



**A Liderança Responsável e sua Relação com a
Intenção de *Turnover* e o *Burnout*: o Efeito
Mediador do *Love of Money***

Mestrado em Gestão

Mariana Moço Caçador

Leiria, Março de 2019



A Liderança Responsável e sua Relação com a Intenção de *Turnover* e o *Burnout*: o Efeito Mediador do *Love of Money*

Mestrado em Gestão

Mariana Moço Caçador

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora Tânia Marques, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria e co-orientação da Professora Doutora Sara Dias, Professora Adjunta da Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2019

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 mencionada a Autora 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 2018/2019, 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.

Dedicatória

Aos meus pais, por tudo... Sempre!

Agradecimentos

Porque os desafios difíceis se tornam mais fáceis quando não se está sozinho, quero aqui agradecer a todos os que de alguma forma me ajudaram a conquistar este desafio.

Em primeiro lugar, quero deixar um agradecimento muito especial aos meus pais. Sempre foram o meu porto de abrigo e o meu suporte em toda a minha vida. Nesta aventura de realizar o mestrado não foi diferente. Nos dias mais difíceis, em que só apetecia desistir, eles estiveram sempre lá para me ouvir, para me compreender e para me incentivar e dar força para continuar. Sem eles, esta aventura teria sido muito mais difícil, se não impossível, de concluir. Aos dois, o meu muito obrigada.

Deixo, também, um agradecimento particular à Professora Tânia, orientadora da dissertação. Em primeiro lugar, por ter aceite este desafio comigo, mas também por todo o apoio e ajuda demonstrado ao longo destes meses. A professora foi incansável na dedicação do seu tempo a esta dissertação, no esclarecimento de dúvidas, no apoio e incentivo naqueles dias mais difíceis e na partilha de conhecimentos para que a dissertação desenvolvida fosse a melhor possível. A si, o meu obrigada. Não menos importante, deixo o meu agradecimento à Professora Sara, coorientadora da dissertação. Primeiramente por ter aceite o desafio, mas essencialmente pela sua confiança, apoio, dedicação, interesse e aperfeiçoamento desta dissertação com os seus conhecimentos. À professora, o meu obrigada.

Agradeço, ainda, aos meus amigos. Por todo o vosso apoio, motivação e ajuda na partilha de questionários. A ti Rita, que partilhaste este questionário como ninguém, obrigada. A vossa confiança em mim ajudou-me a conquistar e superar este desafio. A ti, Erik, quero deixar um agradecimento especial. Por toda a compreensão, carinho e apoio que foi demonstrado por mim.

Por último, gostaria de agradecer a todos os profissionais de saúde que dedicaram o seu tempo e atenção para responderem ao questionário. Sem vocês este estudo não seria possível.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

No último século, o mundo ocidental sofreu um rápido desenvolvimento e crescimento económico, o que resultou numa vasta melhoria da qualidade de vida e de saúde, consequentemente aumentando a esperança média de vida dos indivíduos. Assim, com o envelhecer da população, os profissionais de saúde de Portugal têm sido sujeitos a um aumento de pacientes e, com os cortes derivados à última crise financeira, o número de profissionais mantém-se. Como resultado, os níveis de exaustão e a intenção de sair da organização destes profissionais tem tendência para aumentar. A liderança responsável, baseada no trabalho de Freeman (1984), é uma das mais jovens abordagens no estudo da liderança e assenta numa abordagem mais ampla do que as restantes perspetivas no estudo da liderança, já que se baseia numa perspetiva relacional entre todas as partes interessadas, desde logo os colaboradores mas, também, clientes, fornecedores, acionistas, associações, comunidade, entre outros, e assenta nos pilares da ética, sustentabilidade e responsabilidade. Assim, o principal objetivo deste estudo é investigar a relação entre liderança responsável com a intenção de *turnover* e com o *burnout*, e da mediação desta última relação com o amor ao dinheiro (*love of money*) nos profissionais do setor da saúde em Portugal.

Nesta pesquisa, foi utilizada uma amostra constituída por 213 respostas válidas de profissionais de saúde em Portugal, do setor privado e do setor público. Foram utilizados diversos métodos estatísticos, como os modelos de regressão linear e os testes de mediação. Os resultados estatisticamente significativos demonstraram que a liderança responsável é relevante para os resultados comportamentais dos profissionais de saúde, pois foi possível observar uma relação negativa com o *stress* ocupacional (*burnout*) e com a intenção de saída (intenção de *turnover*). Os resultados evidenciaram, também, uma relação positiva significativa entre o *stress* ocupacional e a intenção de saída. Por outro lado, a relação de mediação não se verificou. De forma resumida, este estudo sugere que a liderança responsável deve ser tida em consideração na gestão da saúde, sendo que se trata de uma liderança com uma abordagem mais relacional com os seus colaboradores, e que consegue promover resultados comportamentais positivos.

Palavras-chave: Liderança Responsável, Intenção de Saída, Stress Ocupacional, Amor ao Dinheiro

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

In the last century, the western world has undergone a fast development and economic growth, which has resulted in a vast improvement in the quality of life and health, thus increasing the average life expectancy of individuals. Thus, with the aging of population, the health professionals of Portugal have been subject to an increase of patients and, with the cuts derived from the last financial crisis, the number of professionals remains the same. As a result, the number of professionals with burnout and turnover intention tend to increase. Responsible leadership, based on the work of Freeman (1984), is one of the youngest approaches in the study of leadership and is based on a wider perspective than others perspectives on the study of leadership, since it is based on a relational approach between all stakeholders, from employees but also clients, providers, shareholders, associations, community and other, and it is grounded on ethics, sustainability and responsibility. Therefore, the main objective of this study is the empirical investigation of the relation between responsible leadership and turnover intention and burnout, and the mediation of the latter by love of money in health professionals of Portugal.

In this research, it was used a sample of 213 valid answers of Portuguese health professionals, from private and public sector. Several statistical methods were used, such as linear regression models and mediation tests. The statistically significant results demonstrated that responsible leadership is relevant to the behavioral results of health professionals, since it was possible to observe a negative relation with burnout and turnover intention. The results also showed a significant positive relation between burnout and turnover intention. On the other hand, the mediation relation did not occur. In summary, this study suggests that responsible leadership should be taken into account in health management, it is a leadership with a greater relational approach with its employees, and therefore it can promote positive behavioral results.

Keywords: Responsible Leadership, Turnover Intention, Burnout, Love of Money

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xii
Lista de tabelas	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1. Liderança Responsável	5
2.2. <i>Burnout</i>	10
2.3. Intenção de <i>Turnover</i>	12
2.4. <i>Love of Money</i>	14
2.5. Hipóteses de Investigação	17
2.5.1. Relação entre Liderança Responsável e Intenção de <i>Turnover</i>	17
2.5.2. Relação entre Liderança Responsável e <i>Burnout</i>	18
2.5.3. Relação entre <i>Burnout</i> e Intenção de <i>Turnover</i>	19
2.5.4. <i>Love of Money</i> como mediador na relação entre Liderança Responsável e <i>Burnout</i>	21
2.6. Modelo de Investigação	22
3. Método	24
3.1. Procedimentos de Recolha de Dados	24
3.2. Estrutura do Questionário	24

3.3.	Caracterização da Amostra	25
3.4.	Operacionalização das Variáveis	27
3.5.	Análise Fatorial.....	30
4.	Análise e Discussão de Resultados	37
4.1.	Análise Univariada – Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de Pearson.....	37
4.2.	Análise Multivariada.....	39
4.2.1.	Modelos de Regressão Linear.....	39
4.2.2.	Testes de Mediação	45
4.3.	Discussão de Resultados.....	49
5.	Conclusão	51
5.1.	Implicações para a Gestão	52
5.2.	Limitações e Sugestões para Investigação Futura	53
	Bibliografia.....	54
	Anexos.....	65
	Anexo I – Parecer CE/IPLEIRIA/04/2019	65
	Anexo II - Questionário.....	66
	Anexo III – Pressupostos da Regressão Linear Simples	75
	Anexo IV – Pressupostos da Regressão Linear Simples	76

Lista de Figuras

Figura 2.1 - Modelo de investigação.	23
Figura 4.1 – Histograma de resíduos da hipótese 1.	40
Figura 4.2 - Gráfico dos resíduos da hipótese 1.	40
Figura 4.3 - Gráfico de dispersão da hipótese 1.	41
Figura 4.4 - Histograma de resíduos da hipótese 2.	42
Figura 4.5 - Gráfico dos resíduos da hipótese 2.	42
Figura 4.6 - Gráfico de dispersão da hipótese 2.	43
Figura 4.7 - Histograma de resíduos de hipótese 3.	44
Figura 4.8 - Gráfico dos resíduos da hipótese 3.	44
Figura 4.9 - Gráfico de dispersão da hipótese 3.	44
Figura 0.1 - Histograma de resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	75
Figura 0.2 - Gráfico dos resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	75
Figura 0.3 - Gráfico de dispersão – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	75
Figura 0.4 - Histograma de resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	76
Figura 0.5 - Gráfico dos resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	76
Figura 0.6 - Gráfico de dispersão – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.	76

Lista de tabelas

Tabela 3.1 - Frequências descritivas dos dados demográficos.	26
Tabela 3.2 - Valores de referência para a Consistência Interna. Fonte: Pereira & Patrício, 2016.	28
Tabela 3.3 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> da variável <i>Burnout</i>	29
Tabela 3.4 - Valores de <i>Alpha de Cronbach</i> da variável <i>Love of Money</i>	30
Tabela 3.5 - Valores de referência para o teste de KMO. Fonte: Marôco, 2007.	31
Tabela 3.6 – <i>Loadings</i> e variância explicada da análise fatorial à variável Liderança Responsável.	31
Tabela 3.7 – <i>Loadings</i> e variância explicada da análise fatorial à variável <i>Burnout</i>	32
Tabela 3.8 - <i>Loadings</i> e variância total explicada da análise fatorial à variável Intenção de <i>Turnover</i>	33
Tabela 3.9 - <i>Loadings</i> e variância total explicada da análise fatorial à variável <i>Love of Money</i>	34
Tabela 3.10 - Estatística descritiva da variável Liderança Responsável.	36
Tabela 4.1 - Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i>	37
Tabela 4.2 - Regressão linear simples da hipótese 1.	41
Tabela 4.3 - Regressão linear simples da hipótese 2.	43
Tabela 4.4 - Regressão linear simples da hipótese 3.	45
Tabela 4.5 - Resultados das Regressões Lineares Simples (Hipótese 4).	46
Tabela 4.6 - Resultados da Regressão Linear Múltipla e do teste de <i>Sobel</i> (Hipótese 4).	46
Tabela 4.7 - Regressões Lineares Simples das dimensões do <i>Love of Money</i> com o <i>Burnout</i>	47
Tabela 4.8 - Regressões Lineares Simples das dimensões do <i>Love of Money</i> com as dimensões do <i>Burnout</i>	48
Tabela 4.9 - Resumo das Hipóteses.	49

1. Introdução

O mundo ocidental, no último século, tem experienciado um rápido desenvolvimento devido, sobretudo, ao crescimento económico, o que levou a uma grande melhoria na qualidade de vida e na saúde (Nogueira, 2016). O serviço nacional de saúde português tem um considerável número de pontos fortes e um impressionante histórico de sucesso, no entanto, com o envelhecer da população, existe uma maior procura de serviços de saúde com um financiamento cada vez mais restrito, apresentando o mesmo número de profissionais de saúde para um maior número de doentes (Crisp, 2015).

Numa sociedade global de *stakeholders*, onde se espera que as organizações sejam responsáveis não só pela sua *performance* financeira, mas, também, pelos seus impactos na economia, no ambiente e na sociedade, o sucesso a longo prazo depende da capacidade da organização e dos seus líderes de agir de forma responsável e com respeito por todos os *stakeholders* no negócio, sociedade e no meio ambiente (Maak & Pless, 2006). O papel da liderança responsável, para cada líder e como parte das ações coletivas dos líderes, é essencial para o sucesso competitivo global (Doh, Stumpf, & Jr., 2011), já que a liderança responsável surge como resposta aos escândalos empresariais e alegada má conduta por parte de líderes, que falham perante os desafios empresariais de uma sociedade cada vez mais global (Patzner, Voegtlin, & Scherer, 2018). O conceito de liderança responsável é fundamentado na Teoria dos *Stakeholders* (Freeman, 1984), ou seja, que os líderes interagem com, e têm responsabilidade por, múltiplas partes interessadas, sendo estas cada vez mais incluídas no planeamento e tomada de decisão empresarial (Cameron, 2011; Doh et al., 2011). Este conceito surge, também, como uma integração de liderança com ética, sustentabilidade e responsabilidade corporativa (Doh et al., 2011).

Ao longo dos últimos anos tem-se observado um processo de alterações físicas e mentais nas vidas da população. A globalização financeira, inovações tecnológicas e novos modelos de gestão têm alterado os objetivos de trabalho da comunidade, disseminando o assunto da saúde mental do trabalhador na comunidade científica. As recentes inovações tecnológicas e mudanças do ambiente de trabalho afetam diversos

profissionais e causam altos níveis de tensão e *stress* no local de trabalho, o que leva a um aumento do diagnóstico de doenças mentais relacionadas com o trabalho, como a síndrome de *burnout* (Vitorino et al., 2018). O *burnout* descreve um estado de cansaço mental e é retratado como uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e diminuição do sentimento de concretização pessoal. Estudos demonstram que a especificidade da síndrome de *burnout* encontra-se na combinação de reações derivadas do *stress*, associadas à dimensão de exaustão emocional, e manifestações atitudinais que sinalizam uma crise na relação indivíduo-trabalho, associadas à dimensão de despersonalização (Kilroy, Flood, Bosak, & Chênevert, 2017).

As profissões que envolvem um contacto direto com outras pessoas estão associadas a um maior risco de *burnout*, nomeadamente os profissionais de saúde, sendo nestes onde se regista um maior número de casos. A tensão que deriva de trabalhar com muitos pacientes, a responsabilidade de tomar decisões críticas, a pressão para não existirem erros e a angústia de lidar com a morte diariamente, são algumas das condições inerentes para os profissionais de saúde e algumas das causas para o *burnout* (Kosan, Calikoglu, & Guraksin, 2018; Vitorino et al., 2018). Estudos recentes demonstram que o *burnout* tem um impacto adverso no profissionalismo, reduz a qualidade de tratamento e de cuidado ao paciente, aumenta o risco de erro médico, prejudica a satisfação do paciente e incentiva à reforma antecipada do profissional (Helfrich et al., 2017; Kosan et al., 2018).

Ao longo dos últimos anos, outra grande preocupação no setor da saúde tem sido o aumento do *turnover*. O *turnover* pode ser descrito como qualquer mudança de trabalho, no entanto, numa definição mais restrita, envolve a saída do indivíduo da organização ou mesmo da profissão (Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998). Nos últimos anos este conceito tem ganho mais atenção no setor da saúde, nomeadamente na enfermagem, devido à sua forte correlação com os resultados dos pacientes, à baixa moral e satisfação no trabalho dos profissionais de saúde e diminuição da qualidade de tratamento ao doente (Roche, Duffield, Homer, Buchan, & Dimitrelis, 2015). A intenção de *turnover* pode ser determinada e influenciada tanto por fatores internos como externos à organização. Como fatores internos podem ser considerados as características do ambiente de trabalho, como a função, *stress*, coesão do grupo de trabalho, autonomia e o tipo de liderança exercido na organização. Como fatores externos são consideradas as diversas oportunidades de

trabalho alternativas à organização do indivíduo (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Porter & Steers, 1973).

Na sociedade atual, o dinheiro é o instrumento global utilizado no comércio e como medida de valor. Atualmente, é a forma que os gestores utilizam para atrair, manter e motivar os seus trabalhadores e atingir os seus objetivos organizacionais. O amor ao dinheiro não representa as necessidades de um indivíduo, mas sim os seus desejos e valores, onde se interpreta valores como o que o indivíduo procura ganhar e/ou manter ou o que considera benéfico. Assim, o amor ao dinheiro é a medida dos valores, vontades e desejos do indivíduo (Luna-Arocas & Tang, 2004). Estudos recentes mostram que o amor ao dinheiro tem forte impacto na satisfação no trabalho, no *turnover* dos colaboradores, no compromisso organizacional e na qualidade de vida de forma geral (Elias, 2013). Dependendo da atitude do colaborador perante o dinheiro, este pode ser considerado um motivador, uma forma de representar o sucesso individual, um fator importante ou que o indivíduo quer ser rico (Tang & Chiu, 2003).

A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1974) explica a relação entre um indivíduo e o grupo e clarifica como as pessoas se identificam e comportam em relação ao grupo. No contexto de liderança, esta teoria é útil para se perceber quando e a razão de um seguidor gostar do líder e da sua organização. A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1974) admite, também, que a auto-estima da pessoa e a sua valorização pessoal baseiam-se em como a organização vê e valoriza o indivíduo, sendo uma auto-estima baseada na organização, que reflete a avaliação de um funcionário sobre a sua adequação e valorização pessoal como um membro da organização (Haque, Fernando, & Caputi, 2017), pelo que, neste estudo, irá ser usada a Teoria de Identidade Social para justificar a relação entre a liderança responsável, o *burnout* e a intenção de *turnover*.

Apesar da extensa pesquisa acerca de todas estas variáveis individualmente, não existem trabalhos de investigação que relacionem a liderança responsável com o *burnout*, a intenção de *turnover* e o *love of money*. Sendo o setor da saúde português um setor de referência no mundo, apesar de hoje em dia os profissionais de saúde apresentarem vários sinais de cansaço e desmotivação, visíveis nos números das ordens profissionais que indicam que, só nos últimos 10 anos, quase 20 000 profissionais de saúde emigraram (Amaral & Marques, 2014; Cruz, 2018; Leal, 2013), torna-se objetivo desta investigação contribuir para colmatar a falha de investigação que existe. Neste contexto, com o intuito

de manter o serviço nacional de saúde português na rota do sucesso, existem inúmeras questões que ainda não têm resposta – Será que uma liderança responsável pode diminuir o número de profissionais de saúde que apresentam *burnout* e alta intenção de *turnover*? Pode esta relação ser mediada pelas atitudes dos profissionais de saúde perante o dinheiro? Assim, este estudo tem como objetivo principal perceber a relação que existe entre a liderança responsável, a intenção de *turnover* e o *burnout*, e a mediação desta última relação pelo *love of money*, de forma a contribuir para a melhoria da *performance* dos gestores hospitalares e, conseqüentemente, dos profissionais de saúde. Para dar resposta ao objetivo, foi adotado o método de recolha de dados primários, através de inquéritos por questionários, sendo este considerado um estudo observacional de natureza transversal.

Após esta introdução, segue-se a revisão de literatura, onde são abordados os construtos principais – liderança responsável, *burnout*, intenção de *turnover* e *love of money*. Seguidamente é proposto um modelo de investigação, bem como um conjunto de hipóteses de investigação e apresentada a análise e discussão de resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões, com as implicações para a gestão, limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura.

