



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Luís Daniel Oliveira Pereira

**A relação entre liderança
transformacional, burnout e engagement**



Universidade do Minho

Escola de Psicologia

Luís Daniel Oliveira Pereira

**A relação entre liderança
transformacional, burnout e engagement**

Dissertação de Mestrado
Mestrado Integrado em Psicologia

Trabalho realizado sob orientação de

Professora Doutora Ana Veloso

DECLARAÇÃO

Nome: Luís Daniel Oliveira Pereira

Endereço Eletrónico: a71391@alunos.uminho.pt

Número do cartão do cidadão: 14741684

Título da Dissertação: A relação entre liderança transformacional, *burnout* e *engagement*

Orientador: Professora Doutora Ana Veloso

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado: Mestrado Integrado em Psicologia

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 16/10/18

Assinatura: Luís Daniel Oliveira Pereira

(Luís Daniel Oliveira Pereira)

Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	iv
<i>Abstract</i>	v
Introdução.....	6
Método.....	9
Participantes	9
Instrumentos	10
Procedimento	11
Análise de dados	11
Resultados	11
Discussão.....	13
Conclusão	16
Referências	17

Índice de Tabelas

Tabela 1. <i>Análises descritivas das dimensões do Engagement, Burnout e Liderança Transformacional...</i>	12
Tabela 2. <i>Correlações entre Idade, Engagement (Vigor, Dedicção e Absorção), Burnout (Exaustão, Despersonalização e realização pessoal) e Liderança Transformacional.....</i>	13

Agradecimentos

O presente trabalho vem finalizar um percurso acadêmico de 5 anos, marcados por momentos de dificuldades, de tristezas e de alegrias e acima de tudo me transformou na pessoa que sou hoje. Conheci pessoas que me ajudaram em todos os momentos, mostrando disponibilidade para ajudar a ultrapassar os obstáculos. A todos aquelas que caminharam comigo nesta etapa, o meu profundo agradecimento.

Começo por agradecer à instituição que me permitiu fazer a recolha de dados, a Santa Casa da Misericórdia de Arcos de Valdevez. Obrigado a todos os colaboradores que perderam um bocadinho do seu tempo para responderem aos meus questionários. A vossa disponibilidade foi determinante para a execução deste projeto.

De seguida gostaria de agradecer à pessoa que me acompanhou ao longo do meu mestrado, a professora doutora Ana Veloso, orientadora da minha tese de mestrado. Transmito-lhe os meus mais sinceros agradecimentos pela constante ajuda, pelo apoio, pela preocupação e por nunca me ter deixado de desistir neste processo. É um exemplo de profissionalismo.

Um obrigado aos meus pais e à minha irmã por tudo aquilo que fizeram e continuam a fazer por mim. A pessoa que sou hoje é muito graças a vocês e só tenho de agradecer por terem lutado este tempo todo para que os meus sonhos se concretizem. As minhas conquistas serão também as vossas.

Não poderia deixar de agradecer ao restantes membro da minha família por terem acreditado em mim e terem caminhado lado a lado comigo neste percurso. Tenho de fazer um agradecimento especial à minha avó, por tudo aquilo que nós os dois passamos. Desde pequeno que me acompanhas em todos os processos e me ajudas a alcançar tudo aquilo que quero. Um eterno obrigado por seres como uma mãe para mim e por nunca teres deixado de lutar por mim. Tenho imenso orgulho na avó que tenho e no exemplo de pessoa que és.

De seguida quero agradecer à minha namorada. És a minha outra metade e estarei eternamente grato por toda a ajuda que me tens vindo a dar. Obrigado por me fazeres sentir amado, protegido e, acima de tudo, nunca teres saído do meu lado nesta longa caminhada.

Por fim quero agradecer aos meus amigos por nunca terem perdido a paciência comigo e pela disponibilidade para ajudar que me foram demonstrando. Obrigado a todos vocês.

“Be So Good They Can't Ignore You.”

