstração dos resultados foi possível compreender de uma forma mais clara a veracidade das hipóteses em investigação. A partir da análise e da discussão dos resultados, pode-se afirmar que foram comprovadas todas as expectativas iniciais, pois todas as hipóteses de investigação foram corroboradas, e conseqüentemente, pôde-se responder à finalidade principal do estudo. Neste sentido, conclui-se que na presença de práticas de liderança autêntica existe uma redução dos níveis de *stress* e de *burnout* e um aumento da *performance* dos indivíduos em contexto laboral. Assim, este estudo identificou que a liderança autêntica apresenta significativamente um impacto negativo no *stress* e no *burnout* e positivo na *performance* dos colaboradores. Foi possível confirmar também que o *stress* exerce um papel de mediação parcial na relação entre a liderança autêntica e o *burnout* e também na relação entre a liderança autêntica e a *performance*, o que significa que as práticas de liderança autêntica têm um efeito no *stress* dos colaboradores, o que por sua vez influencia o estado de *burnout* dos mesmos, bem como a sua *performance*.

Na mesma ótica, o desenvolvimento de competências de liderança autêntica nas empresas contribui para a melhoria de comportamentos e atitudes dos colaboradores, o que promove claramente o desenvolvimento individual, assim como o crescimento organizacional, apresentando fortes perspectivas de reconhecimento perante a sociedade em geral. Dado que o tema proposto possui uma crescente linha evolutiva, foi possível através deste trabalho contribuir para a expansão da literatura das diferentes variáveis estudadas, podendo incentivar a que mais investigadores continuem esta linha de investigação, permitindo a existência de mais contrastes empíricos.

## 6.2. Implicações para a Gestão

Num mundo em que a competitividade se tornou uma questão de sobrevivência e num mercado de trabalho que está cada vez mais exigente é essencial que os gestores promovam humildade e integridade entre os colaboradores e desenvolvam atitudes e comportamentos mais éticos, com maior transparência, visando a transmissão de uma imagem positiva da organização para o exterior. Claramente que é fundamental a compreensão dos líderes e dos colaboradores acerca das vantagens da adoção de comportamentos autênticos, uma vez que são promovidos o bem-estar e a positividade de todas as partes envolvidas, assim como um sentimento de “família” dentro da organização.

Esta investigação poderá ter grande contributo para uma maior compreensão das vantagens da liderança autêntica nas organizações, explorando a relação deste tipo de liderança positiva com o *stress*, *burnout* e *performance* dos colaboradores, pois tem vindo a ganhar cada vez maior importância na atualidade. Como os indivíduos passam grande parte da sua vida nos seus locais de trabalho, estes devem ser lugares positivos ao invés de lugares repletos de emoções negativas e prejudiciais à saúde mental, uma vez que esses locais aumentarão naturalmente os níveis de *stress* e consequentemente de *burnout* dos colaboradores. O universo empresarial fica sujeito a consequências avassaladoras quando o *burnout* está presente, pois pode afetar diretamente a *performance* dos colaboradores, levando a uma diminuição geral da produtividade da organização.

Este estudo comprovou que a liderança autêntica reduz os níveis de *stress* e *burnout* nos colaboradores e promove uma maior *performance* nos mesmos. Estes são resultados deveras interessantes e merecem claramente a atenção dos gestores, que devem refletir estes efeitos nas suas práticas, dado que, se o desempenho dos colaboradores for baseado em comportamentos autênticos, as consequências serão mais vantajosas, não só a nível individual, mas também a nível organizacional. Os líderes deverão procurar ser autênticos, criar relações de confiança com os seus subordinados, estimular as suas capacidades criativas, regular-se por padrões morais e éticos, e terem análise crítica e assertiva nas tomadas de decisão necessárias, fomentando uma melhor *performance* em função dos objetivos da organização. Logo, o ambiente em contexto laboral será claramente positivo e mais confortável, o que favorece o aumento de motivação e satisfação dos colaboradores, sendo que estes sentir-se-ão certamente mais felizes e realizados com o trabalho que desempenham.