2. Revisão de Literatura

2.1. Liderança Responsável

Os líderes dos dias de hoje atuam num ambiente de negócios global, complexo, incerto e interconectado. Um dos grandes desafios da gestão da atualidade é a necessidade de reduzir a complexidade e incerteza que a globalidade traz aos colaboradores e, ao invés, providenciar uma imagem desejável do futuro (Maak & Pless, 2006; Voegtlin, 2011). Assim, os líderes de hoje necessitam de ter um senso de propósito e uma visão orientadora, que ajude a unir a energia individual com a organizacional, de forma a conseguir liderar os colaboradores quando a empresa passa por tempos difíceis (Maak & Pless, 2006). Além de tudo, neste momento existe, no mundo dos negócios, uma crise de legitimidade e confiança, que se tem perdido nos últimos anos devido aos desastres ambientais, escândalos contabilísticos e conduta ética imprópria, que os líderes têm de ultrapassar para poderem estabelecer uma ligação com os seus colaboradores (Waldman, 2011). Todos os profissionais da área da gestão precisam de saber influenciar e persuadir os seus subordinados e de ter visão de líder, se querem, de forma eficaz, liderar em organizações modernas (Coldwell, Joosub, & Papageorgiou, 2012).

Ao longo das últimas duas décadas, tem existido uma pesquisa intensiva para perceber quais os processos eficientes de liderança nas organizações. De facto, com a percepção que os líderes enfrentam ambientes mais voláteis, um “público” céptico e colaboradores com mais necessidades, a liderança começou a ser anunciada como um processo que pode potencialmente criar vantagem competitiva nas organizações (Waldman, 2011). A liderança começa, assim, a ser considerada parte importante nos resultados organizacionais, em que diferentes tipos de liderança têm resultados variáveis em diferentes situações, tornando-se uma ferramenta estratégica de motivação dos colaboradores para que estes se desenvolvam e aumentem o seu potencial (Wahab, Rahmat, Yusof, & Mohamed, 2016). Os líderes necessitam, assim, de se preocupar tanto com os indivíduos como com a produção para atingir os objetivos e melhorar a *performance* (Cho, Yi, & Choi, 2018). Estudos realizados demonstram uma correlação positiva entre o estilo de liderança e a *performance*. Desta forma, torna-se importante estudar os comportamentos de liderança, pois ajuda os líderes, e as organizações, a

utilizarem plenamente os seus recursos, o que se traduz numa melhoria na eficiência (Cho et al., 2018; Wahab et al., 2016). Assim, de forma a conceptualizar a liderança, diversos modelos são propostos – a liderança transformacional, autêntica e, a mais recente, liderança responsável (Waldman, 2011).

A liderança transformacional é caracterizada como um estilo de liderança positivo e ativo, composta por quatro comportamentos relacionados – influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada, que bem articulados são associados a resultados indicativos de eficácia do seguidor, da equipa e da organização (Tepper et al., 2018). Estes comportamentos traduzem-se no foco e no encorajar de comportamentos éticos, na elevação da motivação e otimismo dos colaboradores, no encorajar os colaboradores a pensar por si próprios e na demonstração de preocupação pelas necessidades de todos os indivíduos (Robertson, 2018). Assim, os líderes transformacionais demonstram uma fundação moral nas suas palavras e ações, e são considerados modelos pelos seus subordinados, motivando-os a fazer um esforço extra pelos interesses da organização (Lin, Huang, Chen, & Huang, 2017).

Na liderança autêntica, o termo “autêntica” surge, no início, como uma forma de diferenciação entre os líderes transformacionais autênticos, que exibem fundações morais e apresentam valores éticos, e os líderes pseudo-transformacionais, que se baseiam na decepção e manipulação. O construto de liderança autêntica evolui e ultrapassa a sua ligação com a liderança transformacional, percebendo-se que os líderes autênticos não são necessariamente transformacionais, pois os autênticos baseiam-se mais na sua auto-consciência e transparência na sua relação com os seus seguidores, enquanto que os transformacionais se baseiam nos apelos inspiracionais, na motivação e na estimulação intelectual (Sidani & Rowe, 2018). A liderança autêntica encontra, assim, as suas raízes na psicologia positiva e, particularmente, nos conceitos de crescimento positivo e de auto-realização (Braun & Peus, 2018). Esta forma de liderança é definida como um padrão de comportamento de líder que se baseia e promove nas capacidades da psicologia positiva e da ética positiva, de forma a nutrir uma auto-consciência, uma perspetiva moral inerente, um processamento de informação equilibrado e um relacionamento transparente nos seus seguidores (Lyubovnikova, Legood, Turner, & Mamakouka, 2017). A liderança autêntica é composta por quatro dimensões – **a auto consciência**, isto é, ter consciência dos pontos fortes e fracos de cada colaborador e de como estes atuam; **o processamento**

equilibrado, isto é, a forma como o líder analisa toda a informação relevante antes de tomar uma decisão e solicita diversos pontos de vista sobre o assunto; **a perspectiva moral interna**, isto é, os comportamentos do líder são guiados pelos seus fortes valores morais e éticos, e não pela pressão organizacional e social; e, por fim, **a transparência relacional**, isto é, a comunicação aberta e transparente, expressando os seus verdadeiros pensamentos, ideais e sentimentos. Assim, o líder autêntico sabe quem é, quais os seus valores e no que acredita, e atua de acordo com os mesmos, enquanto tem uma relação transparente com os outros (Braun & Peus, 2018; Lyubovnikova et al., 2017).

Com o aumento dos escândalos empresariais advintes de líderes irresponsáveis, de empresas tão icônicas como Enron, Allied Irish Bank, WorldCom, AIG, Parmalat, Bear Stearns, começam a questionar os modelos de liderança transformacional e autêntica que têm dominado a literatura das últimas décadas (Groves & Larocca, 2011). Como consequência, os últimos estudos dedicam-se a uma reconceptualização do papel das empresas e dos seus líderes na sociedade, de forma a irem ao encontro das preocupações das pessoas (Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

Assim, surge a liderança responsável, com raízes sócio-relacionais e teoria ética, isto é, inclui as preocupações das diferentes partes interessadas, tornando-as parte do processo, sendo eticamente responsável (Miska & Mendenhall, 2018; Patzer et al., 2018). Esta nova abordagem de liderança surge para diminuir a lacuna entre o nível organizacional da responsabilidade social corporativa e o nível individual da responsabilidade dos líderes empresariais (Voegtlin, 2011; Voegtlin et al., 2012). Maak and Pless (2006), os “pais” da liderança responsável, definem liderança responsável como sendo a arte de construir e sustentar relações moralmente sólidas com todas as partes interessadas de uma organização (Coldwell et al., 2012). Pode, também, ser definida e entendida como uma liderança baseada na moral e nos valores de cada pessoa, nos quais os líderes e os seus seguidores desenvolvem um sentimento de valores partilhados por todas as partes interessadas que se estendem para lá dos interesses pessoais e “individuais” da respetiva organização (Groves & Larocca, 2011). Cameron (2011) baseia a liderança responsável na teoria dos *stakeholders*, ou seja, que os líderes interagem com, e têm responsabilidade por, múltiplos *stakeholders*.

Um *stakeholder* pode ser definido como qualquer indivíduo ou entidade que pode ser afetado por uma organização ou que possa, por sua vez, afetar e influenciar o sucesso

da mesma. Para as empresas, os principais, e mais óbvios, *stakeholders* (partes interessadas) são os clientes, os empregados e os investidores. No entanto, esta lista pode-se estender tanto até incluir comunidades locais, fornecedores e outros parceiros de negócios. Como os impactos destas relações são diretos e envolvem relações humanas, são considerados o grupo social primário de *stakeholders*, enquanto que o grupo secundário de *stakeholders* envolve a sociedade civil, negócios no geral e vários grupos de interesse, que não se envolvem tão diretamente mas, por vezes, são extremamente influentes. Existe, também, o grupo não social de *stakeholders*, os que não envolvem relações humanas – o meio ambiente, as espécies não humanas, gerações futuras, entre outros (“Stakeholder Theory,” 2013; Wheeler & Sillanpää, 1998).

A Teoria do *Stakeholder* afirma que o principal objetivo de uma organização é o de ser um veículo capaz de gerir os interesses das várias partes interessadas e trazer o máximo de benefícios para todas as partes envolvidas (Rönnegard & Smith, 2018; “Stakeholder Theory,” 2013). Esta teoria tornou-se uma das mais proeminentes dentro da ética empresarial, tal como um paradigma dominante da responsabilidade social corporativa, linhas nas quais a liderança responsável se baseia (Rönnegard & Smith, 2018). As organizações que, através dos seus gestores, mantêm uma relação de confiança mútua e cooperação com os seus *stakeholders* terão vantagens competitivas sobre aquelas que não o fazem (Jones, 1995; Jones, Harrison, & Felps, 2018). Numa sociedade de *stakeholders* global, onde se espera que as empresas sejam responsáveis não só pelos seus accionistas pela *performance* financeira, mas também pelas suas partes interessadas pelos seus impactos económicos, ambientais e sociais, a viabilidade comercial e o sucesso de negócios a longo termo depende da habilidade da firma e dos seus líderes de atuarem de forma responsável e com respeito por todas as partes interessadas no negócio, sociedade e ambiente (Doh & Quigley, 2014; Maak & Pless, 2006).

Wheeler & Sillanpää (1998) demonstraram como várias empresas da América do Norte, Europa e Japão (exemplos dados: IBM, Hewlett-Packard Motorola, S.C. Johnson, Grand Met, BT, Daimler-Benz, Marsushita e Sony) são bem sucedidas devido à inclusão que fazem das várias partes interessadas, onde existe o compromisso em ouvir e dar resposta às necessidades e crenças dos vários *stakeholders*. A liderança responsável relaciona-se com o comportamento de empresas multinacionais em mercados emergentes, a reação dessas entidades relativamente à corrupção e o seu impacto na *performance*

social e ambiental (Siegel, 2015). Vários líderes de grandes empresas, como Dieter Zetsche, presidente da empresa alemã Daimler, ou o CEO Howard Schultz da americana Starbucks, têm apostado numa liderança responsável integrativa, onde defendem a integração de trabalhadores estrangeiros para preservar e melhorar a prosperidade das suas empresas (Patzner et al., 2018). Jeff Immelt, CEO da General Electric, juntou uma grande parte dos seus *stakeholders* numa conversa sobre como relacionar a empresa aos interesses dos mesmos na sociedade, de onde surgiu uma grande oportunidade de negócio por parte da GE nas chamadas “tecnologias verdes”, melhorando a sua *performance* em termos ambientais. Além desta decisão, a GE reformulou os seus códigos de conduta, renovou a sua estrutura de gestão corporativa, redefiniu a sua estratégia de envolvimento da comunidade, aumentou a sua transparência, tornou públicas as suas contribuições políticas e ainda se manteve altamente rentável, tornando-se num grande exemplo de liderança responsável (Mirvis, DeJongh, Googins, Quinn, & Van Velsor, 2010).

Uma parte importante dos negócios sustentáveis de sucesso é a liderança responsável para reconstruir a confiança pública, para ganhar e manter a reputação de ser uma grande empresa e tornar o cidadão corporativo, o que apenas pode ser conseguido com a gestão com integridade, tendo lucro com princípios e criando valor para as partes interessadas. Líderes responsáveis mobilizam pessoas e lideram equipas, asseguram-se que os produtos e serviços vão ao encontro das necessidades dos seus clientes, que são seguros e não prejudiciais para a saúde, garantem que os seus parceiros de negócios também respeitam e aplicam os *standards* éticos, do ambiente e do trabalho, avaliam e são sensíveis ao impacto do seu negócio na comunidade e no ambiente e, também, se asseguram dos investimentos de capital e do seu retorno às várias partes interessadas. (Maak & Pless, 2006; Witt & Stahl, 2016).

Com a atual globalização e todo o ambiente em rede, o conceito de líder como o “grande homem” no topo da pirâmide, como o principal criador da realidade económica e social, com seguidores como subordinados dedicados a cumprirem as ordens e desejos do seu líder, não é mais real. Em vez disso, os líderes são entendidos como seres humanos iguais que foram eleitos pelos seus seguidores, que juntam pessoas diferentes para seguirem um objetivo partilhado (Maak & Pless, 2006). Assim, a responsabilidade social corporativa tem-se tornado parte da estratégia organizacional de forma a que as empresas consigam manter a legitimidade como recurso vital na sua conduta de negócios, de modo

a criarem confiança e produzirem capital social (Voegtlin et al., 2012). A longo termo, a perspectiva das partes interessadas pode criar mais resultados sustentáveis, na medida em que a organização/empresa cria um grupo mais robusto de *stakeholders* para a ajudar a prosperar, promovendo um objetivo de interesse mútuo a longo termo (Pearce, Wassenaar, & Manz, 2014). Entende-se, assim, a liderança responsável como a resposta, sendo baseada em valores e princípios éticos que gerem a relação entre líderes e todas as partes interessadas (Voegtlin et al., 2012).

2.2. *Burnout*

Ao longo dos últimos anos, um processo de alterações mentais e físicas tem sido observado nas vidas da população, muito devido às inovações tecnológicas, aos novos modelos de gestão e à globalização, que afetam diversos profissionais e causam altos níveis de tensão e *stress* no ambiente de trabalho, fatores que levam a um aumento de doenças mentais relacionadas com o trabalho, tal como a síndrome de *burnout* (Vitorino et al., 2018). O *burnout* ocupacional, relacionado com o *stress* de longa duração no trabalho, foi primeiramente descrito em 1974 por Freudenberger, na sua pesquisa sobre *burnout* em colaboradores, numa equipa de voluntários numa clínica médica. Freudenberger é responsável pelo termo “*burnout*” e descreveu as características da exaustão profissional num contexto de sintomas físicos e comportamentais, tais como, aumento de raiva, frustração, desconfiança e paranóia relativa à influência dos colegas nas suas ambições profissionais, excessiva rigidez e inflexibilidade no seu trabalho e o aparecimento de sintomas de depressão (Bridgeman, Bridgeman, & Barone, 2018; Freudenberger, 1974).

O *burnout* é definido como um estado de exaustão física, emocional e mental, causada por um longo envolvimento com situações emocionalmente exigentes, que envolve o desenvolvimento de um auto-conceito negativo, atitudes negativas no trabalho e a falta de preocupação pelos seus clientes (Cetrano et al., 2017; Webster & Hackett, 1999). Gunderman descreve esta síndrome como sendo de sofrimento psicológico que envolve uma resposta prolongada a *stressores* interpessoais no trabalho (Gunderman & Phadke, 2016). Pode ser caracterizado por três dimensões – exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal. A exaustão emocional pode ser

caracterizada pela “esmagadora” fadiga física e emocional, a despersonalização refere-se à exibição de atitudes e comportamentos ausentes de qualquer emoção e sem considerar que os colegas, empregadores e outros à sua volta também são pessoas, caracteriza-se também pelo distanciamento em relação ao trabalho e, por fim, a falta de realização pessoal é caracterizada pela sensação de ineficiência e fraca satisfação no trabalho (Honavar, 2018; Kosan et al., 2018; Webster & Hackett, 1999).

O *burnout* é um fenômeno social e a sua prevalência é muito superior nos grupos ocupacionais da saúde e educação (Khan, Jehan, Shaheen, & Ali, 2018). Devido à abundância de desafios que os profissionais de saúde enfrentam, desde o corte de custos e redução de trabalhadores até à tensão diária de trabalhar com muitos pacientes e a responsabilidade sobre os mesmos, com a pressão de evitar erros que têm consequências muito graves, esta síndrome prevalece numa grande percentagem de profissionais de saúde (Khan et al., 2018; Kosan et al., 2018). Um questionário amplamente citado sugere que 46% dos médicos dos Estados Unidos apresentam pelo menos um sinal de *burnout*, e é mais comum em médicos do que em qualquer outro profissional dos Estados Unidos. Existe, ainda, evidência que de 2011 a 2014 esta percentagem tenha aumentado para os 54%. Um estudo mais recente mostra que 50% dos radiologistas sofre de *burnout* (Gunderman & Phadke, 2016). Um estudo realizado na China mostra, ainda, que sintomas desta síndrome começam a surgir enquanto estudantes de medicina, com estudos multi-institucionais a demonstrar uma probabilidade de 50% dos estudantes poderem apresentar sintomas a qualquer momento da sua vida académica (Chunming, Harrison, MacIntyre, Travaglia, & Balasooriya, 2017).

Nos profissionais de saúde, esta síndrome é exacerbada pelo ambiente de trabalho *stressante*, causado pelo trabalho por turnos, pelo alto rácio de paciente por profissional, pelas longas horas de trabalho, pela grande carga de trabalho e pela pressão de exercer sem erros (Khan et al., 2018; Kilroy et al., 2017). O *burnout* nos profissionais de saúde apresenta diversas consequências negativas, apresentadas e sentidas também pelos pacientes (Helfrich et al., 2017). Estudos recentes mostram que quando estes profissionais sofrem da síndrome de *burnout*, pessoalmente mostram um aumento do risco de depressão, ansiedade, distúrbios do sono, fadiga, abuso de álcool e drogas e aumento da reforma antecipada, e profissionalmente tem um impacto negativo no seu profissionalismo, onde exibem um aumento dos níveis de absentismo, *turnover*, risco de

erro médico e uma diminuição na produtividade. Consequentemente, pacientes acompanhados e tratados por profissionais que sofrem de *burnout* reportam um nível mais baixo de satisfação e de qualidade no cuidado e tratamento (Gunderman & Phadke, 2016; Helfrich et al., 2017; Honavar, 2018; Kosan et al., 2018).

2.3. Intenção de *Turnover*

Com o envelhecimento da população, uma grande preocupação mundial dos últimos anos tem sido o aumento do fenômeno *turnover* nos profissionais da área da saúde, particularmente no caso dos enfermeiros, principalmente pelas consequências que provoca, como os resultados dos pacientes, a fraca moral dos colaboradores, a insatisfação no trabalho e a diminuição da qualidade no tratamento ao doente (Lyu, Li, Li, & Li, 2016; Roche et al., 2015; Yang, Lv, Zhou, Liu, & Mi, 2017).

O termo *turnover* (em português, rotatividade) refere-se ao período de permanência dos colaboradores numa organização e a frequência com que os mesmos são substituídos. As razões para a saída dos colaboradores são frequentemente atribuídas à diminuição da satisfação no trabalho e do ambiente desafiador no local de trabalho. O *turnover* é percebido como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Christopher, Fethney, Chiarella, & Waters, 2018). O *turnover* pode ser considerado voluntário ou involuntário. É considerado *turnover* voluntário quando o colaborador decide sair da organização, e é involuntário quando é o empregador a decidir terminar a relação com o seu colaborador (Shaw et al., 1998).

Estudos referem a existência de preditores da intenção de *turnover*. De acordo com Jr. & Campion (2004), os preditores da intenção de *turnover* dividem-se em oito categorias de forças motivacionais – **Forças afetivas**, o indivíduo cria sentimentos pela sua organização, que dependendo de serem bons ou maus, aumenta ou diminui a sua intenção de *turnover*; **Forças contratuais**, o sentimento de cumprir um contrato pode criar motivação suficiente para o trabalhador continuar na organização, enquanto que violações do contrato por parte da organização aumenta a intenção de *turnover* do trabalhador; **Forças constituintes**, a vontade do trabalhador de se continuar ou não a relacionar com membros constituintes da organização, pode promover ou diminuir a sua

intenção de *turnover*; **Forças alternativas**, oportunidades atrativas em diferentes organizações pode aumentar a intenção de *turnover*; **Forças calculadoras**, os trabalhadores calculam as hipóteses de atingir os seus objetivos na organização em que se encontram, pelo que dependente destes cálculos aumenta ou diminui a sua intenção de *turnover*; **Forças normativas**, o trabalhador confia a sua decisão de permanecer ou não na organização atual, na percepção que tem das expectativas dos amigos e familiares que o mesmo permaneça ou não; **Forças comportamentais**, o trabalhador pode sentir uma ligação com a organização pelo tempo e dinheiro que a mesma investiu em si, por exemplo na sua formação, ou, pelo contrário, entendendo que os custos da sua saída são baixos, a intenção de *turnover* aumenta; Por fim, existem as **forças morais**, um indivíduo pode ter como valor nunca desistir, e considerar uma demissão de carácter fraco, o que diminui a sua intenção de *turnover*, ou pelo contrário, o indivíduo pode considerar a mudança de trabalho como uma virtude, aumentando assim a sua intenção de *turnover*.