Steve Martin

A relação entre liderança transformacional, *burnout* e *engagement*

Resumo

Atualmente, os conceitos de liderança, *burnout* e *engagement* têm vindo a ser cada vez mais estudados devido à sua importância no contexto organizacional. Neste sentido, o presente estudo pretendia investigar a relação entre a liderança transformacional, o *burnout* e o *engagement* na Santa Casa da Misericórdia de Arcos de Valdevez. A amostra foi composta por 61 trabalhadores desta instituição, com idades compreendidas entre os 21 e os 64 anos. Os participantes responderam primeiro a um questionário sócio-demográfico, seguindo-se o Questionário Multifatorial da Liderança, o *Maslach Burnout Inventory-General Survey* e, por fim, o *Utrecht Work Engagement Scale-9*, todos eles adaptados para a população portuguesa. Os resultados mostraram que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o *engagement*, indicando que a presença de um líder transformacional aumenta os níveis de *engagement*. A investigação revelou ainda uma relação negativa entre o *engagement* e o *burnout*, sendo que a maiores níveis de *engagement* estão associados baixos níveis de *burnout*.

Palavras-chave: liderança transformacional; *engagement*; *burnout*.

The relationship between transformational leadership, burnout and engagement

Abstract

Currently, the concepts of leadership, burnout and engagement have been increasingly studied because of their importance in the organizational context. In this sense, the present study aimed to investigate the relationship between transformational leadership, burnout and engagement in the Santa Casa da Misericórdia in Arcos de Valdevez. The sample consisted of 61 employees of this institution, aged between 21 and 64 years old. Participants answered a sociodemographic questionnaire, the Multifactorial Questionnaire for Leadership, the Maslach Burnout Inventory-General Survey and the Utrecht Work Engagement Scale-9, all of which were adapted for the Portuguese population. The results showed that there is a positive relationship between transformational leadership and engagement, indicating that the presence of a transformational leader increases levels of engagement. The research also revealed a negative relationship between engagement and burnout, with higher levels of engagement associated with low levels of burnout.

Keywords: transformational leadership; burnout; engagement.

A relação entre liderança transformacional, *burnout* e *engagement*

Introdução

Em pleno século XXI as organizações encontram-se inseridas num meio ambiente em constante transformação devido às exigências do mercado de trabalho, e para conseguirem sobreviver neste mundo, as empresas estão obrigadas a inovar e a responder de forma rápida e eficaz face aos desafios que encontram, tornando-se assim mais competitivas e sustentáveis (EU-OSHA, 2015). Por este motivo torna-se imprescindível estudar temas como a liderança, o *burnout* e o *engagement*.

Liderança Transformacional

A definição da liderança é um tema que não gera consenso, sendo que vários autores defendem diferentes ideias do que é a liderança (Jesuino, 2005). Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) definem liderança como um processo em que um indivíduo influencia a maneira como os outros interpretam os eventos, nomeadamente a escolha dos objetivos, as atividades para os atingir e, ainda, a motivação das pessoas. A *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE)* perceciona a liderança como a capacidade que um indivíduo tem para motivar, influenciar e habilitar os restantes membros, de forma a que estes possam contribuir para o sucesso da organização (Grove, 2005). Importa ainda referir que a liderança já teve diferentes abordagens, tais como a abordagem dos traços, comportamento de liderança, contingências e a liderança transformacional e transacional (Rego & Cunha, 2003).

Neste estudo vai ser abordada a liderança transformacional. Este tipo de liderança tem despertado o interesse por parte dos investigadores ao longo das últimas três décadas, surgindo assim como uma das teorias da liderança mais dominantes (Mhatre & Riggio, 2014).

A liderança transformacional é composta por quatro dimensões, influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada (Bass, 1985; Dartey-Baah & Ampofo, 2015; Lyons & Schneider, 2009; Mesu, Sanders, & Riemsdijk, 2015; Odetunde, 2013).