### 6.3. Limitações do Estudo

Apesar de se ter recolhido um número considerável de respostas ao questionário e de a amostra ser geral e não específica a dado setor de atividade, foram várias as limitações encontradas no decorrer da elaboração deste estudo que deverão ser consideradas em futuras investigações.

Relativamente à metodologia, a recolha de dados com recurso a um questionário limita a análise quanto à sua profundidade, uma vez que, apesar da ressalva inicial quanto à confidencialidade e anonimato das respostas, estas poderão ser influenciadas e não corresponderem à realidade, podendo existir receio e/ou desejabilidade social. O facto de o questionário ter sido aplicado via *online*, ainda que facilite a sua difusão, poderá ter promovido ao enviesamento dos resultados obtidos e colocado em causa a veracidade das respostas. Por outro lado, o questionário é composto por um elevado número de questões, o que pode desmotivar o participante e induzir no mesmo uma intenção de desistir, antes mesmo de terminar de responder, resultando em vários questionários incompletos e consequentemente numa diminuição das respostas válidas e fidedignas para o estudo.

Além disso, houve a necessidade de utilizar o método de amostragem por conveniência, cuja representatividade pode ser questionável, o que impede a generalização dos resultados obtidos no estudo para a população em geral. No método de amostragem por conveniência, os indivíduos da pesquisa são selecionados porque estão disponíveis, não porque foram selecionados por meio de um critério estatístico. Mesmo que a amostragem por conveniência seja considerada rápida e fácil, não se poderá estimar com confiança para o Universo os resultados e as conclusões, pois não se tem a certeza da representatividade da amostra no Universo. Outra limitação, está relacionada com o facto de este se tratar de um estudo de natureza transversal, pois a recolha de dados foi realizada num único momento temporal e através de uma única fonte, o que poderá implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Ainda assim, apesar das limitações referidas, as metas desta investigação foram alcançadas, sendo que a evidência teórica e empírica apresentada contribui nitidamente para o enriquecimento da literatura como um todo, como já referido. Os resultados obtidos e as limitações expostas neste estudo poderão servir como ponto de partida para futuras investigações.

#### **6.4. Sugestões para Futuras Investigações**

Naturalmente que da elaboração do presente estudo emergem diversas sugestões para futuras investigações. Em relação aos dados sociodemográficos, poder-se-iam realizar questões relativamente ao salário, etnia, religião, nacionalidade, etc., dos colaboradores. Além disso, em futuras investigações seria interessante comparar o nível de *stress* e *burnout*, por exemplo, nas pessoas de nacionalidade portuguesa com outras pessoas de nacionalidades diferentes. Recomenda-se também a tentativa de distribuir o questionário presencialmente, solicitando a voluntária participação dos colaboradores, de modo a aumentar o número de respostas, visto que muitas pessoas que trabalham nas empresas, por falta de tempo ou motivos próprios, não entram regularmente nas redes sociais. Por outro lado, aconselha-se a utilização de outro método de amostragem, uma vez que a utilização do método de amostragem por conveniência impede a generalização dos resultados obtidos na população generalizada.

Sugere-se também que em futuras investigações seja realizado um estudo longitudinal, recorrendo à obtenção de dados ao longo do tempo, e através de várias fontes, aplicando inquéritos tanto a líderes como a colaboradores das organizações, o que poderia conduzir à aquisição de novos conhecimentos. Seria interessante numa futura investigação comparar, em determinadas organizações, o ponto de vista dos colaboradores com o ponto de vista dos superiores hierárquicos. Seria igualmente interessante investigar esta temática em setores de atividade específicos e adicionar novas variáveis, mediadoras ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, como por exemplo a felicidade, a criatividade, a motivação e a satisfação laboral dos colaboradores.