No entanto, Porter & Steers (1973), defendem que existem preditores organizacionais e preditores individuais. Relativamente aos preditores organizacionais, referem, principalmente, a satisfação no trabalho e a autonomia e responsabilidade, quanto maior a satisfação e o sentimento de autonomia e responsabilidade no trabalho, menor a intenção de *turnover*. Relativamente aos preditores individuais, referem:

(1) **A idade** – Existe evidência empírica que mostra que a idade tem uma relação negativa com o *turnover*, isto é, quanto mais idade tem o trabalhador, menor a sua intenção de *turnover*;

(2) **O tempo na organização** – Existe relação entre o tempo de permanência na organização anterior com a organização atual, isto é, se o tempo de permanência na organização anterior foi curto, então há maior probabilidade de o tempo de permanência na organização atual seja, igualmente, curto;

(3) **A semelhança entre o trabalho e os interesses vocacionais** – Se o trabalhador não sentir realmente uma vocação para a área em que está a exercer, então a intenção de *turnover* será superior do que quem trabalha na área da sua vocação;

(4) **As características de personalidade** – Enquanto certas características estão relacionadas com a baixa intenção de *turnover*, como a estabilidade emocional, a maturidade e a sinceridade; outras relacionam-se com a alta intenção de *turnover*, como a ansiedade, a alta orientação para o sucesso, a independência e a auto-confiança;

(5) As **considerações familiares** – Este estudo refere que com o aumento do tamanho da família, a intenção de *turnover* aumenta nas mulheres mas diminui nos homens, o que pode ser explicado pela tradicional ideia do papel da mulher e do homem na família.

Por outro lado, alguns estudos defendem que a intenção de *turnover* é apenas antecipada pela intenção de desistir simplesmente pela insatisfação sentida (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978).

Nos últimos anos, o *turnover* nos profissionais de saúde tem sido uma preocupação mundial (Roche et al., 2015). De acordo com uma análise bibliométrica efetuada na China, baseada em 239 artigos realizados entre 2000 e 2015, 13% dos enfermeiros recém licenciados desistem dos seus trabalhos ao final do primeiro ano e 37% dos enfermeiros escolhem abandonar a profissão, sendo prevista uma escassez de 1.05 milhões de enfermeiros em 2022 (Lyu et al., 2016). Estudos mostram que o *turnover* anual dos enfermeiros no Canadá é de 19.9%, na Jordânia é de 36.6%, nos Estados Unidos é de 13.9% e nos países da Europa os valores variam entre os 12% e os 21% (Roche et al., 2015). Estas percentagens elevadas de *turnover* trazem consequências para os serviços de saúde dos diversos países, tais como, elevados custos devido à constante rotatividade dos profissionais, como os custos de contratação e de formação dos novos profissionais, perda de mão de obra especializada, diminuição na qualidade de tratamento e cuidado ao doente e a sobrecarga de trabalho para os profissionais que ficam (Christopher et al., 2018; Roche et al., 2015).

2.4. Love of Money

O tema dinheiro tem sido tratado como um assunto bastante sensível, principalmente porque em muitas culturas é encarado como um assunto pessoal e secreto, que os indivíduos tendem a não abordar socialmente (Wang & Yang, 2016). É, também, frequentemente considerado como um mero instrumento de comércio e de medida quantitativa de valor (Luna-Arocas & Tang, 2004). Para uns o dinheiro é um motivador, ou seja, é um fator que os impulsiona a trabalhar mais para ganhar mais, para outros é apenas um fator de higiene, ou seja, trabalham o necessário para ganhar o mínimo para viver (Tang & Gilbert, 1992). Apesar de tudo, o dinheiro é encarado como um fator

importante numa organização, é o que atrai e mantém os colaboradores (Wang & Yang, 2016). Por isso, os gestores das empresas usam o dinheiro como uma forma de atrair, reter e manter os empregados, e assim atingir os objetivos organizacionais (Luna-Arocas & Tang, 2004). Desta forma, a falta de dinheiro ou a insatisfação perante o ordenado, pode trazer várias consequências indesejáveis para uma empresa, como a rotatividade, a falta de empenho, os comportamentos contraprodutivos, roubo e outros comportamentos não éticos (Elias, 2013; Luna-Arocas & Tang, 2004).

O conceito *Love of Money* surge em 1992 quando o autor de referência Thomas Li-Ping Tang desenvolve a Escala de Ética Monetária (Elias, 2013). Assim, Tang (1992) identifica atitudes positivas e negativas perante o dinheiro, tais como a conquista usando o dinheiro, a obsessão com dinheiro e poder, a gestão monetária e a auto-estima. O seu estudo pretendia identificar os componentes do *love of money*, no entanto, estudos mais recentes definem-no como o desejo e as aspirações de uma pessoa por dinheiro (Elias, 2013).

A Escala de Ética Monetária foi, então, desenvolvida por Tang em 1992 nos Estados Unidos da América, onde este estudava o significado do dinheiro. Foram identificados seis importantes fatores que foram categorizados em três componentes – a componente afetiva, isto é, que o dinheiro é bom e maléfico, a componente cognitiva, isto é, que o dinheiro representa conquista, respeito e liberdade/poder e a componente comportamental, isto é, a forma como as pessoas tratam o seu dinheiro, a equidade e o sucesso (Luna-Arocas & Tang, 2004; Tang & Gilbert, 1992).

O fator **Bom**, que representa a ideia que o dinheiro é bom, importante, valioso e atrativo, tem uma relação significativa com o aval das pessoas para com a ética de prazer. O fator **Maléfico**, que representa as atitudes negativas perante o dinheiro, tem uma correlação positiva com o aval das pessoas para com a falta de ética no trabalho e negativa com a idade, salário e satisfação no trabalho. O fator **Sucesso** foca-se no conceito que o dinheiro representa a conquista de uma pessoa na sociedade, que é um símbolo de sucesso – a conquista está negativamente associada com a satisfação no trabalho, promoções, supervisão e satisfação na vida, no geral. O fator **Respeito**, defende que o dinheiro é de honrar, o que tem uma correlação negativa com a satisfação com o salário. O fator **Orçamento** está relacionado com a forma como as pessoas orçamentam o seu dinheiro. Por fim, o último fator revela que o dinheiro é **Liberdade e Poder**, que o dinheiro dá

autonomia, o que se relaciona com um baixo nível de satisfação no trabalho, com o salário e com a satisfação na vida, em geral (Tang, 1993).

O *love of money* é a medida dos valores, necessidades e desejos de uma pessoa, avalia o significado e a importância do dinheiro e, também, reflete as diferenças das atitudes pessoais e individuais perante dinheiro. A partir da Escala de Ética Monetária, Tang estudou os diversos significados de dinheiro, e criou a Escala do *Love of Money*, mais prática e fácil de usar (Luna-Arocas & Tang, 2004). Tang & Chiu (2003) desenvolveram a Escala do *Love of Money* baseada em quatro fatores – Motivação, Sucesso, Importância e Riqueza. A Escala do *Love of Money* reflete a noção combinada que o dinheiro é um motivador, que o dinheiro representa o sucesso pessoal, que o dinheiro é importante e que o indivíduo quer ser rico.

O fator **Motivação**, um componente comportamental, revela o dinheiro como um motivador, relativamente à melhoria da *performance* nas empresas, pode-se dizer que não há mais nenhum incentivo ou técnica motivacional tão eficaz quanto o dinheiro. Estudos defendem que com o aumento do amor ao dinheiro as pessoas podem ser motivadas para fazer tudo o que for necessário para ter dinheiro, ter baixa determinação pessoal e alto controlo externo, ser controlado pelo sistema de recompensa externo, tornar-se o “escravo” do dinheiro ou experimentar irritação e insatisfação com a vida e o salário. O fator **Sucesso** defende que o dinheiro pode representar o sucesso de uma pessoa, é um componente cognitivo. O salário passa a ser a forma como se julga o sucesso, as pessoas tornam-se obsessivas com o dinheiro como um sinal de sucesso. O fator **Importância**, um componente cognitivo, realça que o dinheiro é importante. No mercado global, o dinheiro tem-se tornado muito importante, tal como nos objetivos de trabalho das pessoas, em que o salário se tornou o segundo objetivo dos trabalhadores dos Estados Unidos da América e do Reino Unido, e o objetivo principal na Alemanha. Por último, o fator **Riqueza**, um componente afetivo, reflete que a maioria das pessoas quer ser rica e ter muito dinheiro. Num estudo realizado, as pessoas ricas eram vistas nos Estados Unidos da América como relativamente saudáveis, felizes e bem ajustadas, enquanto que as pessoas pobres eram consideradas mal ajustadas e infelizes (Tang & Chiu, 2003).

2.5. Hipóteses de Investigação

2.5.1. Relação entre Liderança Responsável e Intenção de *Turnover*

A liderança responsável é a arte de construir e manter uma boa relação com todas as partes interessadas relevantes. O objetivo principal de um líder responsável é o de “tecer uma teia de inclusão” onde o líder se envolve entre iguais. Platão, filósofo e matemático grego da antiguidade, já defendia que as pessoas não são ovelhas e os líderes não são pastores; em vez disso, Platão considerava o líder como um tecelão, cuja principal função é tecer diferentes tipos de pessoas no tecido que é a sociedade (Maak & Pless, 2006). A intenção de *turnover* é entendida como o desejo do colaborador deixar a organização onde se encontra (Shaw et al., 1998).

O papel da liderança responsável é essencial para o sucesso competitivo global, em que esta se baseia na teoria dos *stakeholders*, onde os empregados são vistos como o *stakeholder* primário na organização responsável, apesar de existir uma vasta rede de partes interessadas, como clientes, fornecedores, comunidade, entre outros (Doh et al., 2011). O compromisso organizacional é um resultado chave de uma liderança eficaz, que se traduz numa *performance* melhorada e mais eficiente por parte dos colaboradores (Haque et al., 2017). A liderança dos profissionais da área da saúde torna-se, assim, um fator central no sucesso da organização, ao visar metas estratégicas na prestação de cuidados de saúde, pois esta área exige trabalho intensivo baseado num grande conhecimento (Kanste, 2008). Quando os líderes atuam de forma responsável e de acordo com as necessidades dos *stakeholders*, nomeadamente dos seus colaboradores, pode haver um aumento do compromisso organizacional por parte dos seguidores destes líderes, o que pode aumentar a ligação e a atração aos líderes, diminuindo assim a intenção de rotatividade (Haque et al., 2017). Na verdade, já diversos estudos demonstraram existir uma relação entre o compromisso organizacional e a intenção de *turnover*, pois quanto maior o compromisso do indivíduo perante a sua organização, menor será a sua vontade de sair. Porter demonstrou que quando os colaboradores começam a ter intenções de sair da empresa onde estão, os seus níveis de compromisso diminuem (Porter, Crampon, & Smith, 1976; Cohen, 1993; Vandenberghe & Bentein, 2009). Então, se os líderes atuarem de forma responsável e de acordo com as necessidades dos seus *stakeholders*, o compromisso organizacional, que é um resultado de uma liderança eficaz, aumenta e, como já demonstrado por outros estudos, a intenção de *turnover* diminui.

Assim, este estudo propõe o seguinte:

Hipótese 1: A Liderança Responsável tem um efeito negativo na Intenção de Turnover.

2.5.2. Relação entre Liderança Responsável e *Burnout*

O *burnout* é definido na literatura como uma síndrome de exaustão física e emocional, que envolve o desenvolvimento de uma ideia negativa do indivíduo sobre ele mesmo, atitudes de trabalho negativas e a falta de preocupação pelos clientes. Estão identificados três aspetos do *burnout* – exaustão emocional, despersonalização e cinismo e a diminuição do sentimento de realização pessoal. No setor da saúde, a despersonalização é o aspeto mais alarmante, pois os profissionais de saúde lidam diariamente com doentes, onde é necessária a compaixão, empatia e respeito. Se o profissional de saúde apresentar a síndrome de *burnout* poderá existir uma deterioração na qualidade de tratamento ou do cuidado ao doente (Bridgeman et al., 2018; Webster & Hackett, 1999).

A profissão de enfermeiro encontra-se em alto risco de *burnout*, porque a enfermagem é tipicamente *stressante* e muito exigente a nível emocional, pois encontram-se diariamente confrontados com as necessidades, problemas e sofrimentos dos outros, trabalhando o mesmo número de enfermeiros para cada vez um maior número de doentes (Kanste, 2008; Stordeur, D’hoore, & Vandenberghe, 2001). Extensa pesquisa no campo organizacional mostra que os supervisores podem ter uma influência significativa nos *outcomes* profissionais e pessoais dos seus subordinados. Aplicando ao campo da enfermagem, um enfermeiro chefe consegue “amortecer” os efeitos deste ambiente de trabalho tão exigente aos seus enfermeiros subordinados, mantendo um estilo de liderança solidário com as necessidades dos mesmos, encorajando uma boa relação entre todos, promovendo conversações para identificar os problemas e reunindo informação para melhorar as tomadas de decisão (Bakker, Killmer, Siegrist, & Schaufeli, 2000; Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984; Sexton et al., 2014; Stordeur et al., 2001). No estudo de Cherniss (1993), os profissionais queixaram-se da sobrecarga de trabalho, falta de apoio administrativo e impedimentos burocráticos, no entanto, o problema subjacente mostrou ser que estes profissionais não se sentiam bem sucedidos nem competentes,

mostrando assim que os problemas associados ao *burnout* são organizacionais, e não da prestação de serviços em si. Cherniss (1995) percebeu, depois, que a autonomia profissional e o apoio eram os requisitos mais importantes para o sentimento de realização no trabalho. Autonomia profissional e apoio do superior são dos fatores mais importantes para a recuperação do sentimento de trabalho, são os factores que mais contrariam o *burnout* (Cherniss, 1993, 1995; Webster & Hackett, 1999). Um estudo com 303 enfermeiros de três hospitais belgas, demonstrou que altos níveis de comunicação e satisfação no trabalho diminuem a intenção de *turnover* e o efeito de *burnout* (Vermeir et al., 2018). Sendo a liderança responsável o tipo de liderança mais relacional, que ocorre através de processos de interação social, baseada na teoria do *stakeholder*, onde o colaborador é o *stakeholder* primário, e defende que os mesmos devem fazer parte das tomadas de decisão, então pode-se assumir que existirá mais comunicação e apoio por parte dos líderes para os seus seguidores, contrariando a síndrome de *burnout* (Maak & Pless, 2006; Miska & Mendenhall, 2018).

Assim, este estudo propõe o seguinte:

Hipótese 2: A Liderança Responsável tem um efeito negativo no Burnout.

2.5.3. Relação entre *Burnout* e Intenção de *Turnover*

O modelo Trabalho Exigências-Recursos (*Job Demands-Resources*, modelo JD-R), é um modelo de *stress* no local de trabalho que tem sido usado, com sucesso, para prever consequentes problemas de saúde (Heckenberg, Kent, & Wright, 2018). O modelo JD-R apresenta dois conjuntos de variáveis que podem ser identificados em qualquer tipo de trabalho, as exigências e os recursos. As exigências referem-se aos aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais do trabalho que requerem um esforço físico, cognitivo ou emocional continuado e que podem, potencialmente, provocar tensão, enquanto que os recursos se referem aos recursos físicos, sociais e organizacionais que o trabalho oferece a cada funcionário (Shemueli, Dolan, Ceretti, & Nuñez, 2016). Este modelo defende que uma falta de recursos, ou quando os mesmos são inadequados para as exigências do trabalho, pode prejudicar a capacidade de um indivíduo ir ao encontro das exigências do trabalho, o que pode gerar comportamentos de afastamento, resultando

no síndrome de *burnout* e trazendo, a longo termo, consequências negativas na organização (Lee & Ashforth, 1996; Shemueli et al., 2016).

O *burnout* refere-se a um estado no qual a energia, o compromisso, o incentivo e a motivação esgotam, particularmente quando a devoção de uma pessoa a uma causa, a um trabalho, não consegue gerar os resultados esperados (Laeque, Bilal, Babar, Khan, & Rahman, 2018). As principais exigências do trabalho incluem ambiguidade de função, conflito de funções, eventos *stressantes*, demasiada carga de trabalho e a pressão por parte dos superiores. Os principais recursos incluem o apoio social de várias origens e as oportunidades de “promoção” no trabalho, como participação na tomada de decisão e aumento da autonomia. Como consequência da perda de recursos e do *burnout*, o modelo JD-R assume certos resultados, como a diminuição da satisfação no trabalho, do comprometimento com a organização e o aumento da intenção de *turnover* (Lee & Ashforth, 1996).

A intenção de *turnover* é o processo no qual os trabalhadores saem das empresas onde trabalham e os profissionais de saúde, nomeadamente os enfermeiros, têm a maior taxa de *turnover* de todos os grupos profissionais. A enfermagem é uma profissão de alto risco e de elevado *stress*, pois são diariamente confrontados com incidentes críticos e *stressantes*. Ser responsável pelos resultados dos pacientes, pelos tratamentos complexos, trabalhar com a incerteza da propagação das doenças ou lidar com a morte têm sido várias das fontes identificadas de *stress* ocupacional dos profissionais da saúde (Mosadeghrad, 2013). Estes fatores de *stress* ocupacionais podem ter efeitos prejudiciais individuais, relacionados com a saúde mental e bem-estar, e organizacionais, pois diminuem os níveis de produtividade, a atenção, a concentração, aumenta a abstenção ao trabalho e a intenção de *turnover* (Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat, & Stanton, 2012; Heinen et al., 2013; Hong & Lee, 2016; Mosadeghrad, 2013).

Assim, este estudo propõe o seguinte:

Hipótese 3: O burnout tem uma relação positiva com a Intenção de Turnover.

2.5.4. *Love of Money* como mediador na relação entre Liderança Responsável e *Burnout*

O dinheiro tem sido associado a um tema sensível, especialmente em culturas onde é categorizado como um assunto pessoal e secreto, que não é discutido. No entanto, o dinheiro tem sido reconhecido como uma importante razão que atrai e mantém os colaboradores numa organização e, por isso, os administradores tendem a usar o dinheiro como forma de atrair, reter e motivar os seus colaboradores de forma a atingir os objetivos organizacionais (Tang & Chiu, 2003; Wang & Yang, 2016). No entanto, estudos realizados demonstram que diferentes perfis monetários (motivador, sucesso, importância ou riqueza) também demonstram diferentes atitudes de trabalho (Wang & Yang, 2016). Na verdade, pode-se afirmar que o dinheiro apenas resulta na obediência temporária por parte dos colaboradores e falha na transformação do seu comportamento e atitude a longo termo. Assim, o dinheiro apenas motiva os colaboradores a procurar melhores recompensas, o que pode fazer com que diminua o interesse no emprego atual (Tan & Waheed, 2011).