A influência idealizada refere-se à forma como os trabalhadores subordinados percecionam o seu líder, sendo este admirado e visto como um modelo a seguir. O carácter faz com que os seus colaboradores o respeitem e que confiem nele como a pessoa certa para os guiar nos objetivos (Bass & Riggio, 2006). Relativamente à motivação inspiradora, Bass (1985) defende que um líder tem a capacidade de fornecer um significado às tarefas, de forma a desafiar, motivar e inspirar os seus colaboradores a superarem-se cada vez mais. Este tipo de inspiração tem como objetivo fomentar um

maior comprometimento por parte dos subordinados com a organização e com o próprio líder (Bass & Riggio, 2006). Por sua vez, através do estímulo intelectual, o líder incentiva os subordinados a serem inovadores e criativos na resolução dos problemas que encontram, com o intuito de questionarem os mecanismos usados no local de trabalho, sugerindo melhorias na abordagem dos problemas, de forma a poderem alcançar as metas propostas (Bass, 1985; Lyons & Schneider, 2009). O líder transformacional transforma o ambiente de trabalho num meio aberto a novas ideias, promovendo a originalidade (Bass, 1985). A consideração individualizada descreve um líder como um defensor da equidade no local de trabalho, preocupando-se com as necessidades, os interesses e as capacidades de cada um dos seus colaboradores (Bass & Avolio, 1990). As tarefas são atribuídas consoante as características de cada um dos trabalhadores, criando um ambiente onde existam oportunidades para o desenvolvimento das diferenças individuais (Dartey-Baah & Ampofo, 2015). O líder transformacional é visto como um mentor que apoia os seus subordinados através da comunicação aberta e do constante *feedback* fornecido a estes (Bass, 1985).

De uma forma mais sintetizada, podemos dizer que é um estilo de liderança que se concentra em inspirar, fortalecer e promover a união entre os colaboradores, tendo em vista ajudar a satisfazer as necessidades psicológicas básicas, fazendo com que os níveis de *engagement* destes aumentem (Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, Taris, & Rhenen, 2003). Por outro lado, quando os comportamentos de liderança estão ausentes, a probabilidade de um indivíduo desenvolver um estado de *burnout* aumenta, pois, as suas necessidades não são satisfeitas (Schaufeli, 2015).

Burnout e Work Engagement

Nos tempos atuais, o conceito de *burnout* tem vindo a ser estudado em diversas áreas do mundo organizacional (Maslach & Leiter, 1997; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Benevides-Pereira (2002) defende que o *burnout* tem ganho imenso protagonismo porque está relacionado com o impacto que algumas atividades profissionais têm nos colaboradores e nas organizações. Maslach (1981) definiu este construto como uma síndrome de exaustão emocional, de despersonalização e de falta de realização pessoal. A dimensão exaustão emocional é a dimensão central e acontece quando os sujeitos consideram que atingiram o limite das suas capacidades, sentindo que os recursos emocionais para lidar com as tarefas do trabalho não são suficientes (Schaufeli, Salanova, GonzalezRomá, & Bakker, 2002). A despersonalização é descrita como uma resposta isolada e cínica por parte do indivíduo face às pessoas que o rodeiam no local de trabalho. Esta segunda dimensão é uma resposta à primeira, sendo que o indivíduo opta por se afastar dos destinatários dos serviços que presta quando se sente exausto e desanimado (Maslach et al., 2001).

Leiter e Maslach (2000) defendem que a pessoa usa esse distanciamento como uma forma de se proteger, pois não é capaz de lidar com as suas próprias emoções. Por fim, a falta de realização pessoal refere-se à tendência para o sujeito avaliar negativamente o seu desempenho, considerando-se como alguém que já não consegue ser eficaz no seu trabalho, nem no cumprimento das suas responsabilidades (Maslach, Leiter, & Schaufeli, 2008).