## Referências Bibliográficas

- Adil, A., & Kamal, A. (2018). Impact of perceived authentic leadership and psychological capital on burnout: mediating role of psychological ownership. *Psychological Studies*, 63(2), 243–252. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0446-x>
- Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de Desempenho para Gestores*. McGraw-Hill.
- Alves, V. H. N. (2012). *Síndrome de burnout nos enfermeiros especialistas em enfermagem de reabilitação*. [Dissertação de Mestrado, Politécnico de Viseu]. Repositório do Politécnico de Viseu. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/1670>
- American Psychological Association. (2021). What's the difference between stress and anxiety? <https://www.apa.org/topics/stress/anxiety-difference>
- Arbués, E. R., Caballero, V. G., López, J. M. G., Vela, R. J., García, B. P., & Solanas, I. A. (2020). The Prevalence of Depression, Anxiety and Stress and Their Associated Factors in College Students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), <https://doi.org/10.3390/ijerph17197001>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2012). Advances in theory and research on authentic leadership. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, (pp. 773-783). Oxford: Oxford University Press. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0059
- Avolio B.J., Walumbwa F.O. & Weber T.J. (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

- Ayça, B. (2019). The impact of authentic leadership behavior on job satisfaction: a research on hospitality enterprises. *Procedia Computer Science*, 158, 790–801. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.116>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social the moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.). New York: Free Press.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on Employee Performance. *International Business Research*, 2(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Cabarcos, M. A. L., Rodríguez, P. V., & Piñeiro, L. M. Q. (2021). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette, & L. Hough (Eds.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology* (Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, & W. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-11142>
- Carrageta, M. O. (2010). *Como ter um Coração Saudável*. Lisboa: Âncora Editora.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando pessoas: O passo decisivo para a administração participativa* (3rd. ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2014) *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4th. ed.). Barueri, SP: Manole.
- Cho, K. W., Yi, S. H., & Choi, S. O. (2018). Does Blake and Mouton's Managerial Grid Work?: The Relationship Between Leadership Type and Organization Performance in South Korea. *International Review of Public Administration*, 23(2), 103–118. <http://doi.org/10.1080/12294659.2018.1471029>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385–396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cohen, S., & Williamson, G. (1988). Perceived Stress in a Probability Sample of the United States. In S. Spacapan, & S. Oskamp (Eds.), *The Social Psychology of Health: Claremont Symposium on Applied Social Psychology* (pp. 31-67). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind; healthy organization—A proactive approach to occupational stress. *Human Relations*, 47(4), 455–471. <https://doi.org/10.1177/001872679404700405>
- Costa, M. C. S. P. (2009). *Burnout nos médicos: perfil e enquadramento destes doentes* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório da Universidade do Porto. <http://hdl.handle.net/10216/21112>

- Costa, M. L. H. (2011). *Stress Docente e Hábitos de Vida* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ul.pt/handle/10451/9090>
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106-1112. <https://doi.org/10.1111/eci.12494>
- Deneva, T. I., & Ianakiev, Y. P. (2021). Evaluation of Anxiety, Depression, and Biological Markers in Health Professionals with Burnout Syndrome. *Folia Medica*, 63(1), 122-128. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33650405/>
- Dhabhar, F. S., Saul, A. N., Daugherty, C., Holmes, T. H., Bouley, D. M., & Oberyszyn, T. M. (2010). Short-term stress enhances cellular immunity and increases early resistance to squamous cell carcinoma. *Brain, Behavior, and Immunity*, 24(1), 127-137. <https://doi.org/10.1016/j.bbi.2009.09.004>
- Dias, E. N., & Pais-Ribeiro, J. L. (2019). O Modelo de Coping de Folkman e Lazarus: Aspectos Históricos e Conceituais. *Revista Psicologia e Saúde*, 11(2), 55-66. <http://dx.doi.org/10.20435/pssa.v11i2.642>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Erickson, R. J. (1995). The Importance of Authenticity for Self and Society. *Symbolic Interaction*, 18(2), 121–144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, Optimism and Leading-by-Example. *Economic Inquiry*, 50(4), 953-965. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.2010.00295.x>
- Gardner, W., Avolio, B., Luthans, F. May, D. & Walumbwa, F. (2005a). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>