Apesar da organização em que está inserido, todo o líder tem como objetivo maximizar a *performance* dos seus subordinados de forma a que consigam atingir os objetivos organizacionais. Na verdade, a liderança tem sido definida em termos de mobilização da força de trabalho para atingir as metas organizacionais (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). No caso da liderança responsável, é necessário que o líder se importe, que seja moralmente consciente, que seja tolerante com a diversidade de partes interessadas dentro e fora da organização e que seja ciente e perceba as responsabilidades das empresas na sociedade (Pless, 2007). A responsabilidade usada na liderança pode, também, ser percebida como um meio de atingir diversos resultados, como o aumento da produtividade, a retenção de clientes, a sustentabilidade, o aumento da moral ou o bem-estar do empregado (Cameron, 2011). Quando os colaboradores estão de acordo com as ações de um líder responsável, é mais provável que tenham uma maior ligação e atração com o seu líder e a sua organização, diminuindo a intenção de *turnover* (Haque et al., 2017).

A teoria da identidade social explica a relação entre um indivíduo e o grupo e clarifica como as pessoas se identificam e comportam em relação ao grupo. No contexto de liderança, esta teoria é útil para se perceber quando e a razão de um seguidor gostar do

líder e da sua organização. Numa cultura de *stakeholders*, onde os colaboradores são o *stakeholder* primário, alinhando o colaborador com um líder e organização que se identifiquem, estes conseguem obter significado e identidade, por exemplo, promovendo iniciativas de responsabilidade corporativa social, conseguem atrair seguidores da organização e do líder. Líderes responsáveis conseguem aumentar o compromisso afetivo dos seus seguidores pois aumentam o seu sentimento de ligação e identificação com a sua organização, diminuindo assim a sua intenção de *turnover*. A teoria da identidade social admite, também, que a auto-estima da pessoa e a sua valorização pessoal baseiam-se em como a organização vê e valoriza o indivíduo, sendo uma auto-estima baseada na organização, que reflete a avaliação de um funcionário sobre a sua adequação e valorização pessoal como um membro da organização. Se o líder mostrar atitudes de apoio ao seu colaborador, este tende a ver a sua valorização aumentada, o que reduz a exaustão e o cinismo, diminuindo assim a síndrome de *burnout* (Haque et al., 2017; Kang, Twigg, & Hertzman, 2010).

Desta forma, o que este estudo pretende é perceber se as diferentes atitudes dos colaboradores perante o dinheiro, podem mediar a relação entre a Liderança Responsável e o *Burnout*.

Assim, este estudo propõe o seguinte:

Hipótese 4: O Love of Money tem um efeito mediador na relação entre Liderança Responsável e o Burnout.

2.6. Modelo de Investigação

A revisão de literatura apresentada anteriormente suporta a pertinência de realizar o estudo da relação entre as variáveis Liderança Responsável, Intenção de *Turnover* e *Burnout*, no setor da saúde. Pretende-se ainda perceber se o *Love of Money* atua como mediador na relação entre Liderança Responsável e *Burnout*. Assim, apresenta-se o seguinte modelo de investigação (figura 2.1).

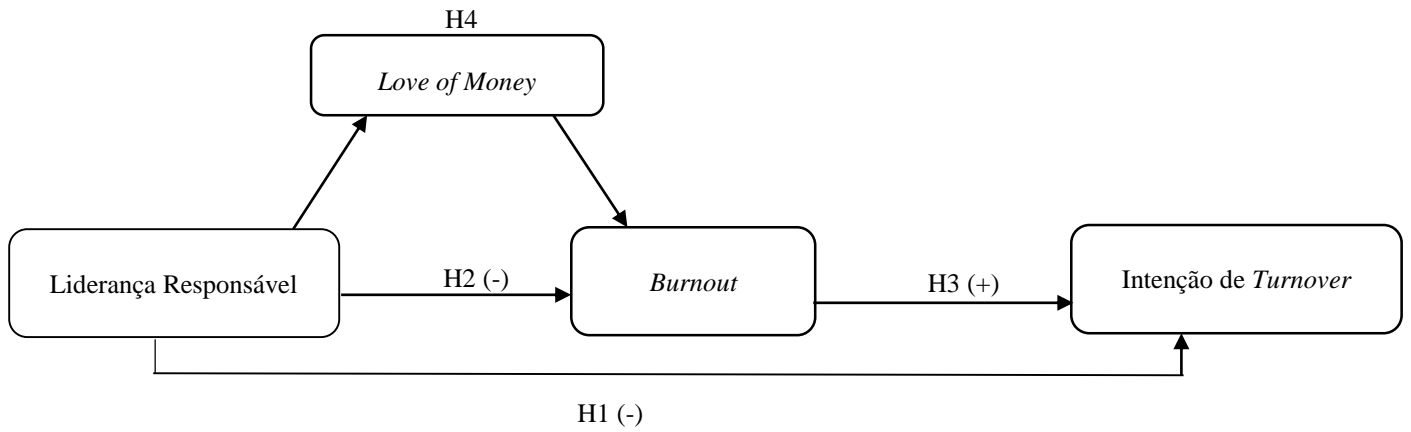


Figura 2.1 - Modelo de investigação.

3. Método

Neste estudo pretende-se compreender e descrever as relações existentes entre as variáveis apresentadas anteriormente, sendo elas a Liderança Responsável, o *Burnout*, a Intenção de *Turnover* e o *Love of Money*. Assim, neste capítulo será descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento desta investigação, onde se inclui as medidas e instrumentos de recolha de dados, a estruturação do questionário e operacionalização das variáveis, terminando com a caracterização da amostra.

3.1. Procedimentos de Recolha de Dados

O método adotado para dar início a esta investigação foi o de recolha de dados primários, através de inquéritos por questionários. Os dados foram recolhidos via *internet*, através das redes sociais, como o *Facebook* e o *Whatsapp*, utilizando a conta pessoal da investigadora, não se recorrendo a nenhuma *mailing list* institucional, tendo em conta quatro critérios de exclusão – aceitar participar no estudo, ter mais de 18 anos, ser de nacionalidade portuguesa e estar a trabalhar, atualmente, no setor da saúde. O questionário foi formulado na plataforma online do *Google Docs – Google Forms*. Assim sendo, foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística (ou não aleatória) por conveniência, “bola de neve” e autosseleção. É considerado um estudo observacional de natureza transversal, pois os dados foram recolhidos num único momento, sendo que a recolha dos inquéritos por questionário foi realizada entre o dia 22 de Janeiro de 2019 e o dia 12 de Fevereiro de 2019.

3.2. Estrutura do Questionário

Como foi referido anteriormente, o questionário foi elaborado na plataforma do *Google Docs – Google Forms*, de forma a ficar disponível *online* e poder ser distribuído de forma fácil e eficiente aos inquiridos. O questionário foi sujeito ao parecer da Comissão de Ética do Instituto Politécnico de Leiria, obtendo parecer favorável, com o nº CE/IPLEIRIA/04/2019, a 15 de Janeiro de 2019 (ver Anexo I).

O questionário encontra-se estruturado em três partes. A primeira parte refere-se ao Consentimento Informado e Esclarecido, onde se expõe a identificação do estudo e da investigadora, o objetivo e âmbito da realização deste estudo, se esclarece o carácter voluntário da participação dos inquiridos, sendo clara a possibilidade de revogação da participação em qualquer momento do questionário e é garantida a confidencialidade e anonimato das respostas, e, por fim, são colocadas as quatro questões de exclusão do estudo – aceitar participar, ter mais de 18 anos, ser de nacionalidade portuguesa e estar, atualmente, a trabalhar no setor da saúde. A segunda parte procura auferir os dados demográficos dos inquiridos e, por fim, a terceira parte contém as questões de cada variável. A variável Liderança Responsável contém 16 questões, a variável *Burnout* 10 questões, sendo que 5 questões se referem à dimensão Exaustão Emocional e as outras 5 à dimensão Despersonalização, a variável Intenção de *Turnover* contém 6 questões e, por fim, a variável *Love of Money* compreende 17 questões, sendo que 5 se referem ao fator Importância e os fatores Sucesso, Motivação e Riqueza têm 4 questões cada.

O questionário foi sujeito a um pré-teste com 5 indivíduos, para avaliar e assegurar o correto entendimento e clareza das diversas questões. Como tal, não foram necessárias correções ao questionário, procedendo-se à publicação do mesmo. O questionário encontra-se disponível no Anexo II.

3.3. Caracterização da Amostra

Relativamente à caracterização da amostra (ver tabela 3.1), foi obtido um total de 259 respostas. No entanto, 46 respostas foram excluídas por se incluírem nos critérios de exclusão, sendo que 1 foi por não ser de nacionalidade portuguesa e 45 por não se encontrarem, atualmente, a trabalhar no setor da saúde, obtendo, assim, um total de 213 respostas válidas. Quanto ao género, a maioria dos inquiridos é do sexo feminino (82,2%), sendo que apenas 17,8% é do sexo masculino. Relativamente à idade, a maioria dos inquiridos tem entre 26 e 35 anos (39,9%), logo seguido por inquiridos entre os 18 e os 25 anos (31,9%), sendo que os inquiridos com idade superior a 56 anos apresentaram a percentagem mais baixa (1,4%). Respeitante às habilitações académicas, a grande maioria dos inquiridos apresenta o grau de licenciatura (62,9%), seguido pelo grau de mestrado

(19,2%), destacam-se o secundário e o doutoramento como os graus académicos menos referidos, com uma percentagem de 2,8% e 0,9%, respetivamente.

Relativamente às funções que os inquiridos desempenham, a grande maioria refere ser Técnico(a) Superior de Diagnóstico e Terapêutica (62,9%), seguido pela profissão de Enfermeiro(a) (16,4%). Em relação ao tempo de permanência na organização, 44,1% encontra-se na organização entre 1 e 5 anos, 25,4% há mais de 10 anos, 22,5% há menos de 1 ano e apenas 8% dos inquiridos permanecem na organização há um período entre 6 e 10 anos. Relativamente ao setor em que trabalham, os inquiridos apresentaram uma percentagem muito semelhante entre público (47,9%) e privado (52,1%) e a maioria trabalha por turnos (60,6%).

Tabela 3.1 - Frequências descritivas dos dados demográficos.

		Frequência	Percentagem %	N total
Género	Feminino	175	82,2	213
	Masculino	38	17,8	
Idade	18 – 25 anos	68	31,9	213
	26 – 35 anos	85	39,9	
	36 – 45 anos	38	17,8	
	46 – 55 anos	19	8,9	
	> 56 anos	3	1,4	
Habilitações académicas	Secundário	6	2,8	213
	Licenciatura	134	62,9	
	Pós-graduação	30	14,1	
	Mestrado	41	19,2	
	Doutoramento	2	0,9	
Função que desempenha:	Enfermeiro(a)	35	16,4	213
	Técnico(a) Superior de Diagnóstico e Terapêutico	134	62,9	
	Técnico(a) Superior de Saúde	26	12,2	

	Médico(a)	3	1,4	
	Assistente Operacional	5	2,3	
	Outra	10	4,7	
Tempo de permanência na organização	< 1 ano	48	22,5	213
	Entre 1 e 5 anos	94	44,1	
	Entre 6 e 10 anos	17	8,0	
	> 10 anos	54	25,4	
Trabalha por turnos?	Sim	84	39,4	213
	Não	129	60,6	
Trabalha no setor:	Público	102	47,9	213
	Privado	111	52,1	

3.4. Operacionalização das Variáveis

A fim de testar as hipóteses formuladas no estudo, foram utilizadas escalas desenvolvidas e validadas por vários autores reconhecidos na comunidade científica. Tendo em conta que as escalas estão validadas no seu idioma de origem (inglês), foram traduzidas pela equipa de investigação (composta por 3 elementos) e sujeitas a um processo de tradução/retroversão por dois professores doutorados em Línguas, um que assegurou a tradução dos itens e outro a retroversão dos mesmos (Carvalho, Manso, Escoval, Salvado, & Nunes, 2013). Para assegurar a validação das escalas, devem ser obtidas 10 respostas por cada item da maior escala utilizada (Pasquali, 2006). Neste estudo, a escala maior tem 17 itens (*Love of Money*), como $N > 170$ ($N = 213$), é possível assegurar a validação das escalas, sendo que as escalas foram validadas para toda a dimensão da amostra.

No processo de análise estatística, as variáveis são as características de interesse que se pretendem estudar (Marôco, 2007). Desta forma, para se realizar o estudo estatístico dos dados, foi usado o *software* estatístico IBM SPSS, versão 24. De seguida, apresenta-se a operacionalização de cada variável, sendo apresentados os valores de consistência interna dos itens, através dos valores do *Alpha* de *Cronbach*, sendo esta uma

das medidas de análise de consistência interna mais utilizada, em que os valores variam entre 0 e 1 (ver tabela 3.2) (Pereira & Patrício, 2016).

Tabela 3.2 - Valores de referência para a Consistência Interna. Fonte: Pereira & Patrício, 2016.

ALPHA DE CRONBACH	CONSISTÊNCIA INTERNA
1 – 0,90	Muito boa
0,70 – 0,90	Boa
0,60 – 0,70	Aceitável
0,50 – 0,60	Fraca
< 0,50	Inaceitável

Liderança Responsável

Para medir a variável Liderança Responsável, foi utilizada a escala proposta e validada por Voegtlin (2011). Esta escala é composta por 5 itens, onde é pedido que o inquirido pense no seu supervisor/líder e indique com que frequência age de acordo com algumas situações específicas, seguindo uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, onde o 1 significa “Nunca” e o 5 refere “Muito frequentemente, se não sempre”. Neste estudo, a variável apresenta uma consistência interna muito boa, tendo um *Alpha* de *Cronbach* de 0.951.

Burnout

Para estudar a variável *Burnout* foram utilizados itens da escala *Maslach Burnout Inventory – Human Services Survey (MBI-HSS)*, relativos a duas dimensões do *Burnout* – a Exaustão Emocional e a Despersonalização. Esta escala foi validada por Kilroy et al. (2017) e é composta por 10 itens, onde é pedido ao inquirido que indique com que frequência se revê em dez situações relacionadas com o seu emprego atual, sendo que os primeiros 5 itens se referem à dimensão Exaustão Emocional e os restantes 5 itens à dimensão Despersonalização. Para responder, o inquirido seguiu uma escala de *Likert* de 1 a 7 pontos, onde o 1 significa “Nunca” e o 7 refere “Sempre”. Neste estudo, a variável

Burnout apresenta uma consistência interna muito boa, uma vez que o seu *Alpha de Cronbach* é 0,920. Relativamente aos valores dos dois fatores, a Exaustão Emocional apresenta uma consistência interna muito boa, com um *Alpha de Cronbach* de 0,921, enquanto que a Despersonalização apresenta uma consistência interna boa, com um *Alpha de Cronbach* de 0,846 (ver tabela 3.3).

Tabela 3.3 - Valores de *Alpha de Cronbach* da variável *Burnout*.

	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Burnout</i> (10 itens)	0,920
Exaustão Emocional (5 itens)	0,921
Despersonalização (5 itens)	0,846

Intenção de *Turnover*

Para estudar a variável Intenção de *Turnover*, foi utilizada a escala validada por Giffen (2015). A escala de Intenção de *Turnover* utilizada foi desenvolvida e proposta por Bothma & Roodt (2013) e baseada no artigo de Osgood (1964). Esta escala é composta por 6 itens e é pedido ao inquirido que indique com que frequência se revê nas afirmações, seguindo uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, onde o 1 refere “Nunca” e o 5 significa “Muito frequentemente”. Os itens 5 e 6 foram invertidos, por a afirmação ser colocada de forma contrária à intenção de *turnover*. Nesta investigação, a variável apresenta uma consistência interna boa, tendo em conta que o seu *Alpha de Cronbach* é de 0.739.

Love of Money

Para medir a variável *Love of Money*, foi utilizada a escala proposta e validada por Tang & Chiu (2003). Esta escala é composta por 17 itens, onde é pedido ao inquirido que pense em dinheiro e indique se concorda ou discorda com as afirmações expostas, sendo que as primeiras 5 se referem ao fator Importância, as seguintes ao fator Sucesso, Motivação e Riqueza, sendo 4 itens por cada um destes fatores. Para responder, o

inquirido deve seguir uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, sendo que o 1 refere “Discordo completamente” e o 5 significa “Concordo completamente”. Neste estudo, a variável tem uma consistência interna boa, apresentando um *Alpha de Cronbach* de 0.876. Os quatros fatores desta variável, Importância, Sucesso, Motivação e Riqueza, apresentam valores *Alpha de Cronbach* acima de 0,700 (ver tabela 3.4), considerada uma consistência interna boa.

Tabela 3.4 - Valores de *Alpha de Cronbach* da variável *Love of Money*.

	<i>Alpha de Cronbach</i>
<i>Love Of Money</i> (17 itens)	0,876
Fator Importância (5 itens)	0,717
Fator Sucesso (4 itens)	0,703
Fator Motivação (4 itens)	0,844
Fator Riqueza (4 itens)	0,825

3.5. Análise Fatorial

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para as descrever. Pressupõe a existência de um número menor de variáveis não observáveis subjacentes aos dados (fatores), que expressam o que existe de comum nas variáveis originais. Esta análise permite avaliar a validade das variáveis que constituem os fatores, informando se medem ou não os mesmos conceitos (Pestana & Gageiro, 2003).

No entanto, para se poder aplicar o modelo fatorial, deve haver correlação entre as variáveis. Se essas correlações forem pequenas, é pouco provável que partilhem fatores comuns. Os dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis são o *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o teste de *Bartlett*. O KMO é uma estatística que varia entre 0 e 1 (ver valores de referência na tabela 3.5), e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis. O teste de esfericidade de *Bartlett*, testa a hipótese da matriz das correlações

ser a matriz identidade, sendo que o seu nível de significância deverá ser inferior a 0.05 para que se possa comprovar a existência de correlação entre as variáveis (Marôco, 2007; Martinez & Ferreira, 2008; Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 3.5 - Valores de referência para o teste de KMO. Fonte: Marôco, 2007.

KMO	ANÁLISE FATORIAL
1 – 0,9	Muito boa
0,8 – 0,9	Boa
0,7 – 0,8	Média
0,6 – 0,7	Razoável
0,5 – 0,6	Má
< 0,5	Inaceitável

No que respeita, primeiramente, à escala da Liderança Responsável, foi realizada uma análise aos 5 itens correspondentes. Analisando a tabela de *loadings* (tabela 3.6), que permite verificar quais as variáveis mais influenciadas pelos fatores extraídos, representando a fidelidade do valor da variável, verifica-se que foi extraído apenas um fator, sendo que os itens apresentam valores acima de 0,5, logo, são válidos para esse mesmo fator.

O valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,903 verificando-se, assim, uma boa amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. Assim, é apresentada uma solução com 1 componente principal que explica 83,640% da variância total.

Tabela 3.6 – *Loadings* e variância explicada da análise fatorial à variável Liderança Responsável.

	<i>Loadings</i>
	1
1. Demonstra consciencialização sobre os argumentos dados pelas partes interessadas (<i>Stakeholders</i>).	,892

2. Considera as consequências das decisões para as partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) quando afetadas.	,918
3. Envolve as partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) afetadas no processo de tomada de decisão.	,917
4. Avalia e analisa os argumentos das várias partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) antes de tomar uma decisão.	,924
5. Tenta chegar a um consenso entre as partes interessadas (<i>Stakeholders</i>) afetadas.	,921
Variância total explicada:	83,640 %

No que diz respeito à escala do *Burnout*, foi realizada uma análise aos 10 itens correspondentes, através do método de componentes principais utilizando uma rotação ortogonal (varimax). Analisando a matriz de componentes rotativa, verifica-se que foram extraídos dois fatores, sendo que apenas o item 9 “Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a)” apresentou um *loading* inferior a 0,500 (0,473), pelo que foi retirado da análise. Desta forma, a dimensão Exaustão Emocional tem 5 itens e a dimensão Despersonalização passa a ser constituída por 4 itens (tabela 3.7).

O valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,905, verificando-se, assim, uma boa amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. Assim, é apresentada uma solução com 2 componentes principais que explicam 75,383% da variância total.

Tabela 3.7 – *Loadings* e variância explicada da análise fatorial à variável *Burnout*.

	<i>Loadings</i>	
	Exaustão Emocional	Despersonalização
1. Eu sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.	,839	
2. Eu sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.	,822	
3. Eu sinto-me exausto pelo meu trabalho.	,861	
4. Eu sinto-me moído(a) no final de um dia de trabalho.	,875	

5. Trabalhar o dia inteiro é realmente um esforço para mim.	,703	
6. Eu tornei-me menos entusiasmado(a) com o meu trabalho.		,626
7. Eu tornei-me mais cético(a) sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa.		,846
8. Eu tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei este emprego.		,760
10. Eu duvido da significância do meu trabalho.		,841
Variância total explicada:	43,632 %	31,751 %

Relativamente à escala da Intenção de *Turnover*, foi realizada uma análise aos 6 itens correspondentes, através do método de componentes principais utilizando uma rotação ortogonal (varimax). Analisando a matriz de componentes rotativa, verifica-se que foram extraídos dois fatores, sendo que um deles apenas é constituído pelo item 6 “Fica ansioso(a) por outro dia no trabalho”, o que não é estatisticamente relevante, pelo que este item foi retirado da análise. Assim, de acordo com a tabela 3.8, foi apresentada uma solução com 1 componente principal, constituído por 5 itens.

O valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,850 verificando-se, assim, uma boa amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de esfericidade de Bartlett, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. Assim, é apresentada uma solução com 1 componente principal que explica 60,099% da variância total.

Tabela 3.8 - *Loadings* e variância total explicada da análise fatorial à variável Intenção de *Turnover*.

	<i>Loadings</i>
	1
1. Sonha como conseguir arranjar outro emprego que se adegue melhor às suas necessidades pessoais.	,776
2. Fica frustrado(a) por não lhe ser dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos profissionais.	,793
3. Já considerou deixar o seu trabalho.	,849
4. Se vê a aceitar outro trabalho, com o mesmo nível salarial, se esse trabalho lhe fosse oferecido.	,737

5. O seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais.	,714
Variância total explicada:	60,099 %

Por último, no que diz respeito à escala do *Love of Money*, foi realizada uma análise aos 17 itens correspondentes, através do método de componentes principais utilizando uma rotação ortogonal (varimax). Analisando a matriz de componentes rotativa, verifica-se que foram extraídos quatro fatores, sendo que apenas os itens 4 “O dinheiro é um importante fator nas vidas de todos nós” e 9 “O dinheiro é como nos comparamos com os outros” apresentam valores inferior a 0,5 (0,488 e 0,197, respetivamente). Desta forma, estes dois itens foram retirados da análise, pelo que a escala em análise passa a ser constituída por 15 itens – 4 do componente Importância, 3 do componente Sucesso, 4 do componente Motivação e 4 do componente Riqueza.

O valor obtido respeitante ao teste de KMO foi de 0,860 verificando-se, assim, uma boa amostra para análise fatorial. Relativamente ao teste de esfericidade de *Bartlett*, foi obtido um valor de significância de 0,000, o que se traduz na existência de correlação entre os itens para a adequação da análise fatorial. Assim, é apresentada uma solução com 4 componentes principais que explicam 65,789% da variância total (tabela 3.9).

Tabela 3.9 - *Loadings* e variância total explicada da análise fatorial à variável *Love of Money*.

	<i>Loadings</i>			
	Riqueza	Motivação	Sucesso	Importância
1. O dinheiro é importante.				,571
2. O dinheiro é valioso.				,736
3. O dinheiro é bom.				,596
5. O dinheiro é atrativo.				,800
6. O dinheiro representa a minha realização.			,677	
7. O dinheiro é um símbolo do meu sucesso.			,852	
8. O dinheiro reflete o meu êxito.			,840	
10. Eu estou motivado(a) para trabalhar arduamente por dinheiro.		,731		
11. O dinheiro dá-me mais força para trabalhar mais.		,807		

12. Eu fico altamente motivado(a) pelo dinheiro.		,798		
13. O dinheiro é um motivador.		,731		
14. Ter muito dinheiro (ser rico) é bom.	,783			
15. Seria bom ser rico.	,858			
16. Eu quero ser rico.	,756			
17. A minha vida será mais agradável se eu for rico e tiver mais dinheiro.	,698			
Variância total explicada:	18,281 %	18,040 %	14,759 %	14,709 %

Ainda relativamente à variável Liderança Responsável, torna-se importante perceber se os inquiridos se inserem em organizações que adotam este estilo de liderança. Para isso, foi proposto aos inquiridos que pensassem nos seus líderes e indicassem com que frequência, seguindo uma escala de *Likert* de 1 a 5 pontos, em que 1 refere “Nunca” e o 5 significa “Muito frequentemente, se não sempre”, os mesmos interagem com as várias partes interessadas – Clientes; Empregados; Gestão conjunta (empresas envolvidas que partilham a gestão), parceiros e alianças; Sindicatos; Representantes da comunidade local (exemplos: sociedades, associações, igreja); Organizações não-governamentais (exemplos: grupos de ativistas sociais ou ambientais); Accionistas ou investidores; Instituições estatais (Estado) ou autoridades reguladoras; Fornecedores e Gestão de topo.

Assim, analisando a tabela 3.10, verifica-se que os líderes dos inquiridos interagem maioritariamente com os seus empregados e os seus clientes, apresentando médias de 3,57 e 3,04, respetivamente, logo seguido da gestão conjunta e gestão de topo, ambos com média de 2,95, sendo que a interação com as organizações não governamentais apresenta a média mais baixa (1,59). Analisando os valores de desvio padrão, verifica-se que existe uma grande discrepância nas respostas dos inquiridos, pelo que se percebe que existem níveis discrepantes de interação, com as diferentes partes interessadas, nas várias organizações, sendo que as respostas são mais uniformes relativamente às organizações não governamentais. Assim, conclui-se que os líderes das organizações começam a apresentar características de liderança responsável com os seus clientes, empregados, gestão de topo e gestão conjunta, mas ainda “falham” perante as restantes partes interessadas.

Tabela 3.10 - Estatística descritiva da variável Liderança Responsável.

Partes interessadas	Média	Desvio Padrão
Clientes	3,04	1,371
Empregados	3,57	1,166
Gestão conjunta (empresas envolvidas que partilham a gestão), Parceiros e Alianças	2,95	1,098
Sindicatos	1,81	1,020
Representantes da comunidade local (exemplos: sociedades, associações, Igreja)	2,03	1,137
Organizações não-governamentais (exemplos: grupos ativistas sociais ou ambientais)	1,59	0,905
Accionistas ou Investidores	1,86	1,062
Instituições estatais (Estado) ou Autoridades reguladoras	2,41	1,196
Fornecedores	2,77	1,212
Gestão de topo	2,95	1,218

4. Análise e Discussão de Resultados

Este capítulo é dedicado à análise dos resultados e respetiva discussão do estudo empírico. Assim, pretende-se verificar como a variável independente Liderança Responsável se relaciona com as restantes variáveis dependentes (*Burnout* e Intenção de *Turnover*). Para isso, vão ser testadas as hipóteses anteriormente definidas através da Análise Univariada, analisando as médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de *Pearson* e, também, através da Análise Multivariada, analisando os modelos de regressão linear. Para explorar a hipótese de mediação pela variável *Love of Money*, será realizada a regressão linear múltipla, através da Análise Multivariada.

4.1. Análise Univariada – Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de *Pearson*

Para determinar o grau de associação entre variáveis, é utilizado o procedimento estatístico de correlação. A correlação mede a relação entre variáveis (para variáveis quantitativas) ou as ordens dessas variáveis (para variáveis ordinais). Os coeficientes de correlação podem variar entre -1, quando se trata de uma associação negativa perfeita, e +1, quando se trata de uma associação positiva perfeita. O valor 0 indica a inexistência de relação linear entre as variáveis (Pereira & Patrício, 2016). Assim, para calcular a correlação, foram criadas novas variáveis, onde os itens correspondentes a cada variável foram transformados em valores médios por item. A tabela 4.1 apresenta os valores obtidos através da análise univariada – médias, desvios padrão e coeficientes de correlação de *Pearson*.

Tabela 4.1 - Médias, Desvios Padrão e Coeficientes de Correlação de *Pearson*

		Média	Desvio Padrão	1	2	3	3.1	3.2	4
1	Liderança Responsável (a)	2,99	1,017	--					
2	Intenção de <i>Turnover</i> (a)	2,93	0,878	-,336**	--				

3	Burnout (b)	3,37	1,116	-,360**	,636**	--			
3.1	Exaustão Emocional (b)	3,82	1,224	-,320**	,563**	,934**	--		
3.2	Despersonalização (b)	2,80	1,213	-,341**	,606**	,892**	,671**	--	
4	Love of Money (a)	3,41	0,530	,038	,118	,096	,113	,056	--

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

(a) Escala de *Likert* de 1 a 5 pontos (mín = 1; máx = 5).

(b) Escala de *Likert* de 1 a 7 pontos (min = 1; máx = 7).

Assim, as médias apresentadas revelam que os inquiridos apresentam indícios de *Burnout* (média *burnout* = 3,37), sendo que apresentam um nível superior de Exaustão Emocional (média *exaustão emocional* = 3,82) do que de Despersonalização (média *despersonalização* = 2,80). Relativamente à variável *Love of Money*, a percepção dos inquiridos é semelhante (média *love of money* = 3,41). A percepção dos inquiridos relativamente às variáveis Liderança Responsável e Intenção de *Turnover* é semelhante (média *liderança responsável* = 2,99; média *intenção de turnover* = 2,93), revelando que existe a intenção de saída entre os inquiridos e, também, que existem líderes responsáveis entre as organizações dos inquiridos.

De acordo com Pestana & Gageiro (2003), o desvio padrão é definido como os desvios em relação à média, logo, quanto menor o desvio padrão menos dispersos estão os valores da variável e, pelo contrário, quanto mais dispersos estão os valores da variável maior será o desvio padrão. Analisando a tabela 4.1, verifica-se que as variáveis Liderança Responsável e *Burnout* apresentam valores considerados altos (1,017 e 1,116, respetivamente), sendo a Exaustão Emocional e a Despersonalização fatores da variável *Burnout*, também apresentam valores de desvio padrão considerados altos (1,224 e 1,213, respetivamente). O valor de desvio padrão baixa um pouco na variável Intenção de *Turnover* (0,878), mas baixa mais na variável *Love of Money* (0,530), sendo esta a variável com o desvio padrão mais baixo, isto é, com os valores de resposta mais uniformes. No geral, os valores de desvio padrão são considerados altos, pelo que se verifica que o conjunto de dados apresenta uma amostra heterogénea.

No que respeita aos coeficientes de correlação de *Pearson*, a correlação entre a Liderança Responsável e a Intenção de *Turnover* é moderada e negativa (r de *Pearson* = $-,336$), de forma semelhante à correlação entre a Liderança Responsável e o *Burnout* (r de *Pearson* = $-,360$). Sendo a Exaustão Emocional e a Despersonalização dimensões do *Burnout*, apresentam valores semelhantes na sua correlação com a Liderança Responsável (r de *Pearson* = $-,320$ e r de *Pearson* = $-,341$, respetivamente). Tal como referido, a Exaustão Emocional e a Despersonalização fazem parte do mesmo construto (*Burnout*), pelo que apresentam valores de correlação muito elevados com o mesmo (r de *Pearson* = $,934$ e r de *Pearson* = $,892$, respetivamente). Relativamente à correlação entre a Intenção de *Turnover* e o *Burnout*, esta é moderada alta (r de *Pearson* = $,636$). Por último, relativamente aos coeficientes de correlação entre o *Love of Money* e as restantes variáveis, estes não demonstram nenhuma correlação.

4.2. Análise Multivariada

4.2.1. Modelos de Regressão Linear

Um dos grandes objetivos deste estudo passa por analisar e avaliar o impacto da Liderança Responsável na Intenção de *Turnover* e no *Burnout*. Assim, de forma a cumprir o objetivo, procedeu-se à análise multivariada dos dados, recorrendo a modelos de regressão linear. A regressão é um modelo estatístico utilizado para prever o comportamento de uma variável dependente a partir de uma, ou mais, variáveis independentes (Pestana & Gageiro, 2003).

A utilização do modelo de regressão linear simples (analisa a relação entre duas variáveis apenas) está sujeito à verificação de alguns pressupostos – a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade e a não autocorrelação de resíduos. Para verificar a normalidade dos resíduos deve ser utilizado o histograma de resíduos, verificando se os desvios existentes não são consideráveis em relação à curva normal, e o gráfico dos resíduos, verificando se os mesmos seguem a reta de equação $y = x$, o que confirma a distribuição normal, para verificar a homocedasticidade dos resíduos deve-se analisar o gráfico de dispersão *Scatterplot* (resíduos Y: $Sresid$; resíduos X: $Zpred$) e verificar se existe um padrão não aleatório em relação ao eixo $x = 0$ e, por último, neste estudo não é

necessário verificar o pressuposto de autocorrelação de resíduos, uma vez que os dados foram recolhidos num determinado momento e não de forma sequencial (Pestana & Gageiro, 2003).

Assim, de seguida serão apresentados os resultados da regressão linear referentes às hipóteses do estudo.

Hipótese 1: *A Liderança Responsável tem um efeito negativo na Intenção de Turnover.*

Relativamente ao pressuposto da normalidade dos resíduos, através do histograma de resíduos (figura 4.1) é possível verificar que as barras acompanham, no geral, a curva normal e, através do gráfico dos resíduos (figura 4.2), verifica-se que os pontos seguem a reta $y = x$, concluindo-se, assim, que existe uma distribuição normal dos resíduos.

Figura 4.1 – Histograma de resíduos da hipótese 1.

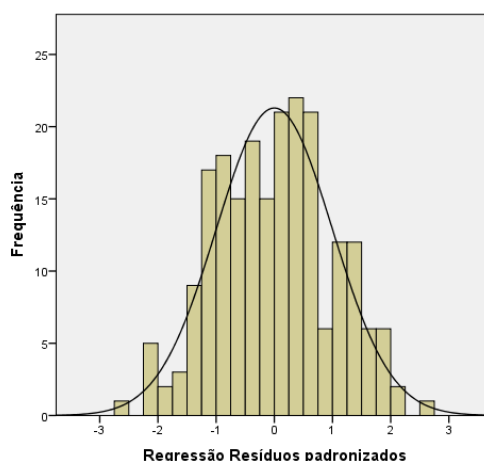
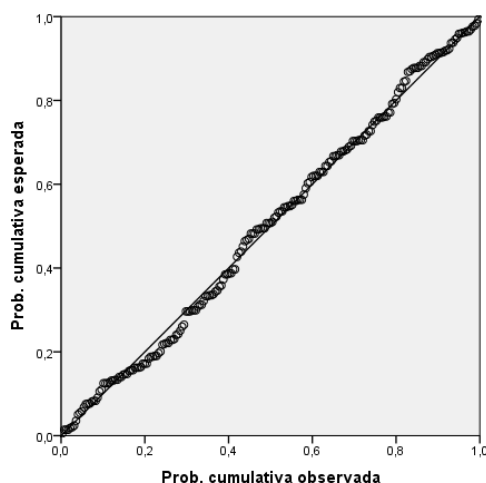
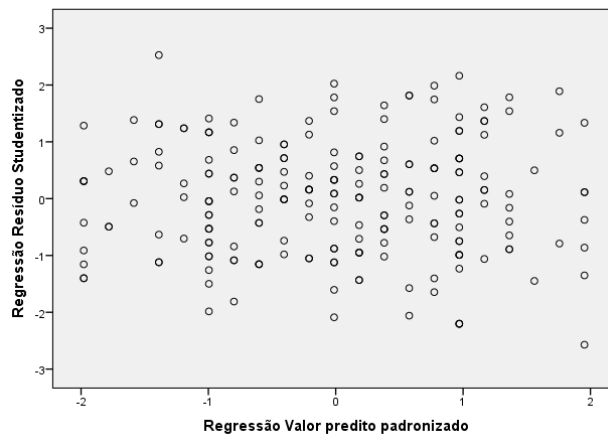


Figura 4.2 - Gráfico dos resíduos da hipótese 1.



No que diz respeito ao pressuposto da homocedasticidade, analisando o gráfico de dispersão (figura 4.3) percebe-se que a variância dos resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x = 0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo, pelo que a condição é válida.

Figura 4.3 - Gráfico de dispersão da hipótese 1.



Neste modelo de regressão linear simples (ver tabela 4.2), verificou-se que a Liderança Responsável tem um impacto negativo significativo na Intenção de *Turnover* ($F = 26,849$; $p < 0,05$; $\beta = -,290$). Na sumarização do modelo, observa-se um valor de R^2 ajustado de 0,109, o que significa que 10,9% da variância da variável dependente Intenção de *Turnover* é explicada pela variável independente Liderança Responsável.

Tabela 4.2 - Regressão linear simples da hipótese 1.

Variável Dependente	Variável Independente	β	R^2	F	p
Intenção de <i>Turnover</i>	Liderança Responsável	-,290	,113	26,849	,000
$R = ,336$; R^2 ajustado = ,109					

Hipótese 2: A Liderança Responsável tem um efeito negativo no *Burnout*.

Relativamente ao pressuposto da normalidade dos resíduos, através do histograma de resíduos (figura 4.4) é possível verificar que as barras, no seu geral, acompanham a curva normal e, através do gráfico dos resíduos (figura 4.5), verifica-se que os pontos

seguem a reta $y = x$, concluindo-se, assim, que existe uma distribuição normal dos resíduos.

Figura 4.4 - Histograma de resíduos da hipótese 2.

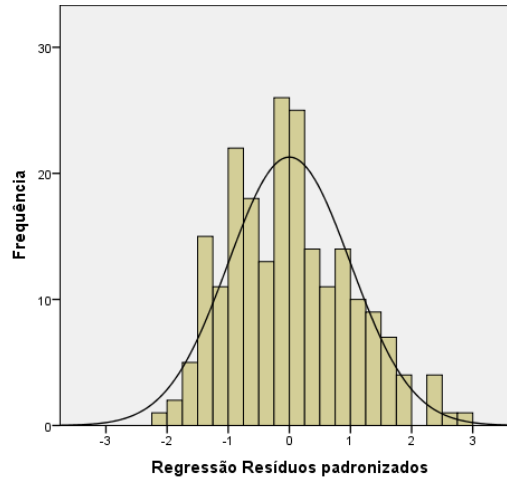
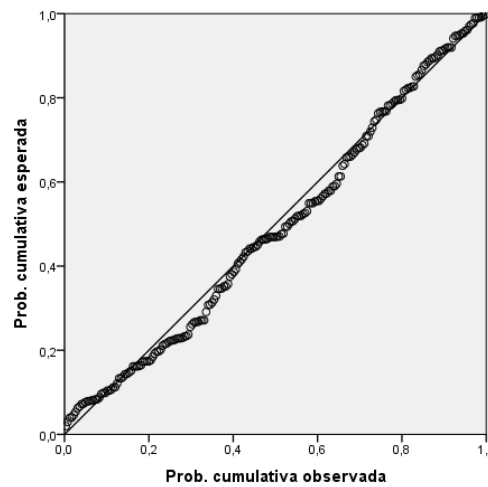
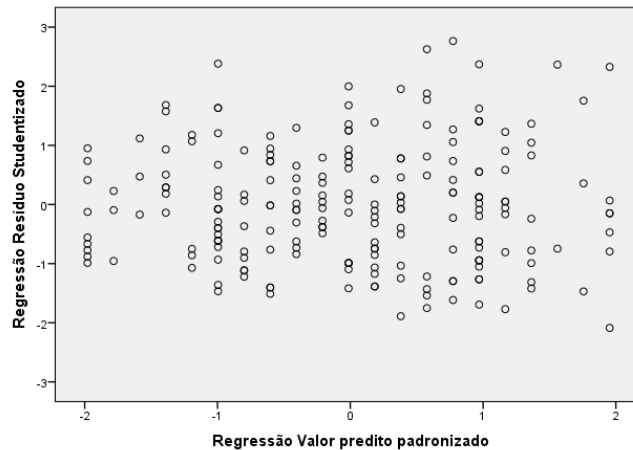


Figura 4.5 - Gráfico dos resíduos da hipótese 2.