O efeito do *burnout* nas pessoas e nas organizações despertou o interesse de muitos investigadores, sendo que têm sido realizados estudos para averiguar as consequências deste estado. Maslach e Jackson (1981) concluíram através de uma investigação que havia uma relação significativa entre o *burnout* e a vontade de deixar o trabalho, pois as variáveis absentismo e *turnover* eram preditores de resultados elevados no questionário de medição do *burnout*, o *Maslach Burnout Inventory*. A relação entre a insatisfação com o trabalho e o *burnout* tem vindo a ser estudada, sendo que Correia (1997) verificou que os colaboradores que estavam num estado de burnout tendiam a demonstrar baixos níveis de satisfação no emprego. Já Tecedeiro (2004) refere que o *burnout* provoca sofrimento pessoal, e que deste podem resultar episódios de baixas médicas sucessivas, quebra de produtividade, reformas antecipadas e episódios depressivos graves.

Uma das contribuições mais importantes no âmbito deste tema ficou ao cargo de Maslach e colaboradores (2001) que distinguiram os conceitos de *burnout* profissional e *stress* profissional, temas que tendiam a serem confundidos. Para estes autores, a grande diferença é que no *burnout* verifica-se a presença de atitudes e condutas negativas face aos clientes e à própria organização, sendo que no *stress* profissional estas não estão implicitamente presentes. Podemos assim dizer que o *burnout* é uma resposta do indivíduo perante o *stress* profissional crónico que encontra no seu trabalho (Gil-Monte, 2005; Maslach et al., 2001).

As investigações acerca do *burnout* levaram ao nascimento de outro conceito, o *work engagement*. Segundo Maslach e Leiter (1997) o *engagement* é composto por 3 dimensões: energia, envolvimento e eficácia. Para estes autores estas dimensões seriam o oposto às do burnout. Podem ser medidas através do mesmo questionário que media o *burnout* usando, no entanto, o padrão de resultados inverso (Maslach & Leiter, 1997). Uma perspetiva mais recente considera o *engagement* como um constructo independente do *burnout*, mas que está negativamente relacionado com este (Schaufeli et al., 2002). Segundo estes autores, o *engagement* é definido como um “...estado da mente positivo, associado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção” (p.74).

A dimensão vigor é caracterizada por uma manifestação de elevados níveis de energia e resiliência mental do colaborador face ao seu trabalho, levando este a esforçar-se e a ser mais

persistente, independentemente das dificuldades com que se possa vir a deparar no seu emprego (Bakker & Demerouti, 2008; González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006; Schaufeli & Salanova, 2007). Por sua vez, a dedicação refere-se à situação na qual o sujeito encontra-se fortemente envolvido com o seu trabalho, demonstrando sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio (Bakker & Demerouti, 2008; González-Romá et al., 2006; Schaufeli & Salanova, 2007). Por último, a absorção é caracterizada por um estado onde o indivíduo está feliz e emerso no seu trabalho, acabando por ter a sensação que o tempo passa mais rápido e tem dificuldades em se afastar deste (Bakker & Demerouti, 2008; González-Romá et al., 2006; Schaufeli & Salanova, 2007; Simpson, 2009).

O presente estudo tem como principal objetivo investigar a relação entre a liderança transformacional, o *burnout* e o *engagement*. Espera-se que exista uma relação positiva entre a liderança transformacional e o *work engagement*, isto é, este estilo de liderança irá promover um aumento dos níveis de *engagement*. Além disso, prevê-se uma relação negativa entre a liderança transformacional e o *burnout*, sendo que este estilo de liderança não vai permitir o desenvolvimento do estado de *burnout*. É igualmente esperado que o *engagement* esteja relacionado de forma negativa com o *burnout*. Neste sentido, colaboradores com níveis mais elevados de *engagement* apresentarão menos *burnout*.

H1: A liderança transformacional relaciona-se positivamente com o *engagement*.

H2: A liderança transformacional relaciona-se negativamente com o *burnout*.

H3: O *engagement* relaciona-se negativamente com o *burnout*.