- Gardner, W., Avolio, F. May, D. & Walumbwa, F. (2005b). Authentic leadership development: emergent themes and future directions. *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development*, 3, 387-406.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2011.09.007>
- Gaudêncio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2014). Organisational CSR Practices: Employees' Perceptions and Impact on Individual Performance. *International Journal of Innovation Management*, 18(4), 1450025. <https://doi.org/10.1142/S136391961450025X>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass, 11-45.
- Gino, F., Kouchaki, M., & Galinsky, A. D. (2015). The Moral Virtue of Authenticity: How Inauthenticity Produces Feelings of Immorality and Impurity. *Psychological Science*, 26(7), 1-14. <https://doi.org/10.1177/0956797615575277>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Gomez, M. S., & Bresó, E. (2020). In pursuit of work performance: testing the contribution of emotional intelligence and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5373. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155373>
- Greenberg N., Carr, A. J., & Summers, C. H. (2002). Causes and Consequences of Stress. *Integrative and Comparative Biology*, 42(3), 508–516. <https://doi.org/10.1093/icb/42.3.508>
- Hardie, E., Kashima, E. S., & Pridmore, P. (2005). The influence of relational, individual and collective self-aspects on stress, uplifts and health. *Self and Identity*, 4(1), 1-24. <https://doi.org/10.1080/13576500444000146>

- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *The Oxford handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0009>
- Harvey, P., Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (2006). Promoting Authentic Behavior in Organizations: An Attributional Perspective. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 1–11. <https://doi.org/10.1177/107179190601200301>
- HelpGuide. (2021). Stress Symptoms, Signs, and Causes. <https://www.helpguide.org/articles/stress/stress-symptoms-signs-and-causes.htm>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jackson, S. E., & Maslach, C. (1982). After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of Organizational Behavior*, 3(1), 63–77. <https://doi.org/10.1002/job.4030030106>
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: An empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Sciences*, 2(20), 20–29. <https://ijbssnet.com/journal/index/756:vol- 2- no- 20- november- 2011abstract4&catid=19:hidden>

- Johnson, S. L. (2019). Authentic leadership theory and practical applications in nuclear medicine. *Journal of Nuclear Medicine Technology*, 47(3), 181-188. <https://doi.org/10.2967/jnmt.118.222851>
- Kernis, M.H. (2003). Towards a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01)
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38006-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38006-9)
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentizotic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1),101–111. <https://doi.org/10.1177/0018726701541013>
- Koutsimani, P., Montgomery A. & Georganta, K. (2019). The Relationship Between Burnout, Depression, and Anxiety: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-19. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00284>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014a). A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 739-753. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.804646>
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014b). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1), 19-28. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.002>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x>
- Lazarus, R. S. (2006). Emotions and interpersonal relationships: toward a person- centered conceptualization of emotions and coping. *Journal of Personality*, 74(1), 9-46. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2005.00368.x>

- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing Company Inc.
- Lebas, M., & Euske, K. (2007). A conceptual and operational delineation of performance. In A. Neely (Eds). *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice* (2nd ed, pp.125-139). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481>
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-97. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0047>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91-134. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03003-8](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03003-8)
- Lin, C. Y., & Chen, M. Y. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30(2), 115-132. <https://doi.org/10.1108/01409170710722955>
- Lizote, S. A., Nenevê, M., & Chaudhuri, M. R. (2020). Leadership in an Authentizotic Organization. *SCMS Journal of Indian Management*, 17(3), 50-63. <https://www.scms.edu.in/uploads/journal/July-September-2020.pdf#page=52>
- Luthans, F. & Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. In K.S. Cameron, J.E. Dutton & R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a new discipline*, (pp. 241-261). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. <https://books.google.com.pg/books?id=oGlzUt0-IEwC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

- Malik, S., & Noreen, S. (2015). Perceived organizational support as a moderator of affective well-being and occupational stress among teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 865-874.
- Marôco, J., Marôco, A. L., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M. J., & Campos, J. (2016). Burnout em profissionais da saúde portugueses: uma análise a nível nacional. *Revista Científica Da Ordem Dos Médicos*, 29(1), 24–30. <http://dx.doi.org/10.20344/amp6460>
- Maslach, C. (1998). A multidimensional theory of burnout. In C. L. Cooper (Eds.), *Theories of Organizational Stress* (1st ed., pp. 68-85). Oxford University Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99 – 113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P., (1996). Maslach Burnout Inventory (3rd ed.) Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2009). Measuring Burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being* (1st ed., pp. 86–108). Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mathew, M., & Gupta, K. S. (2015). Transformational Leadership: Emotional Intelligence. *SCMS Journal of Indian Management*, 12(2), 75-89. [https://www.academia.edu/31082876/Transformational\\_Leadership\\_Emotional\\_Intelligence](https://www.academia.edu/31082876/Transformational_Leadership_Emotional_Intelligence)