No que diz respeito ao pressuposto da homocedasticidade, analisando o gráfico de dispersão (figura 4.6) percebe-se que a variância dos resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x = 0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo, pelo que a condição é válida.

Figura 4.6 - Gráfico de dispersão da hipótese 2.



Neste modelo de regressão linear simples (ver tabela 4.3), verificou-se que a Liderança Responsável tem um impacto negativo significativo no *Burnout* ($F = 31,383$; $p < 0,05$; $\beta = -,711$). Na sumarização do modelo, observa-se um valor de R^2 ajustado de 0,125, o que significa que 12,5% da variância da variável dependente *Burnout* é explicada pela variável independente Liderança Responsável.

Tabela 4.3 - Regressão linear simples da hipótese 2.

Variável Dependente	Variável Independente	β	R^2	F	p
<i>Burnout</i>	Liderança Responsável	-,711	,129	31,383	,000
$R = ,360$; R^2 ajustado = ,125					

Hipótese 3: *O Burnout tem uma relação positiva com a Intenção de Turnover.*

Relativamente ao pressuposto da normalidade dos resíduos, através do histograma de resíduos (figura 4.7) é possível verificar que as barras acompanham a curva normal e, através do gráfico dos resíduos (figura 4.8), verifica-se que os pontos seguem a reta $y = x$, concluindo-se, assim, que existe uma distribuição normal dos resíduos.

Figura 4.7 - Histograma de resíduos de hipótese 3.

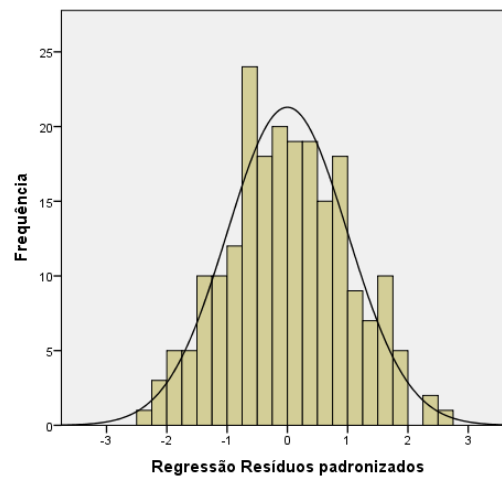
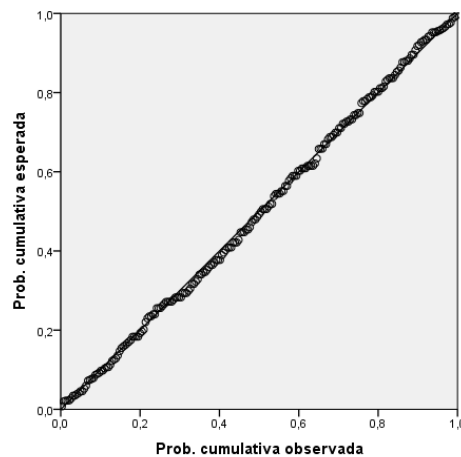
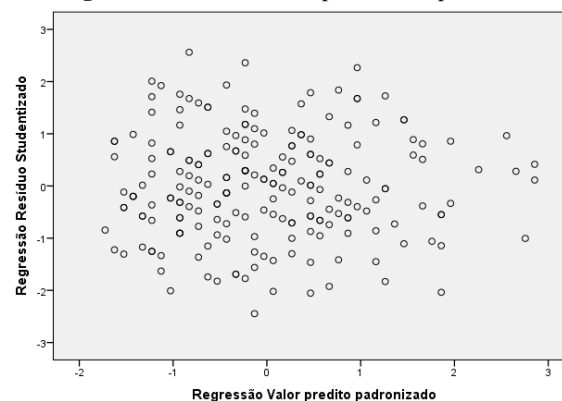


Figura 4.8 - Gráfico dos resíduos da hipótese 3.



No que diz respeito ao pressuposto da homocedasticidade, analisando o gráfico de dispersão (figura 4.9) percebe-se que a variância dos resíduos apresenta uma distribuição aleatória relativamente à linha $x = 0$ e a amplitude dos resíduos mantém-se ao longo do eixo, pelo que a condição é válida.

Figura 4.9 - Gráfico de dispersão da hipótese 3.



Neste modelo de regressão linear simples (ver tabela 4.4), verificou-se que o *Burnout* tem um impacto significativo na Intenção de *Turnover* ($F = 143,406$; $p < 0,05$; $\beta = ,278$). Na sumarização do modelo, observa-se um valor de R^2 ajustado de 0,402, o que significa que 40,2% da variância da variável dependente Intenção de *Turnover* é explicada pela variável independente *Burnout*.

Tabela 4.4 - Regressão linear simples da hipótese 3.

Variável Dependente	Variável Independente	β	R^2	F	p
Intenção de <i>Turnover</i>	<i>Burnout</i>	,278	,405	143,406	,000
R = ,636 ; R^2 ajustado = ,402					

4.2.2. Testes de Mediação

De forma a fundamentar a hipótese 4, que refere em que medida o *Love of Money* pode mediar a relação entre a Liderança Responsável (variável independente) e o *Burnout* (variável dependente), é necessário entender a mediação e os procedimentos que permitem a sua análise. Assim, estamos na presença de uma variável mediadora quando esta influencia a relação entre a variável independente e a variável dependente, sendo que quando a variável mediadora é introduzida no modelo de regressão (regressão linear múltipla), provoca alterações na força do impacto da variável independente sobre a variável dependente (Baron & Kenny, 1986).

De acordo com Baron & Kenny (1986), para estarmos na presença de uma variável mediadora, as seguintes condições devem verificar-se:

- (1) A variável independente (Liderança Responsável) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*Burnout*);
- (2) A variável independente (Liderança Responsável) deve ter um impacto significativo na variável mediadora (*Love of Money*);
- (3) A variável mediadora (*Love of Money*) deve ter um impacto significativo na variável dependente (*Burnout*);

(4) Após a confirmação das condições anteriores, são introduzidas na regressão as variáveis independente (Liderança Responsável) e mediadora (*Love of Money*) na predição da variável dependente (*Burnout*). A mediação é particularmente forte quando o efeito direto da variável independente na variável dependente, sob a presença da mediação, é nulo. Quando o efeito é apenas reduzido, não nulo, é uma mediação parcial (Marôco, 2014).

Hipótese 4: *O Love of Money tem um efeito mediador na relação entre Liderança Responsável e Burnout.*

De forma a confirmar as primeiras três condições para o teste de mediação, realizaram-se três regressões lineares simples (tabela 4.5), sendo que a primeira condição já foi verificada no capítulo anterior (regressão linear simples da hipótese 2).

Tabela 4.5 - Resultados das Regressões Lineares Simples (Hipótese 4).

Condição	Variável Independente	Variável Dependente	β	p	F	R	R ² Ajustado	Resultado
(1)	Liderança Responsável	<i>Burnout</i>	-,711	,000	31,383	,360	,125	✓
(2)	Liderança Responsável	<i>Love of Money</i>	,059	,581	,305	,038	-,003	✗
(3)	<i>Love of Money</i>	<i>Burnout</i>	,122	,162	1,971	,096	,005	✗

Como as condições (2) e (3) não se verificam, pode-se concluir que não existe mediação por parte do *Love of Money* na relação entre Liderança Responsável e *Burnout*. No entanto, como confirmação, foi realizada a regressão linear múltipla e o teste de Sobel (Z), também comumente utilizado nos testes de mediação (tabela 4.6).

Tabela 4.6 - Resultados da Regressão Linear Múltipla e do teste de Sobel (Hipótese 4).

Condição	Variáveis Independentes	Variável Dependente	β	p	F	Z	p	Resultado
(4)	Liderança Responsável <i>Love of Money</i>	<i>Burnout</i>	-,719	,000	17,317	0,4604	,645	✗

Analisando os resultados, relativamente ao *Burnout*, verifica-se que, no primeiro passo, a Liderança Responsável apresentava um $\beta = -,711$ e, ao introduzir no modelo a variável mediadora *Love of Money*, a intensidade da relação entre Liderança Responsável e *Burnout* mantém-se muito semelhante, com $\beta = -,719$. Assim, não se verificando as condições para a regressão linear múltipla e analisando os resultados da mesma e do teste de *Sobel* (*Z*), confirma-se que não existe mediação por parte do *Love of Money*, não sendo suportada a hipótese 4. Por curiosidade, foi realizado o teste de moderação para a mesma variável. A distinção entre variáveis mediadoras e moderadoras nem sempre é fácil, no entanto, enquanto as variáveis mediadoras explicam a relação entre duas variáveis, isto é, implica uma sequência de causa e efeito de *X* para *M* e de *M* para *Y*, as variáveis moderadoras influenciam a intensidade dessa relação, isto é, o efeito de *X* sobre *Y* depende dos níveis em que *M* ocorre (Marôco, 2014). Realizado o teste de moderação, verifica-se que esta também não existe ($p_{\text{interação}} = 0,266$).

Ainda relativamente à mediação, tendo a condição (3) um valor de *p* ainda estatisticamente relevante ($p < 0,250$), foram realizadas várias regressões lineares simples para perceber se alguma das atitudes dos colaboradores perante o dinheiro (Importância, Sucesso, Motivação e Riqueza) influencia os seus níveis de *Burnout*.

Tabela 4.7 - Regressões Lineares Simples das dimensões do *Love of Money* com o *Burnout*.

Variável Independente	Variável Dependente	β	<i>p</i>	F	R	R ² Ajustado	Resultado
Importância	<i>Burnout</i>	,574	,077	3,154	,121	,010	✓
Sucesso	<i>Burnout</i>	-,177	,536	,384	,043	-,003	✗
Motivação	<i>Burnout</i>	,262	,223	1,497	,084	,002	✗
Riqueza	<i>Burnout</i>	,475	,065	3,442	,127	,011	✓

$p < 0,10$

Analisando os resultados (tabela 4.7), e considerando estatisticamente relevante as relações com $p < 0,10$, verificou-se que apenas as dimensões Importância e Riqueza (dimensões do *Love of Money*) têm um impacto no *Burnout* ($F = 3,154$; $p < 0,10$; $\beta = ,574$ e $F = ,475$; $p < 0,10$; $\beta = ,475$, respetivamente). Na sumarização do modelo, observa-se

um valor de R^2 ajustado de 0,010, o que significa que apenas 1,0% da variância da variável dependente *Burnout* é explicada pela variável independente Importância e observa-se, também, um valor de R^2 ajustado de 0,011, o que significa que apenas 1,1% da variância da variável dependente *Burnout* é explicada pela variável independente Riqueza. Os gráficos de dispersão e de resíduos e o histograma de resíduos destas regressões estão disponíveis no Anexo III.

Tendo em conta que a variável dependente (*Burnout*) é constituída por duas dimensões (Exaustão Emocional e Despersonalização), seguem-se as relações lineares simples entre estas e as dimensões do *Love of Money* com significado estatístico na sua relação com o *Burnout*, para perceber se existe alguma relação estatisticamente significativa (com $p < 0,05$).

Tabela 4.8 - Regressões Lineares Simples das dimensões do *Love of Money* com as dimensões do *Burnout*.

Variável Independente	Variável Dependente	β	p	F	R	R^2 Ajustado	Resultado
Importância	Exaustão Emocional	,398	,044	4,113	,138	,014	✓
Importância	Despersonalização	,175	,264	1,253	,077	,001	✗
Riqueza	Exaustão Emocional	,332	,034	4,554	,145	,016	✓
Riqueza	Despersonalização	,143	,251	1,323	,079	,002	✗

Analisando os resultados, verifica-se que as dimensões do *Love of Money* apenas têm impacto significativo na Exaustão Emocional (ver tabela 4.8). Na sumarização do modelo, observa-se um valor de R^2 ajustado de 0,014, o que significa que 1,4% da variância da variável dependente Exaustão Emocional é explicada pela variável independente Importância e observa-se, também, um valor de R^2 ajustado de 0,016, o que significa que 1,6% da variância da variável dependente Exaustão Emocional é explicada pela variável independente Riqueza. Os gráficos de dispersão e de resíduos e o histograma de resíduos destas regressões estão disponíveis no Anexo IV.

A tabela 4.9 apresenta o resumo das hipóteses e a validação de cada uma.

Tabela 4.9 - Resumo das Hipóteses.

Hipótese	Validação
H1: A Liderança Responsável tem um efeito negativo na Intenção de <i>Turnover</i> .	Suportada
H2: A Liderança Responsável tem um efeito negativo no <i>Burnout</i> .	Suportada
H3: O <i>Burnout</i> tem uma relação positiva com a Intenção de <i>Turnover</i> .	Suportada
H4: O <i>Love of Money</i> tem um efeito mediador na relação entre Liderança Responsável e o <i>Burnout</i> .	Não Suportada

4.3. Discussão de Resultados

Após a apresentação e análise dos resultados obtidos, é possível dar resposta aos objetivos definidos neste estudo, compreendendo de forma clara e objetiva a validade das hipóteses de investigação desenvolvidas.

A liderança responsável é a abordagem mais recente e mais relacional à liderança. Baseada na teoria dos *stakeholders*, um líder responsável consegue envolver e incluir os colaboradores demonstrando ações responsáveis com todos as partes interessadas. Assim, neste estudo, os resultados evidenciam que a liderança responsável tem um efeito negativo na intenção de *turnover*, tal como sugerido por Haque et al. (2017) e Doh et al. (2011). Ou seja, quando os líderes demonstram atitudes de liderança responsável, os seus seguidores sentem-se incluídos, pelo que aumentam a lealdade e a ligação ao seu líder. Desta forma, com o aumento do sentimento de ligação ao líder, de pertença ao grupo, do compromisso para com a organização, as intenções de *turnover* diminuem.

O *burnout* é um final de um *continuum* na relação que as pessoas estabelecem com os seus trabalhos e fica em contraste com o pólo oposto que é o compromisso, onde as pessoas experenciam energia, envolvimento com o seu trabalho e sentimentos de eficácia (Leiter & Maslach, 2009). Assim, neste estudo, os resultados evidenciam que a liderança responsável tem um efeito negativo no *burnout*. Isto é, quando os líderes exibem comportamentos da abordagem responsável, onde incluem os colaboradores nas suas tomadas de decisão, onde os colaboradores se sentem valorizados e apoiados, os seus níveis de exaustão emocional e de despersonalização baixam. Verifica-se, assim, que o

tipo de liderança exercida influencia os níveis de *burnout*, como Kanste (2008) e Stordeur et al. (2001) concluíram.

Tal como referido anteriormente, o *burnout* encontra-se no pólo oposto que é o compromisso. Neste estudo, os resultados evidenciam que o *burnout* tem uma relação positiva com a intenção de *turnover*, o que vai ao encontro das conclusões de Leiter & Maslach (2009), Bartram et al. (2012), Hong & Lee (2016) e Mosadeghrad (2013). Isto é, quando os colaboradores exibem sinais de exaustão emocional e de despersonalização, perdem a ligação e o compromisso que têm com a organização, pelo que aumentam os seus níveis de intenção de sair da mesma.

Relativamente à última hipótese em estudo, que o *love of money* é variável mediadora da relação entre liderança responsável e *burnout*, esta não se verificou. A mediação não foi possível de se confirmar, pois não se verificou uma relação estatisticamente significativa entre a liderança responsável e o *love of money*. É importante referir que não existem estudos prévios que analisam esta relação. No estudo de Wang & Yang (2016), que estuda a relação entre liderança ética e o *love of money*, este último mostrou-se, também, uma variável sem valor estatístico no seu modelo. Assim, pode-se hipotetizar que, apesar de muitas organizações ainda usarem o dinheiro para atrair, manter e motivar os colaboradores, este não parece ser um fator com muito significado. Sendo um estudo em que a maioria dos inquiridos se encontra numa faixa etária jovem, podemos estar perante uma geração de colaboradores que dá mais importância ao apoio organizacional e às oportunidades de evolução de carreira para se sentirem ligados e leais à organização, como refere Wang & Yang (2016). Ademais, o presente estudo foi apenas com inquiridos de nacionalidade portuguesa, o que também poderá ter influenciado este resultado, pois existem diferenças culturais na atitude dos colaboradores perante o dinheiro, como conclui Tang et al. (2018).

Adicionalmente, explorou-se a relação entre *love of money* e *burnout*. Apesar de esta relação não ter apresentado resultados estatisticamente significativos, aprofundando a relação das dimensões das duas variáveis, verificou-se que as dimensões riqueza e importância (*love of money*) se relacionam com a exaustão emocional (*burnout*). Assim, colaboradores que dão mais importância ao dinheiro, que o considerem valioso e atrativo, ou que encarem o dinheiro como um reflexo do seu êxito, vão, de acordo com os resultados deste estudo, atingir maiores níveis de exaustão emocional.

5. Conclusão

O estilo de liderança adotado pelos líderes das organizações tem impacto nas mais diversas dimensões, desde logo ao nível dos colaboradores. Os desafios que as organizações enfrentam no século XXI, ao nível da ética, da sustentabilidade e da responsabilidade, são cada vez mais importantes não só ao nível da organização em si mesma mas, também, ao nível do indivíduo que lidera a organização. Estudos recentes no âmbito da liderança responsável sugerem a sua enorme relevância para as organizações, bem como para as partes interessadas. Com base na revisão da literatura existente, este trabalho propõe um conjunto de relações que, partindo de um estilo responsável de liderança, o estilo de liderança mais jovem e com a perspetiva relacional mais ampla que se apoia nos seus *stakeholders* para as tomadas de decisão, terá impacto nos profissionais de saúde, nomeadamente ao nível do *burnout* e da intenção dos colaboradores de sair da organização. Neste estudo propõe-se que a relação entre liderança responsável e *burnout* seja mediada pelas atitudes dos colaboradores perante o dinheiro.