Método

Participantes

A recolha dos dados ocorreu na Santa Casa da Misericórdia de Arcos de Valdevez, Instituição Particular de Solidariedade Social constituída por 308 colaboradores. A amostra foi composta por trabalhadores de vários serviços, tais como o refeitório, as unidades de cuidados continuados, os lares VilaGerações e Soares Pereira, o apoio domiciliário, os serviços gerais e da manutenção e ainda pela creche e jardim de infância. No total responderam 61 pessoas aos questionários, com uma taxa de resposta de 19,80%, sendo que 57 (93,40%) eram do sexo feminino. As idades dos participantes estavam compreendidas entre os 21 e os 64 anos ($M = 39,95$, $DP = 10,92$). Três dos participantes (4,90%) tinham o ensino primário, 23 (37,70%) o ensino básico, 16 (26,20%) o ensino secundário, 16 (26,20%) uma licenciatura, dois (3,30%) um mestrado e um (1,60%) tinha uma pós-graduação. A antiguidade dos participantes varia entre menos de um ano de serviço e 29 anos ($M = 7,12$, $DP = 5,57$). A amostra incluiu 35 (57,40%) trabalhadores que realizavam turnos e 26 (42,60%) que não

trabalhavam por turnos, sendo que, dos colaboradores que faziam turnos, um (2,86%) realizava apenas um turno, 17 (48,57%) faziam dois turnos e 17 (48,57%) realizavam três turnos. A dimensão das equipas de trabalho variava entre os três e os 35 elementos ($M = 13,02$, $DP = 6,20$).

Instrumentos

Questionário Sociodemográfico. Incluiu questões relativas ao sexo, idade, escolaridade, anos de serviço, número de elementos da equipa em que estava inserido. Inquiriu-se, além disso, se o participante trabalhava por turnos e caso tenha respondido afirmativamente, quanto turnos realizava.

Questionário Multifatorial da Liderança (QML; Bass, 1985; Versão Portuguesa de Heitor, 1996). O questionário era inicialmente composto por 43 itens, referentes às escalas de liderança transformacional e liderança transacional. Optou-se por usar apenas os itens referentes à escala da liderança transformacional, uma vez que este estudo pretendia verificar a influência desta liderança nos estados de *burnout* e de *engagement*. Assim, este instrumento foi composto por 30 itens classificados numa escala de *Likert* que variava de 0 (“Nunca”) a 4 (“Sempre”). Os itens encontravam-se divididos em três subescalas, Carisma (e.g., “Sinto-me bem junto dele”), Consideração Individualizada (e.g., “Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho”) e Estimulação Intelectual (e.g., “Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim”). Valores mais elevados significavam que os trabalhadores percebiam o seu chefe como um líder mais transformacional. A escala original apresentava boa confiabilidade interna e todos os fatores possuíam uma consistência interna satisfatória, sendo o alfa de *Cronbach* 0,97.

***Maslach Burnout Inventory* (MBI;** Maslach, Jackson, & Leiter, 1996; Versão Portuguesa de Marques Pinto, 2000). Este instrumento é constituído por 16 itens divididos pelas três subescalas do *burnout*, sendo estes exaustão, cinismo e eficácia. A exaustão é composta por cinco itens (e.g., “Sinto-me emocionalmente esgotada(o) como o meu trabalho”), o cinismo também é avaliado em cinco itens (e.g., “Perdi entusiasmo pelo meu trabalho”) e a eficácia é avaliada em seis itens (e.g., “Sou capaz de resolver eficazmente os problemas que surgem no meu trabalho”). Os itens de cada escala são medidos numa escala de *Likert* de sete pontos, desde 0 (“Nunca”) até 6 (“Todos os dias”). Valores mais elevados nas dimensões da exaustão e do cinismo e valores mais baixos na eficácia indicam que o colaborador apresenta *burnout*. As três dimensões possuíam uma boa consistência interna na escala original, sendo que a exaustão apresentou um alfa de *Cronbach* de 0,90, o cinismo de 0,79 e a eficácia profissional de 0,71 (Maslach et al., 1996).