- McEwen, B. S. (2000). Allostasis and Allostatic Load: Implications for Neuropsychopharmacology. *Neuropsychopharmacology*, 22, 108–124. [https://doi.org/10.1016/S0893-133X\(99\)00129-3](https://doi.org/10.1016/S0893-133X(99)00129-3)
- Mekonen, E. G., Workneh, B. S., Ali, M. S., Abegaz, B. F., Alamirew, M. W., & Terefe, A. A. (2022). Prevalence of work-related stress and its associated factors among bank workers in Gondar city, Northwest Ethiopia: A multi-center cross-sectional study. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 16, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.ijans.2021.100386>
- Mills, P. R., Kessler, R. C., Cooper, J., & Sullivan, S. (2007). Impact of a health promotion program on employee health risks and work productivity. *American Journal of Health Promotion*, 22(1), 45–53. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-22.1.45>
- Moen, F., Frederici, R. A., & Abrahamsen, F. (2015). Examining possible relationships between mindfulness, stress, schooland sport performances and athlete burnout. *International Journal of Coaching Science*, 9(1), 3-19.
- Motowidlo, S. J. (2003). Job Performance. In I. B. Weiner, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds), *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 12, (pp.39-54). John Wiley and Sons.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*. 79(4), 475-480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_1](http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1)
- Moura, C. S. B. (2011). *Stress, ansiedade, depressão e estratégias de coping em candidatos ao primeiro ano da academia militar*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4990/1/ulfpie039675\\_tm.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4990/1/ulfpie039675_tm.pdf)
- Muis, M., Wahyu, A., Mallapiang, F., Darwis, A. M., Thamrin, Y., & Rezkiyah, N. (2021). The determinant of work stress on bank employees in Makassar, Indonesia. *Gaceta Sanitaria*, 35(2), S428-S431. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2021.10.068>

- Na, C., Choo, T., & Klingfuss, J. A. (2017). The Causes and Consequences of Job-Related Stress among Prosecutors. *American Journal of Criminal Justice*, 43, 329–353. <https://doi.org/10.1007/s12103-017-9396-4>
- Nieto, J. A., Espinal, M. C., & Ramos, W. V. (2020). Teleworking effect on job burnout of higher education administrative personnel in the Junín region, Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4), 373-380.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: theory and practice* (9<sup>a</sup> ed.). Sage Publications. <https://books.google.pt/books?id=6qYLEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false>
- Pais-Ribeiro, J. L., Honrado, A., & Leal, I. (2004). Contribuição para o estudo da adaptação portuguesa das Escalas de Ansiedade, Depressão e Stress (EADS) de 21 itens de Lovibond e Lovibond. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 5(2), 229-239. <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/1058>
- Pais-Ribeiro, J. L., Marques, T. (2009). A avaliação do stresse: a propósito de um estudo de adaptação da escala de percepção de stresse. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 10(2), 237-248. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/20916/2/85023.pdf>
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636–652. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS* (6th ed.). Lisboa: Edições Sílabo. <https://doi.org/10.13140/2.1.2491.7284>
- 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. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Pines, A., M., & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 625-635. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.009>