Refletindo sobre os dados obtidos com este estudo, é importante salientar a relevância da liderança responsável no setor da saúde e as consequências positivas que esta abordagem recente à liderança consegue ter nos profissionais desta área. Com base nos resultados deste estudo, é possível perceber que quando o líder adota atitudes de responsável, isto é, impulsiona comportamentos positivos nos seus colaboradores e interage com os mesmos de forma a que estes se sintam incluídos na tomada de decisão e parte integrante da organização, os colaboradores sentem-se valorizados e tornam-se mais participativos no seu trabalho, desenvolvendo menos a síndrome de *burnout*. Da mesma forma, criam uma ligação com o seu líder e o sentimento de compromisso para com a organização aumenta, pelo que a intenção de *turnover* dos colaboradores também baixa. Refletindo, ainda, sobre os dados obtidos, foi possível perceber uma relação forte entre o *burnout* e a intenção de *turnover*, isto é, os colaboradores que atingem maiores níveis de exaustão emocional e de despersonalização, estão mais propensos a aumentar a sua intenção de sair da organização. Pode, assim, hipotetizar-se que uma das causas do *turnover* será o *burnout*.

Ainda que neste estudo não tenha sido possível corroborar a hipótese de mediação por parte do *love of money*, este é um construto ainda muito pouco estudado em Portugal. Assim, foi-nos possível aumentar a bibliografia sobre o mesmo e, possivelmente, incentivar a que mais investigadores continuem nesta linha de investigação, permitindo mais contrastes empíricos.

5.1. Implicações para a Gestão

O serviço nacional de saúde está em crise. Nos últimos meses, uma das constantes em Portugal são as greves de vários profissionais da saúde. A greve cirúrgica dos enfermeiros que não parece ter fim, a greve dos técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica que vêm a sua carreira em risco, a greve dos assistentes operacionais que não se sentem valorizados. Números das ordens profissionais das áreas indicam que, só nos últimos 10 anos, quase 20 000 profissionais de saúde emigraram, bons profissionais que saem do país à procura de melhores condições, prova disso foi a entrega do prémio de melhor enfermeira do Reino Unido de 2018 a uma emigrante portuguesa (Amaral & Marques, 2014; Cruz, 2018; Leal, 2013). Os profissionais de saúde em Portugal exibem cada vez mais sinais de exaustão e aumentam os seus níveis de intenção de saída das organizações em que se encontram, tornando-se assim importante a investigação nesta área, de forma a dar ferramentas aos gestores para a melhoria dos seus serviços.

Esta investigação pretende contribuir para um melhor entendimento das vantagens da liderança responsável nas organizações da área da saúde, melhorando, assim, as percepções destes profissionais em relação aos seus líderes. Através desta investigação, foi possível entender que quando os indivíduos percebem uma liderança responsável, existe uma diminuição da síndrome de *burnout*, ao nível da exaustão emocional e da despersonalização, e, também, da intenção de *turnover*. Desta forma, se os gestores dos serviços de saúde adotarem os ideais da liderança responsável, como a gestão com integridade, a inclusão de todas as partes interessadas nas tomadas de decisão e seguindo, também, uma liderança com ética e respeito pelos valores e ideais de todas as partes interessadas, associando-se à sustentabilidade e à responsabilidade social corporativa, serão observados resultados positivos nas atitudes comportamentais dos colaboradores,

baixando os níveis de *burnout* dos seus colaboradores e, conseqüentemente, a intenção *turnover* diminui, o que melhorará a *performance* e diminuirá os custos de rotatividade.

Assim, sugere-se aos líderes da área da saúde que adotem comportamentos responsáveis, de forma a promoverem uma teia de inclusão entre todos os *stakeholders* e a organização, tornando-se o elo de ligação entre os dois elementos. Desta forma, com transparência, ética, comunicação e responsabilidade, serão capazes de promover atitudes comportamentais positivas nos seus colaboradores.

5.2. Limitações e Sugestões para Investigação Futura

O presente estudo tem algumas limitações. Primeiramente, como foi inquirida uma amostra de conveniência, a representatividade desta amostra pode ser questionável e diferir do universo. A segunda limitação refere-se à dimensão da amostra. Para estudar com maior profundidade as relações da liderança responsável na intenção de *turnover* e no *burnout*, seria necessário uma amostra de maior dimensão. Uma nova amostragem com mais respostas não foi possível pela curta duração desta dissertação (6 meses). Outra limitação foi a recolha de dados ter sido realizada num único momento, sendo um estudo transversal. Se fosse um estudo longitudinal, novas análises poderiam ter sido realizadas, tendo em conta as mudanças dos inquiridos ao longo do tempo, e novos conhecimentos seriam adquiridos. Ainda, apesar das variáveis usadas no modelo resultarem da literatura existente, outras dimensões poderiam ser propostas, como, por exemplo, o caso da dimensão *objectification* (Wang & Krumhuber, 2017), entre outras.

Apesar das limitações do estudo, estas também permitem deixar algumas ideias para investigações futuras. Tendo em conta que o estudo da liderança responsável ainda é muito escasso em Portugal, especialmente no setor da saúde, sobre o qual não existem mais estudos, futuros investigadores podem partir desta linha de investigação e fazerem novos contrastes empíricos com a liderança responsável no setor da saúde e outras variáveis, por exemplo. Apesar de, no presente estudo, se estudar o caso do setor da saúde, outros setores também devem ser estudados para averiguar a importância da liderança responsável nas organizações e nas diferentes partes interessadas. Adicionalmente, podem ser estudados outros contextos culturais para além do contexto português, já que a literatura sugere que o amor ao dinheiro difere consoante as diferentes culturas.

Bibliografia

- Amaral, S., & Marques, A. P. (2014). Emigração Portuguesa de Profissionais de Saúde: (Di)Visões em Torno de um Fenómeno Emergente. *Trabalho Em Saúde, Desigualdades e Políticas Públicas*, 141–158.
- Bakker, A. B., Killmer, C. H., Siegrist, J., & Schaufeli, W. B. (2000). Effort-Reward Imbalance and Burnout Among Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 884–891.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2012). Do Perceived High Performance Work Systems Influence the Relationship Between Emotional Labour, Burnout and Intention to Leave? A Study of Australian Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 1567–1578. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05968.x>
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The Validation of the Turnover Intention Scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1).
- Braun, S., & Peus, C. (2018). Crossover of Work – Life Balance Perceptions: Does Authentic Leadership Matter? *Journal of Business Ethics*, 149, 875–893.
- Bridgeman, P. J., Bridgeman, M. B., & Barone, J. (2018). Burnout Syndrome Among Healthcare Professionals. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 75(3), 147–152. <http://doi.org/10.2146/ajhp170460>
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 25–35. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>
- Carvalho, C., Manso, A. C., Escoval, A., Salvado, F., & Nunes, C. (2013). Tradução e Validação da Versão Portuguesa do Geriatric Oral Health Assessment Index (GOHAI). *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 31(2), 166–172. <http://doi.org/10.1016/j.rpsp.2013.10.002>
- Cetrano, G., Tedeschi, F., Rabbi, L., Gosetti, G., Lora, A., Lamonaca, D., ... Amaddeo,

- F. (2017). How are Compassion Fatigue, Burnout, and Compassion Satisfaction Affected by Quality of Working Life? Findings from a Survey of Mental Health Staff in Italy. *BMC Health Services Research*, 17(1), 755–767. <http://doi.org/10.1186/s12913-017-2726-x>
- Cherniss, C. (1993). Role of Professional Self-Efficacy in the Etiology and Amelioration of Burnout.
- Cherniss, C. (1995). *Beyond Burnout*. New York: Routledge.
- 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>
- Christopher, S. A., Fethney, J., Chiarella, M., & Waters, D. (2018). Factors Influencing Turnover in GenX Nurses: Results of an Australian Survey. *Collegian*, 25(2), 217–225. <http://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.06.003>
- Chunming, W. M., Harrison, R., MacIntyre, R., Travaglia, J., & Balasooriya, C. (2017). Burnout in Medical Students: A Systematic Review of Experiences in Chinese Medical Schools. *BMC Medical Education*, 17(1), 217–229. <http://doi.org/10.1186/s12909-017-1064-3>
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: a Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1140–1157. <http://doi.org/10.2307/256650>
- Coldwell, D. A. L., Joosub, T., & Papageorgiou, E. (2012). Responsible Leadership in Organizational Crises: An Analysis of the Effects of Public Perceptions of Selected SA Business Organizations’ Reputations. *Journal of Business Ethics*, 109, 133–144. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1110-8>
- Crisp, N. (2015). The Future of the Portuguese Health System. *Acta Médica Portuguesa*, 28(3), 277–280. <http://doi.org/10.1056/NEJMp1002530>
- Cruz, M. (2018, May). Mais de 17 Mil Médicos e Enfermeiros Emigraram nos Últimos Oito Anos. *Observador*. Retrieved from <https://observador.pt/2018/05/28/mais-de-17-mil-medicos-e-enfermeiros-emigraram-nos-ultimos-oito-anos/>, Consultado em 20 de Março

- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Jr., W. G. T. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics*, (98), 85–100. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>
- Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J., & Henly, S. J. (1984). Head Nurse Leadership Style with Staff Nurse Burnout and Job Satisfaction in Neonatal Intensive Care Units. *Nursing Research*, 33(2), 97–101.
- Elias, R. Z. (2013). Business Students' Love of Money and Some Psychological Determinants. *International Journal of Business and Public Administration*, 10(2), 80–90.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Boston: Pitman.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Giffen, R. (2015). *Organizational Culture and Personality Type: Relationship with Person-Organization Fit and Turnover Intention*. Iowa State University.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Groves, K. S., & Larocca, M. A. (2011). Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centered Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98, 37–55. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1019-2>
- Gunderman, R. B., & Phadke, S. (2016). Burnout 's Upside. *Journal of the American College of Radiology*, 13(12), 1538–1540. <http://doi.org/10.1016/j.jacr.2016.05.004>
- Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2017). The Relationship Between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions : An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of*

Business Ethics. <http://doi.org/10.1007/s10551-017-3575-6>

- Heckenberg, R. A., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Investigating the JD-R occupational stress model with Australian direct-care workers: A focus group approach. *Health & Social Care in the Community*, 26(5), 751–758. <http://doi.org/10.1111/hsc.12603>
- Heinen, M. M., Achterberg, T. Van, Schwendimann, R., Zander, B., Mathews, A., Kozska, M., ... Schoonhoven, L. (2013). Nurses' Intention to Leave Their Profession: A Cross Sectional o Observational Study in 10 European Countries. *International Journal of Nursing Studies*, 50, 174–184. <http://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.09.019>
- Helfrich, C. D., Simonetti, J. A., Clinton, W. L., Wood, G. B., Taylor, L., Schectman, G., ... Nelson, K. M. (2017). The Association of Team-Specific Workload and Staffing with Odds of Burnout Among VA Primary Care Team Members. *Journal of General Internal Medicine*, 32(7), 760–766. <http://doi.org/10.1007/s11606-017-4011-4>
- Honavar, S. (2018). Brace Up or Burnout. *Indian Journal of Ophthalmology*, 66, 489–490. <http://doi.org/10.4103/ijo.IJO>
- Hong, E., & Lee, Y. S. (2016). The Mediating Effect of Emotional Intelligence Between Emotional Labour, Job Stress, Burnout and Nurses' Turnover Intention. *International Journal of Nursing Practice*, 22, 625–632. <http://doi.org/10.1111/ijn.12493>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391. <http://doi.org/10.5465/amr.2016.0111>
- Jr., C. P. M., & Campion, M. A. (2004). Profiles in Quitting: Integrating Process and Content Turnover Theory. *Academy of Management Journal*, 47(4), 566–582.
- Kang, B., Twigg, N. W., & Hertzman, J. (2010). An Examination of Social Support and Socia Identity Factors and their Relationship to Certified Chef's Burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 168–176.
- Kanste, O. (2008). The Association Between Leadership Behaviour and Burnout Among

- Nursing Personnel in Health Care. *Nursing Science*, 28(3), 4–8.
- Khan, S., Jehan, N., Shaheen, S., & Ali, G. (2018). Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective and Continuance Commitment. *Abasyn Journal of Social Sciences*, (1993), 1–14.
- Kilroy, S., Flood, P. C., Bosak, J., & Chênevert, D. (2017). Perceptions of High-Involvement Work Practices, Person-Organization Fit, and Burnout: a Time-Lagged Study of Health Care Employees. *Human Resource Management*, 56(5), 821–835. <http://doi.org/10.1002/hrm>
- Kosan, Z., Calikoglu, E., & Guraksin, A. (2018). Levels of Burnout and Their Associated Factors among Physicians Working in Northeast Anatolia. *Nigerian Journal of Clinical Practice*, 21, 875–881.
- Laeque, S. H., Bilal, A., Babar, S., Khan, Z., & Rahman, S. U. (2018). How Patient-Perpetrated Workplace Violence Leads to Turnover Intention Among Nurses: The Mediating Mechanism of Occupational Stress and Burnout. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27(1), 96–118. <http://doi.org/10.1080/10926771.2017.1410751>
- Leal, A. M. C. (2013). *Migração dos Enfermeiros Portugueses na Europa*. Universidade Nova de Lisboa.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123–133.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse Turnover: The Mediating Role of Burnout. *Journal of Nursing Management*, 17, 331–339. <http://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Lin, C., Huang, P.-C., Chen, S.-J., & Huang, L.-C. (2017). Pseudo-Transformational Leadership is in the Eyes of the Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 141, 179–190. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2739-5>
- Luna-Arocas, R., & Tang, T. L.-P. (2004). The Love of Money, Satisfaction, and the Protestant Work Ethic: Money Profiles Among University Professors in the U.S.A. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 50, 329–354. <http://doi.org/10.1023/B>

- Lyu, L., Li, G., Li, J., & Li, M. (2016). Nurse Turnover Research in China: A Bibliometric Analysis From 2000 to 2015. *International Journal of Nursing Sciences*, 3(2), 208–212. <http://doi.org/10.1016/j.ijnss.2016.04.008>
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141, 59–70. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2692-3>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3ª Edição). Edições Sílabo, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Edição). ReportNumber.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2008). *Análise de Dados com SPSS, Primeiros Passos* (2ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545–559. [http://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](http://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- Mirvis, P. H., DeJongh, D., Googins, B., Quinn, L., & Van Velsor, E. (2010). *Responsible Leadership Emerging*.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*, 148, 117–134. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2999-0>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
- Mosadeghrad, A. M. (2013). Occupational Stress and Turnover Intention: Implications for Nursing Management. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(2), 169–176. <http://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.30>
- Nogueira, H. (2016). What is Happening to Health in the Economic Downturn? A View of the Lisbon Metropolitan Area, Portugal. *Annals of Human Biology*, 43(2), 164–

168. <http://doi.org/10.3109/03014460.2015.1131846>
- Osgood, C. E. (1964). Semantic Differential Technique in the Comparative Study of Cultures. *American Anthropologist*, *66*, 171–200.
- Pasquali, L. (2006). *Análise Fatorial para Psicólogos*. Brasília: LABPAM.
- Patzer, M., Voegtlin, C., & Scherer, A. G. (2018). The Normative Justification of Integrative Stakeholder Engagement: A Habermasian View on Responsible Leadership. *Business Ethics Quarterly*, *28*(3), 325–354. <http://doi.org/10.1017/beq.2017.33>
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., & Manz, C. C. (2014). Is Shared Leadership the Key to Responsible Leadership? *The Academy of Management Perspectives*, *28*(3), 275–288.
- Pereira, A., & Patrício, T. (2016). *Guia Prático de Utilização do SPSS - Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia* (8ª edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers: The Case of Dame Anita Roddick, Founder of The Body Shop. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 437–456. <http://doi.org/10.1007/s10551-007-9518-x>
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational Commitment and Managerial Turnover: A Longitudinal Study. *Organizational Behavior and Human Performance*, *15*, 87–98.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151–176.
- Robertson, J. L. (2018). The Nature, Measurement and Nomological Network of Environmentally Specific Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, *151*, 961–975.
- Roche, M. A., Duffield, C. M., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2015). The Rate and Cost of Nurse Turnover in Australia. *Collegian*, *22*(4), 353–358. <http://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.05.002>

- Rönnegard, D., & Smith, N. C. (2018). *Shareholder Primacy vs . Stakeholder Theory: The Law as Constraint and Potential Enabler of Stakeholder Concerns*.
- Sexton, J. B., Sharek, P. J., Thomas, E. J., Gould, J. B., Nisbet, C. C., Amspoker, A. B., ... Profit, J. (2014). Exposure to Leadership WalkRounds in Neonatal Intensive Care Units is Associated with a Better Patient Safety Culture and Less Caregiver Burnout. *BMJ Quality Safety*, 23, 814–822. <http://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002042>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. J., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511–525. <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0171741>
- Shemueli, R. G., Dolan, S. L., Ceretti, A. S., & Nuñez, P. (2016). Burnout and Engagement as Mediators in the Relationship between Work Characteristics and Turnover Intentions across Two Ibero-American Nations. *Stress and Health*, 32, 597–607. <http://doi.org/10.1002/smi.2667>
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A Reconceptualization of Authentic Leadership: Leader Legitimation Via Follower-Centered Assessment of the Moral Dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <http://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.04.005>
- Siegel, D. S. (2015). Responsible Leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 3015(1), 1–3.
- Stakeholder Theory. (2013). In *Salem Press Encyclopedia* (p. 1p).
- Stordeur, S., D'hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533–542. <http://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>
- Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behaviour. *Social Science Information*, 13, 65–93. <http://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94. <http://doi.org/10.1227/01.NEU.0000349921.14519.2A>
- Tang, T. L.-P., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction,

- Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Kong Employees? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13–30. <http://doi.org/10.1023/A:1024731611490>
- Tang, T. L.-P., & Gilbert, P. R. (1992). Attitudes Toward Money Among Mental Health Workers: Extension and Exploration of The Money Ethic Scale. In *Annual Meeting of the Southeastern Psychological Association*.
- Tang, T. L. (1993). The meaning of money: Extension and exploration of the money ethic scale in a sample of university students in Taiwan. *Journal of Organizational Behavior*, 14(April 1991), 93–99.
- Tang, T. L., & Chiu, R. K. (2003). Income, Money Ethic, Pay Satisfaction, Commitment, and Unethical Behavior: Is the Love of Money the Root of Evil for Hong Employees ? *Journal of Business Ethics*, 46(1), 13–30.
- Tang, T. L., Sutarso, T., Ansari, M. A., Lim, V. K. G., Teo, T. S. H. T., Arias-Galicia, F., ... Casanova, L. (2018). Monetary Intelligence and Behavioral Economics Across 32 Cultures: Good Apples Enjoy Good Quality of Life in Good Barrels. *Journal of Business Ethics*, 148, 893–917. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2980-y>
- Tepper, B. J., Dimotakis, N., Lambert, L. S., Koopman, J., Matta, F. K., Park, H. M., & Goo, W. (2018). Examining Follower Responses to Transformational Leadership from a Dynamic, Person-Environment Fit Perspective. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1343–1368.
- Vandenberghe, C., & Bentein, K. (2009). A Closer Look at the Relationship Between Affective Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 331–348. <http://doi.org/10.1348/096317908X312641>
- Vermeir, P., Blot, S., Degroote, S., Vandijck, D., Mariman, A., Vanacker, T., ... Vogelaers, D. (2018). Communication Satisfaction and Job Satisfaction Among Critical Care Nurses and Their Impact on Burnout and Intention to Leave: A Questionnaire Study. *Intensive & Critical Care Nursing*, 48, 21–27. <http://doi.org/10.1016/j.iccn.2018.07.001>
- Vitorino, M. F., Rodrigues, M. de S., Evangelista, C. B., Guimarães, K. S., Batista, J. B., Fonsêca, A. G., ... Melo, F. M. (2018). Burnout Syndrome: Knowledge of Neonatal

- Nursing Team. *Journal of Nursing*, 12(9), 2308–2314.
- 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>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1–16. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>
- 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, 75–83. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-1021-8>
- Wang, Y. De, & Yang, C. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129(3), 1277–1290. <http://doi.org/10.1007/s11205-015-1160-x>
- Wang, X., & Krumhuber, E. G. (2017). The Love of Money Results in Objectification. *British Journal of Social Psychology*, 56, 354–372. <http://doi.org/10.1111/bjso.12158>
- Wang, Y.-D., & Yang, C. (2016). How Appealing are Monetary Rewards in the Workplace? A Study of Ethical Leadership, Love of Money, Happiness, and Turnover Intention. *Social Indicators Research*, 129, 1277–1290. <http://doi.org/10.1007/s11205-015-1160-x>
- Webster, L., & Hackett, R. K. (1999). Burnout and Leadership in Community Mental Health Systems. *Administration and Policy in Mental Health*, 26(6), 387–399. Retrieved from <http://link.springer.com/article/10.1023/A:1021382806009>
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1998). Including the stakeholders: The business case. *Long Range Planning*, 31(2), 201–210. [http://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00004-1](http://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00004-1)
- Witt, M. A., & Stahl, G. K. (2016). Foundations of Responsible Leadership: Asian Versus

Western Executive Responsibility Orientations Toward Key Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 623–638. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2534-8>

Yang, H., Lv, J., Zhou, X., Liu, H., & Mi, B. (2017). Validation of Work Pressure and Associated Factors Influencing Hospital Nurse Turnover: a Cross-Sectional Investigation in Shaanxi. *BMC Health Services Research*, 17, 112. <http://doi.org/10.1186/s12913-017-2056-z>

Anexos

Anexo I – Parecer CE/IPLEIRIA/04/2019



COMISSÃO DE ÉTICA DO IPLEIRIA

PARECER N.º CE/IPLEIRIA/04/2019

Data: 15/01/2019

Título do estudo - A Liderança Responsável e sua Relação com o Turnover e o Burnout: o Efeito Mediador do Love of Money.