***Utrecht Work Engagement Scale-9* (UWES-9;** Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006; Versão Portuguesa de Martins, 2013). O questionário é composto por nove itens divididos pelas três

dimensões do *engagement*, vigor (e.g., “No meu trabalho sinto-me cheio de energia”), dedicação (e.g., “Entusiasmo-me com o meu trabalho”) e absorção (e.g., “Deixo-me levar pelo meu trabalho”). Os itens de cada escala são avaliados numa escala de Likert, que vai desde 0 (“Nunca”) até 6 (“Todos os dias”). De referir que valores mais elevados significavam que o trabalhador apresentava um maior nível de *engagement*. Este questionário apresenta uma boa consistência interna, pois o coeficiente Alfa de *Cronbach* é de 0,89 (Martins, 2013).

Procedimento

Os participantes tiveram acesso a um consentimento informado, onde lhes foi garantido a confidencialidade e o anonimato dos dados. Neste mesmo consentimento também lhes foi comunicado o objetivo do estudo. De seguida, os trabalhadores da Santa Casa preencheram o questionário sociodemográfico. Após as questões sociodemográficas estarem respondidas, seguiram-se os três instrumentos usados neste estudo, o *Utrecht Work Engagement Scale-9* (UWES-9), o *Maslach Burnout Inventory* (MBI) e o Questionário Multifatorial da Liderança (QML). O procedimento demorou entre 10 a 15 minutos e os participantes não receberam qualquer remuneração monetária pela participação.

Análise de dados

Os dados recolhidos nesta investigação foram introduzidos num documento *excel*, que mais tarde viria a ser usado para fazer as análises estatísticas, recorrendo ao *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS@ versão 25.0). As análises incluíram análises de estatística descritiva, para analisar o cálculo das médias e desvios-padrão da amostra e ainda a consistência interna de cada uma das dimensões estudadas. Por fim, recorreu-se às correlações de *Pearson*, para investigar as associações entre as três variáveis presentes neste estudo.

Resultados

A análise descritiva (Tabela 1) referente às dimensões das variáveis mostrou que os instrumentos usados neste estudo apresentaram uma boa consistência interna. Em relação ao *engagement*, foram encontrados valores elevados nas dimensões vigor, dedicação e absorção, o que indica que a amostra apresentava elevados níveis de *engagement*. Para o *burnout*, os resultados mostraram que a população deste estudo apresentava baixos níveis de *burnout*, pois tinham pontuações baixas nas dimensões exaustão e despersonalização e valores elevados na dimensão realização pessoal. Quanto à liderança transformacional, podemos concluir que a amostra considerava o seu líder como transformacional.

Tabela 1.

Análises descritivas das dimensões do Engagement, Burnout e Liderança Transformacional.

Dimensões	n	M (DP)	Alpha de Cronbach
Vigor	61	4,80 (0,81)	0,77
Dedicação	61	5,18 (0,71)	0,85
Absorção	61	5,08 (0,77)	0,77
Exaustão	61	1,98 (1,27)	0,88
Despersonalização	61	1,33 (1,00)	0,80
Eficácia Profissional	61	5,50 (0,47)	0,79
Liderança Transformacional	61	3,57 (0,39)	0,86

A tabela 2 apresenta as correlações entre as dimensões do *engagement*, vigor, dedicação e absorção, as dimensões do *burnout*, exaustão, cinismo e eficácia profissional, a liderança transformacional e, ainda, a idade.

Em relação à dimensão vigor, verificou-se a existência de uma correlação positiva significativa entre esta e a idade [$r(61) = 0,26, p < 0,05$], a dimensão dedicação [$r(61) = 0,64, p < 0,01$], a dimensão absorção [$r(61) = 0,60, p < 0,01$] e a dimensão eficácia profissional [$r(61) = 0,58, p < 0,01$]. Assim, os participantes que pontuavam mais alto na dimensão vigor tendiam a ser mais velhos e a evidenciar pontuações mais altas nas dimensões dedicação, absorção e eficácia profissional. De realçar que os resultados mostraram a existência de uma correlação negativa significativa entre esta dimensão e a dimensão exaustão [$r(61) = -0,29, p < 0,05$], indicando que os trabalhadores que apresentavam pontuações mais altas na dimensão vigor, tendiam a apresentar pontuações mais baixas na dimensão exaustão.