- Pinto, A. M. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses: relações sociais, incidência e preditores*. [Tese de doutoramento, Universidade de Lisboa]. Repositório científico da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/11328>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Prentice, C., & Thaichon, P. (2019). Revisiting the job performance – burnout relationship. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1568340>
- Rageb, M. A., Abd-El-Salam, E. M., El-Samadicy, A., & Farid, S. (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an egyptian cultural perspective. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(1), 34-54.
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363-377. DOI: 10.1007/s10551-014-2318-1.
- Ramos, S. A., Martinez, F. R. R., Manriquez, I. J. R., Odilon, M. G., Esparza, S. Y. E., Franco, J. T., & Padilla, L. F. (2021). “Burnout syndrome and association with work stress in nursing staff in public hospital of the northern border of Mexico”. *Archives of Psychiatric Nursing*, 35(6), 571-576. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2021.07.002>
- Ramos, S. I. V., & Carvalho, A. J. R. (2007). Nível de stress e estratégias de coping dos estudantes do 1º ano do ensino universitário de Coimbra. *Psicologia*, 1-17. <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0368.pdf>
- Ray, C., Lindop, J., & Gibson, S. (1982). The concept of coping. *Psychological Medicine*, 12, 385-395. <https://doi.org/10.1017/S0033291700046729>
- Real, A. (2014, 19 de maio). *E se fôssemos mais autênticos?* Jornal de Negócios. [https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre-real/detalhe/e\\_se\\_fossemos\\_mais\\_autentizoticos](https://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/colunistas/alexandre-real/detalhe/e_se_fossemos_mais_autentizoticos)

- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, A., Vitória, A., Magalhães, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2013). Are authentic leaders associated with more virtuous, committed and potent teams? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.002>
- Rehman, W. U., Yousaf, S., & Naeem, H. (2015). Impact of burnout on employees' performance: an analysis of banking industry. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 11(1), 88-105.
- Ribeiro, N., Duarte, A. N. & Felipe, R. (2018a). How authentic leadership promotes individual performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and creativity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1585-1607. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2017-0318>
- Ribeiro, N., Duarte, A. N., Felipe, R., & David, R. (2021). Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(2), pp. 320-340. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Kurian, S. (2018b). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>

- Sağbaşı, M., & Sürücü, L. (2021). The effect of authentic leadership on job stress. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1328-1340. <https://doi.org/10.17755/esosder.842877>
- Sainz, M., Delgado, N., & Moriano, J. A. (2021). The link between authentic leadership, organizational dehumanization and stress at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 85 – 92. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a9>
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., & Cooper, C.L. (2003). *The Handbook of Work and Health Psychology* (2nd. ed.). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. B. (1999). Burnout. In J. Firth-Cozens & R. Payne (Eds.), *Stress in Health Professionals: Psychological and Organizational Causes and Interventions* (1st ed., pp. 17–32). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. 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, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1996). Professional Burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of Work and Health Psychology* (1st ed., pp. 311–346). John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W.B., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. London: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schwartz, J.E., Pickering, T.G., & Landsbergis, P. A. (1996). Work - related stress and blood pressure: Current theoretical models and considerations from a behavioral medicine perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(3), 287 – 310. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.3.287>
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Peretti, J., Bayad, M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

- Selye, H. (1973). The evolution of the stress concept. *American Scientist*, 61(6), 692-699.  
<https://www.jstor.org/stable/27844072>
- Semedo, A. S. D. (2015). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores na criatividade e na performance individual*. [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. Repositório científico da Universidade de Coimbra.  
<http://hdl.handle.net/10316/29653>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337-351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Serra, A. V. (2011). *O stress na vida de todos os dias*. Coimbra: Gráfica de Coimbra, Lda.
- Serviço Nacional de Saúde (2019, maio). *Stress Profissional*.  
<https://www.sns.gov.pt/noticias/2019/05/28/stress-profissional/>
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.005>
- Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and Stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 3-7. <https://doi.org/10.1108/01437739410055290>
- Sobral, F., & Gimba, R. (2012). As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96–121.  
<https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300006>
- Solteon, M., Hardianti, D., Kuncoro, S., & Jumadi, J. (2020). Factors affecting burnout in manufacturing industries. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 120, 46-52. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.010>
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Eds), *Psychological Management of Individual Performance* (pp.4-26). John Wiley and Sons.
- Soylu, A. (2008). *Causes and consequences of work stress: A comparison of foreign and American workers in the United States* [Tese de doutoramento, Temple University]. ProQuest Dissertations Publishing.