Nome do (s) proponente (s): Mariana Moço Caçador, Tânia Marques, Sara Dias.

O estudo enquadra-se no âmbito do mestrado em Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Os dados deverão ser recolhidos entre dezembro de 2018 e fevereiro de 2019. No estudo pretende-se estudar a associação entre a liderança, o burnout, o turnover o “amor ao dinheiro”.

A amostra do estudo deve é a “população adulta portuguesa que se encontre, atualmente, a exercer funções no setor da saúde, nomeadamente, técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica, enfermeiros, médicos, administrativos, técnicos superiores de saúde ou assistentes operacionais”.

Os participantes no estudo deverão ter mais de 18 anos, trabalhar no setor da saúde, ser de nacionalidade portuguesa e a recolha de dados será feita através de um questionário “on-line” disponibilizado através das redes sociais.

O questionário mantém o anonimato uma vez que não inclui questões que possam identificar o participante. O consentimento livre, informado e esclarecido, está colocado previamente ao questionário.

Sugestões:

Em virtude de alguns instrumentos não estarem validados para a população portuguesa sugere-se que para além da tradução os investigadores sigam as *guidelines* internacionais definidas para a adaptação cultural de instrumentos de medida.

Pelo exposto, o parecer da Comissão de Ética do IPLeiria é favorável ao estudo.

P^ªla CE a Presidente

Anexo II - Questionário

A Liderança Responsável e sua Relação com o Turnover e o Burnout: o Efeito Mediador do Love of Money

O meu nome é Mariana Caçador e sou aluna do Mestrado em Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Encontro-me a realizar a minha dissertação de mestrado, com o título "A Liderança Responsável e sua Relação com o Turnover e o Burnout: O Efeito Mediador do Love of Money", juntamente com a Professora Tânia Marques e Professora Sara Dias, com o objetivo de analisar a relação entre a Liderança Responsável, a intenção de Turnover e o efeito de Burnout e a sua mediação pelo amor ao dinheiro, em contexto laboral no setor da saúde, e de perceber a relação de associação que existe entre os mesmos, especificamente no setor da saúde. Esta investigação tem como fase inicial a revisão científica, seguindo-se a recolha dos dados através deste questionário, bem como a sua análise estatística quantitativa e tratamento dos mesmos, terminando com a descrição dos resultados obtidos e conclusões.

Nesse sentido, venho solicitar a sua colaboração voluntária e anónima no preenchimento do seguinte questionário, apelando à máxima sinceridade, sendo importante realçar que se tratam de respostas completamente anonimadas e confidenciais, que se destinam única e exclusivamente a tratamento estatístico para fins científicos e académicos, não sendo disponibilizadas a terceiros nem sujeita a custos ou investimentos de terceiros, não se antevendo riscos para quem participa. Estes dados serão conservados até ao término da dissertação e da respetiva publicação científica, sendo depois eliminados. O processamento de dados vai ser realizado pela aluna e orientadoras, recorrendo a programas estatísticos, cujo objetivo final é a análise estatística dos dados recolhidos, acreditando-se que os resultados serão benéficos para a gestão das organizações e equipas no setor em causa. Para poder participar no estudo tem que ter 18 ou mais anos, estar atualmente a trabalhar no setor da saúde e ser de nacionalidade portuguesa. A resposta a este questionário deverá demorar, apenas, cerca de 8 minutos.

Agradeço, desde já, a sua participação neste estudo. Assim, caso decida participar, comece por responder às questões abaixo. Se, a qualquer momento, desejar interromper a sua participação, basta sair desta ligação. Alguma dúvida, questão ou se quiser conhecer os resultados do estudo, pode sempre contactar através do endereço de correio eletrónico 2170120@my.ipleiria.pt.

Mariana Caçador

***Obrigatório**

1. Aceita participar no estudo? *

2. Tem 18 ou mais anos? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Após a última pergunta desta secção, pare de preencher este formulário. ste formulário.

3. Tem nacionalidade portuguesa? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Após a última pergunta desta secção, pare de preencher este formulário.

4. Trabalha, atualmente, no setor da saúde? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não Pare de preencher este formulário.

Dados Sociodemográficos

5. Género *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

6. Idade *

Marcar apenas uma oval.

18 - 25 anos

26 - 35 anos

36 - 45 anos

46 - 55 anos

> 56 anos

7. Tempo de permanência na organização: *

Marcar apenas uma oval.

- < 1 anos
 Entre 1 e 5 anos
 Entre 6 e 10 anos
 > 10 anos

8. Trabalha por turnos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

9. Trabalha no setor: *

Marcar apenas uma oval.

- Público
 Privado

10. Habilitações académicas: *

Marcar apenas uma oval.

- 1º ciclo (4ª classe)
 2º ciclo (6ª classe)
 3º ciclo (9º ano)
 Secundário
 Licenciatura

11. Função que desempenha: *

Marcar apenas uma oval.

- Enfermeiro(a)
 Técnico(a) Superior de Diagnóstico e Terapêutica
 Técnico(a) Superior de Saúde
 Médico(a)
 Assistente Operacional
 Outra: _____

Love of Money

Relativamente ao que pensa em relação ao dinheiro, classifique as seguintes afirmações de 1 - discordo completamente até 5 - concordo completamente.

12. O dinheiro é importante. *

Marcar apenas uma oval.

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

13. O dinheiro é valioso. *

Marcar apenas uma oval.

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

14. O dinheiro é bom. *

Marcar apenas uma oval.

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

15. O dinheiro é um importante fator nas vidas de todos n

Marcar apenas uma oval.

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

16. O dinheiro é atrativo. *

Marcar apenas uma oval.

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

17. O dinheiro representa a minha realização. *

Marcar apenas uma oval.

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

18. O dinheiro é um símbolo do meu sucesso. *

Marcar apenas uma oval.

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

19. O dinheiro reflete o meu êxito. *

Marcar apenas uma oval.

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

20. O dinheiro é como nos comparamos com os outros. *

Marcar apenas uma oval.

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

21. Eu estou motivado(a) para trabalhar arduamente por dinheiro. *

Marcar apenas uma oval.

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

22. O dinheiro dá-me mais força para trabalhar mais. *

Marcar apenas uma oval.

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

23. Eu fico altamente motivado(a) pelo dinheiro. *

Marcar apenas uma oval.

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

24. O dinheiro é um motivador. *

Marcar apenas uma oval.

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

25. Ter muito dinheiro (ser rico) é bom. *

Marcar apenas uma oval.

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

26. **Seria bom ser rico. ***

Marcar apenas uma oval.

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

27. **Eu quero ser rico. ***

Marcar apenas uma oval.

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

28. **A minha vida será mais agradável se eu for rico e tiver mais dinheiro. ***

Marcar apenas uma oval.

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

29. **Sonha como conseguir arranjar outro emprego que se adeque melhor às suas necessidades pessoais. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

30. **Fica frustrado(a) por não lhe ser dada a oportunidade no trabalho para atingir os seus objetivos profissionais. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

31. **Já considerou deixar o seu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

32. **Se vê a aceitar outro trabalho, com o mesmo nível salarial, se esse trabalho lhe fosse oferecido.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

33. **O seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

34. **Fica ansioso(a) por outro dia no trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Uma vez por outra
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente

35. **Eu sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

36. **Eu sinto-me cansado(a) quando acordo de manhã e tenho de enfrentar outro dia no trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

37. **Eu sinto-me exausto pelo meu trabalho.** *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

38. **Eu sinto-me moído(a) no final de um dia de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

39. **Trabalhar o dia inteiro é realmente um esforço para mim. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

40. **Eu tornei-me menos entusiasmado(a) com o meu trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra

41. **Eu tornei-me mais cético(a) sobre se o meu trabalho realmente contribui para alguma coisa. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

42. **Eu tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei este emprego. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

43. **Eu só quero fazer o meu trabalho e não ser incomodado(a). ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

44. Eu duvido da significância do meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Uma vez por outra
- 4 - Às vezes
- 5 - Frequentemente
- 6 - Muito Frequentemente
- 7 - Sempre

A Liderança Responsável.

De seguida, pense no seu supervisor/chefe e indique com que frequência o mesmo interage com os seguintes grupos de interessados (Stakeholders) – seguindo a escala de 1 – Nunca até 5 – Muito Frequentemente, se não sempre.

45. Clientes. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

46. Empregados. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando

47. Gestão Conjunta (empresas envolvidas que partilham a gestão), parceiros e alianças. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

48. Sindicatos. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

49. Representantes da comunidade local (exemplos: sociedades, associações, igreja). *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

50. Organizações não-governamentais (exemplos: grupos ativistas sociais ou ambientais). *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

51. Accionistas ou investidores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

52. Instituições estatais (Estado) ou autoridades reguladoras. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes

53. Fornecedores. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

54. Gestão de topo. *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

55. Outros:

De seguida, pense como o seu supervisor/chefe reage nas seguintes situações, avaliando com que frequência ocorrem, de 1 - Nunca até 5 - Muito frequentemente, se não sempre.

56. Demonstra consciencialização sobre os argumentos dados pelas partes interessadas (Stakeholders). *

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

57. **Considera as consequências das decisões para as partes interessadas (Stakeholders) quando afetadas. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

58. **Envolve as partes interessadas (Stakeholders) afetadas no processo de tomada de decisão. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

59. **Avalia e analisa os argumentos das várias partes interessadas (Stakeholders) antes de tomar uma decisão. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes

60. **Tenta chegar a um consenso entre as partes interessadas (Stakeholders) afetadas. ***

Marcar apenas uma oval.

- 1 - Nunca
- 2 - De vez em quando
- 3 - Às vezes
- 4 - Frequentemente
- 5 - Muito frequentemente, se não sempre

O questionário terminou. Obrigada pela sua colaboração.

Anexo III – Pressupostos da Regressão Linear Simples

Figura 0.1 - Histograma de resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.

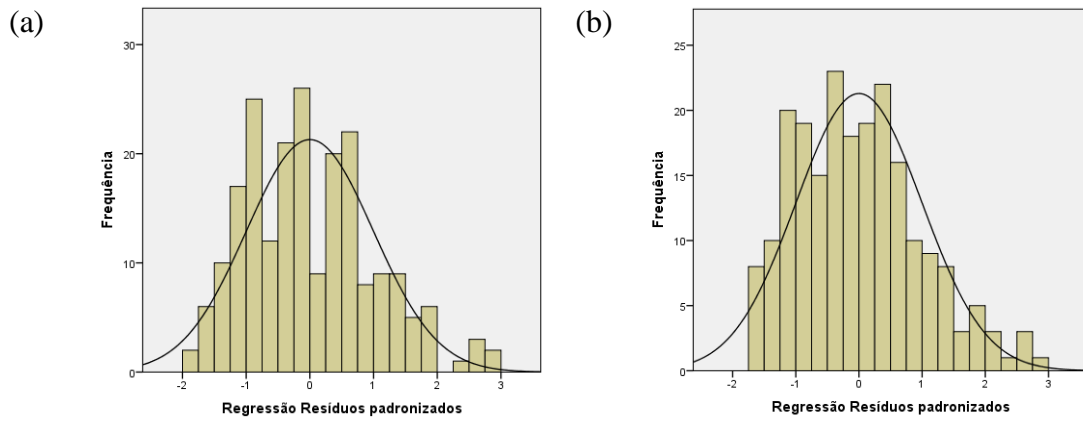


Figura 0.2 - Gráfico dos resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.

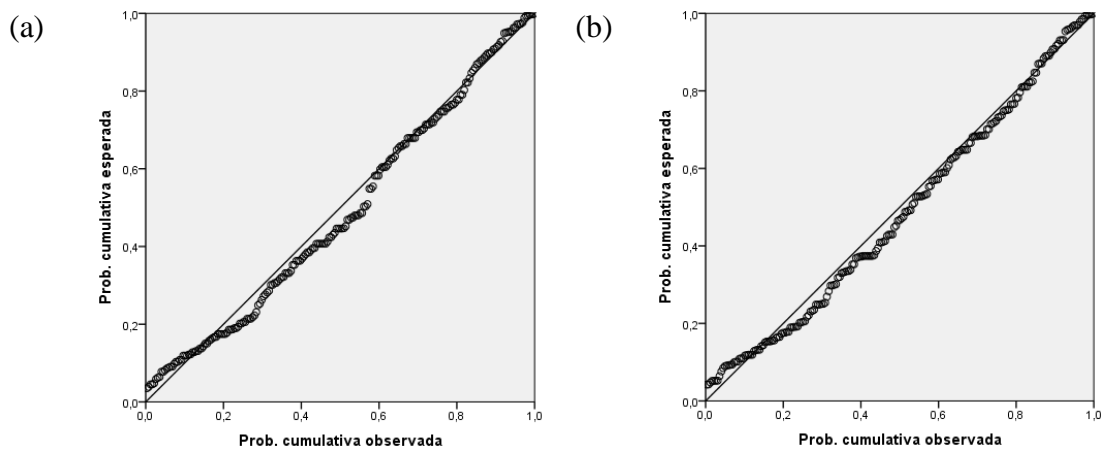
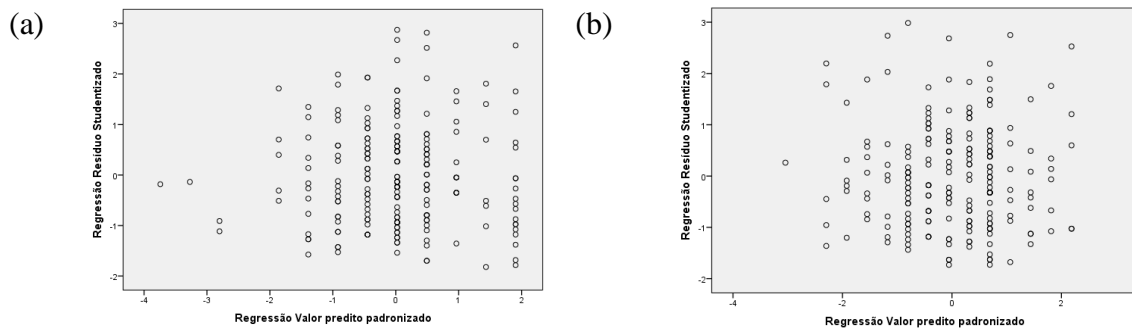


Figura 0.3 - Gráfico de dispersão – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.



Anexo IV – Pressupostos da Regressão Linear Simples

Figura 0.4 - Histograma de resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.

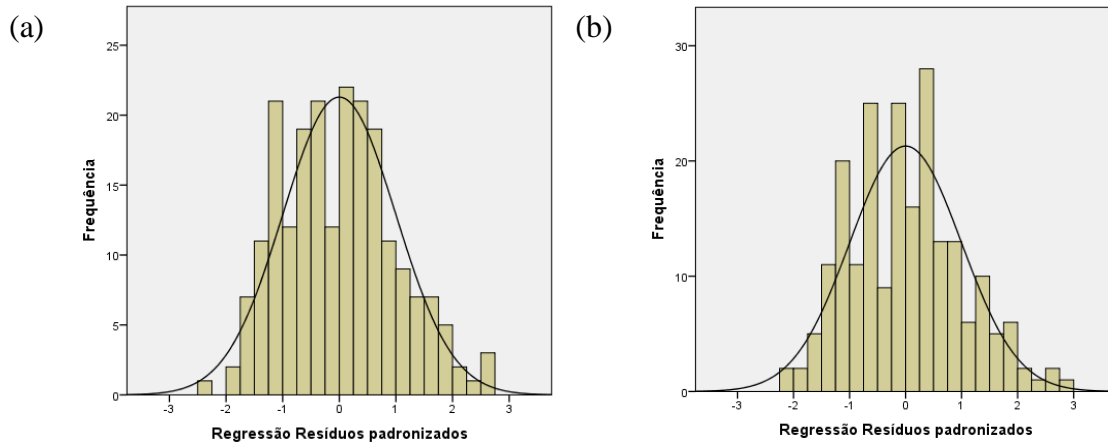


Figura 0.5 - Gráfico dos resíduos – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.

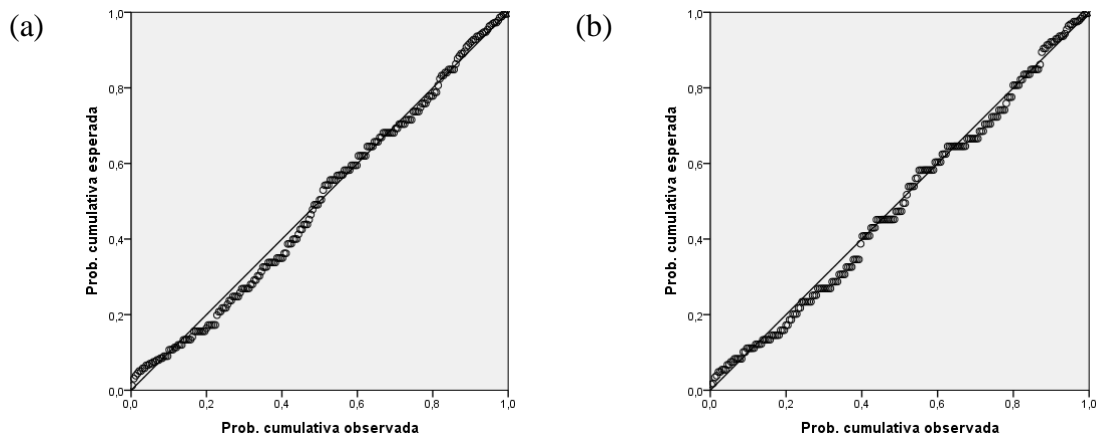


Figura 0.6 - Gráfico de dispersão – variável independente: (a) Importância (b) Riqueza.