Verificou-se uma correlação positiva significativa entre a dimensão dedicação e as dimensões absorção [$r(61) = 0,70, p < 0,01$], a dimensão eficácia profissional [$r(61) = 0,32, p < 0,05$] e a liderança transformacional [$r(61) = 0,33, p < 0,01$]. Neste sentido, os participantes que evidenciam níveis mais altos de dedicação, tendiam a demonstrar valores mais elevados na dimensão absorção, eficácia profissional e ainda a considerar o seu chefe um líder mais transformacional.

No que toca à dimensão absorção, foram encontradas correlações positivas significativas com a dimensão eficácia profissional [$r(61) = 0,30, p < 0,05$] e com a liderança transformacional [$r(61) = 0,36, p < 0,01$], indicando que os participantes que estavam mais absorvidos no trabalho tendiam a apresentar pontuações mais elevadas na eficácia profissional e na caracterização do seu líder como transformacional.

Foi encontrada uma correlação positiva significativa da dimensão exaustão com a dimensão cinismo [$r(61) = 0,55, p < 0,01$], o que indica que as pessoas que pontuavam mais alto na exaustão,

tendiam a pontuar mais alto na dimensão cinismo. Verificaram-se ainda correlações negativas significativas entre a exaustão e a idade [$r(61) = -0,35, p < 0,01$] e a dimensão eficácia profissional [$r(61) = -0,26, p < 0,05$], indicando que as pessoas que se sentiam mais exaustas tendiam a ser menos eficazes e mais novas.

Por sua vez, verificou-se uma correlação positiva significativa entre a liderança transformacional e a idade [$r(61) = 0,26, p < 0,05$], o que indica que os participantes mais velhos tendiam a classificar mais o seu chefe como um líder transformacional.

Tabela 2

Correlações entre Idade, Engagement (Vigor, Dedicção e Absorção), Burnout (Exaustão, Despersonalização e realização pessoal) e Liderança Transformacional.

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8
1		0,26*	0,18	0,22	-0,35**	-0,13	0,23	0,26**
2			0,64**	0,60**	-0,29*	-0,08	0,58**	0,13
3				0,70**	-0,11	-0,10	0,32*	0,33**
4					-0,18	-0,14	0,30*	0,36**
5						0,55**	-0,26*	-0,17
6							0,01	0,02
7								0,24

Nota. 1 – Idade; 2 – Vigor; 3 – Dedicção; 4 – Absorção; 5 – Exaustão; 6 – Despersonalização; 7 – Realização Pessoal; e 8 – Liderança Transformacional.

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$.

Discussão

Neste presente estudo, foi analisada a relação entre a liderança transformacional e os construtos *engagement* e *burnout*. Os participantes preencheram um questionário sociodemográfico, que incluía questões acerca da sua idade, tempo de serviço e número de elementos da equipa em que estavam inseridos. Responderam ainda ao Questionário Multifatorial da Liderança (QML) para averiguar a sua opinião acerca do seu líder, ao *Utrecht Work Engagement Scale-9* (UWES-9) para perceber os níveis de *engagement* dos participantes e, por fim, ao *Maslach Burnout Inventory* (MBI) para avaliar os níveis de *burnout*.

A nossa primeira hipótese de que a liderança transformacional relaciona-se positivamente com o *engagement* foi confirmada pelos nossos dados. Foram encontradas correlações positivas significativas entre a liderança transformacional e as dimensões dedicação e absorção. Em relação à dimensão vigor, não foi possível obter uma correlação entre esta e a liderança transformacional. Desta forma, os colaboradores que consideravam o seu chefe como um líder transformacional, isto é, alguém que é admirado, visto como um modelo a seguir, que incentiva à criatividade, que os leva a questionar