<https://search.proquest.com/openview/65e6860ab67d308f3c7d63412242aad7/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

- Spillane, J., Halverson, R., & Diamond, J. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34. <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L. F., & Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The Stress in General Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 866-888. <https://doi.org/10.1177/00131640121971455>
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-76.
- Tavakol, M., Dennick, R. (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Toor, S., & Ofori, G. (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 20-630. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.09.010>
- Trigo, M., Canudo, N., Branco, F., & Silva, D. (2010). Estudo das propriedades psicométricas da Perceived Stress Scale (PSS) na população portuguesa. *Psychologica*, (53), 353-378. [http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606\\_53\\_17](http://dx.doi.org/10.14195/1647-8606_53_17)
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and authenticity* (1st ed.). Harvard University Press.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM - performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>

- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 57–73. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1020-9>
- Wahab, S., Rahmat, A., Yusof, M. S., & Mohamed, B. (2016). Organization Performance and Leadership Style: Issues in Education Service. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224, 593–598. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.447>
- Waldman, D. A. (2011). Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Caveats to Guide Theory and Research. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 75–83. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-8>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wills, G. (1994). *Certain trumpets: the call of leaders* (17th ed.). Simon & Schuster Paperbacks. [https://books.google.pt/books?id=6Cl0-kRp\\_U4C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=6Cl0-kRp_U4C&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false)
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947–959. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 491-499. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<491::AID-JOB804>3.0.CO;2-I)
- Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2394. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132394>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>

## Anexos

### Anexo 1 – Questionário



### Questionário

Caro(a) participante:

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, uma vez que o seu contributo é determinante para o sucesso desta investigação. Este estudo, intitulado “Impacto da Liderança Autêntica no *Stress, Burnout e Performance* dos colaboradores”, realiza-se no âmbito do 2.º ano do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Todas as respostas que constam deste questionário serão tratadas de forma absolutamente confidencial e anónima, não sendo sujeitas a uma análise individualizada em qualquer circunstância, pelo que é solicitada a maior sinceridade possível, de modo a exprimir ao máximo a realidade. Não há respostas certas ou erradas, o que é mais relevante é que responda verdadeiramente a todas as questões, pois é a sua opinião que importa, ocupando apenas cerca de 10 minutos do seu tempo.

Obrigado pela sua atenção e colaboração!

Diogo Lopes

**1º Momento**

Leia cada afirmação cuidadosamente, pensando no seu superior, ou seja, no seu líder de equipa e, por favor, associe os níveis da seguinte escala a cada uma das afirmações apresentadas. É importante referir que deve refletir como o seu superior realmente se comporta, e não como gostaria que se comportasse.

Níveis				
1	2	3	4	5
Nunca	Uma vez por outra	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente, senão sempre

(Responder com base no comportamento do seu líder)					
	Níveis de resposta:				
	1	2	3	4	5
1.1 Procura obter informação (feedback) das pessoas para melhorar as relações de trabalho (interações) com elas.					
1.2 Sabe quando é altura de reavaliar e mudar as suas posições em assuntos importantes.					
1.3 Tem uma noção clara do modo como os outros encaram as suas capacidades.					
1.4 Compreende como as suas ações têm impacto nas outras pessoas.					
1.5 Diz exatamente o que pensa.					
1.6 Toma decisões baseado(a) nos seus valores (e crenças) fundamentais.					
1.7 Analisa informação relevante antes de tomar uma decisão.					
1.8 Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.					
1.9 Encoraja todas as pessoas a dizer o que pensam.					
1.10 Pedo-me para tomar posições de acordo com os meus valores essenciais.					
1.11 Escuta cuidadosamente os diferentes pontos de vista antes de tirar conclusões.					
1.12 As suas ações condizem com as suas crenças e convicções.					
1.13 Diz as duras verdades.					
1.14 Toma decisões difíceis baseado(a) em elevados padrões éticos.					
1.15 Assume os erros que comete.					
1.16 Mostra as emoções que correspondem ao que sente.					

**2º Momento**

Pense em si próprio(a) e, para cada questão, indique com que frequência se sentiu ou pensou de determinada maneira, durante o último mês, através dos níveis da seguinte escala. Apesar de algumas perguntas serem parecidas, existem diferenças entre elas e deve responder a cada uma como perguntas separadas. Responda de forma rápida e espontânea.

Níveis				
1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Por vezes	Frequentemente	Muito frequentemente

(Responder em relação a si próprio)					
	Níveis de resposta:				
	1	2	3	4	5
2.1 No último mês, com que frequência esteve preocupado(a) devido a alguma coisa que aconteceu inesperadamente?					
2.2 No último mês, com que frequência se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes da sua vida?					
2.3 No último mês, com que frequência se sentiu nervoso(a) e em <i>stress</i> ?					
2.4 No último mês, com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade de lidar com os seus problemas pessoais?					
2.5 No último mês, com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr à sua maneira?					
2.6 No último mês, com que frequência sentiu que não conseguia lidar com as coisas todas que tinha para fazer?					
2.7 No último mês, com que frequência foi capaz de controlar irritações na sua vida?					
2.8 No último mês, com que frequência sentiu ter tudo sob controlo?					
2.9 No último mês, com que frequência se sentiu irritado(a) por coisas que estavam fora do seu controlo?					
2.10 No último mês, com que frequência sentiu que as dificuldades se estavam a acumular tanto que não as conseguia ultrapassar?					

**3º Momento**

Pense em si próprio(a) e, atendendo a cada afirmação, assinale com que frequência vive ou sente cada uma das situações descritas seguidamente. Selecione apenas um nível de resposta para cada afirmação.

Níveis						
1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez, ou menos, por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

(Responder em relação a si próprio)							
	Níveis de resposta:						
	1	2	3	4	5	6	7
3.1 Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.							
3.2 Sinto-me desgastado(a) no final de um dia do trabalho.							
3.3 Sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.							
3.4 Trabalhar durante o dia todo é realmente uma pressão/(esforço) para mim.							
3.5 Sinto-me esgotado(a)/exausto(a) pelo meu trabalho.							
3.6 Perdi o interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.							
3.7 Perdi entusiasmo pelo meu trabalho.							
3.8 Só quero realizar o meu trabalho e não ser incomodado.							
3.9 Tornei-me mais cético sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa.							
3.10 Eu duvido do significado do meu trabalho.							

**4º Momento**

Pense em si próprio(a) e, atribua a cada afirmação um nível da seguinte escala.

Níveis						
1	2	3	4	5	6	7
A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim

(Responder em relação a si próprio)							
Níveis de resposta:							
	1	2	3	4	5	6	7
4.1 Sou um(a) colaborador(a) eficiente.							
4.2 Estou satisfeito(a) com a qualidade do trabalho que desempenho.							
4.3 A minha chefia direta vê-me como um(a) colaborador(a) eficaz.							
4.4 Os meus colegas vêem-me como alguém muito produtivo.							

**Dados Sociodemográficos:**

Qual o seu género?	
Feminino	
Masculino	
Outro	

Quais as suas habilitações académicas?	
1º ciclo	
2º ciclo	
3º ciclo	
Secundário	
Licenciatura	
Pós-Graduação	
Mestrado	
Doutoramento	

Tem filhos?	
Sim	
Não	

Nº de horas de trabalho por dia:	
< 8 horas	
8 – 10 horas	
> 10 horas	

Tempo de contacto com o líder atual:	
< 1 ano	
1 - 5 anos	
6 - 10 anos	
> 10 anos	

Qual o intervalo onde se enquadra a sua idade?	
< 20 anos	
20 - 29 anos	
30 - 39 anos	
40 - 49 anos	
50 - 59 anos	
> 60 anos	

Qual o seu Estado Civil?	
Casado(a)	
Divorciado(a)	
Solteiro(a)	
União de facto	
Viúvo(a)	

Trabalha por turnos?	
Sim	
Não	

Tempo de permanência na organização atual:	
< 1 ano	
1 - 5 anos	
6 - 10 anos	
> 10 anos	

Em que tipo de organização trabalha?	
Público	
Privado	

Setor de atividade da organização onde trabalha: \_\_\_\_\_

Função que desempenha na empresa: \_\_\_\_\_