os mecanismos usados na resolução dos problemas e que se preocupa com as suas necessidades e interesses (Bass & Riggio, 2006; Lyons & Schneider, 2009), encontravam-se mais felizes e emersos no trabalho, sentindo-se mais inspirados, orgulhosos e entusiasmados. Este resultado vai de encontro com o estudo realizado por Raja em 2012, onde demonstrou que quando um líder demonstra a importância dos seus colaboradores, promovendo a igualdade e a autoconfiança, estes tendiam a demonstrar maiores níveis de *engagement*. O mesmo aconteceu com Schaufeli e Salanova (2008), que provaram com o seu estudo que um líder que consegue inspirar os seus colaboradores com as suas visões faz com que estes demonstrem maiores níveis de *engagement*. Zhu, Avolio e Walumbwa (2009) também obtiveram uma correlação positiva entre a liderança transformacional e o *engagement*. De salientar também que a amostra do nosso estudo apresentou elevados níveis de vigor e o facto de não ter sido encontrada uma relação entre esta dimensão e a liderança transformacional vem contrariar os estudos anteriores, que sugeriam que um colaborador quando percecionava o seu superior como um líder transformacional tendia a demonstrar maiores níveis de energia e persistência no trabalho. Os valores elevados de vigor na nossa amostra poderão estar relacionados com fatores inerentes à liderança.

Não foi confirmada a segunda hipótese deste estudo, ou seja, não foi encontrada uma correlação negativa significativa entre a liderança transformacional e o *burnout*. Ao analisar os nossos dados, podemos verificar que os participantes consideram o seu líder transformacional e que apresentam baixos níveis de *burnout*, pois apresentam resultados baixos nas dimensões exaustão e despersonalização e resultados altos na eficácia profissional. No entanto não se verificou nenhuma correlação entre estas duas variáveis, como em alguns estudos realizados anteriormente. Em 2007, Hetland, Sandal e Johnsen encontraram associações entre a liderança transformacional e as dimensões do *burnout*, despersonalização e eficácia profissional. No seu estudo, descobriram que um líder transformacional ao motivar os seus subordinados a acreditar nele, estes tendem a ser mais eficazes. Por outro lado, um líder transformacional ajuda a reduzir o cinismo dos trabalhadores, promovendo uma boa relação entre os seus subordinados. Nesse mesmo ano, Kanste, Kyngäs e Nikkilä (2007) também encontraram uma relação entre estes dois construtos, concluindo que um líder transformacional, ao ser otimista, proporcionando desafios e criando um ambiente onde existam oportunidades para os seus subordinados se desenvolverem, vai reduzir os níveis de exaustão emocional e de despersonalização, combatendo deste modo o *burnout*. Os nossos resultados mostraram que os baixos níveis de *burnout* podem não estar diretamente relacionados com o líder. A liderança transformacional atua ao nível de uma equipa de trabalho e, apesar da preocupação do líder

com cada um dos seus trabalhadores, algumas pessoas beneficiam com este método, mas outras podem demonstrar maiores níveis de exaustão e cinismo, devido às interações entre o líder e os seus subordinados (Hetland et al., 2007). Outra justificação para não ter sido encontrada uma correlação poderá ser pela amostra representar vários serviços e vários postos de trabalho na instituição, o que significa que estas diferenças podem levar a diferentes oportunidades de desenvolvimento pessoal e a diferentes exigências no trabalho, fatores estes que podem influenciar a relação entre estes dois construtos (Dvir & Shamir, 2003; Schaufeli, 2015). Numa investigação futura seria importante estudar a influência destes fatores na relação entre a liderança transformacional e o *burnout*.

A terceira e última hipótese, que afirma a existência de uma relação negativa entre o *engagement* e o *burnout*, foi confirmada pelos nossos dados. Os nossos dados mostram uma correlação positiva significativa entre as três dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção) com a dimensão eficácia profissional do *burnout*. Apresentam, ainda, uma correlação negativa entre o vigor e a exaustão emocional. Estes resultados vão de encontro com diversos estudos, demonstrando que os colaboradores que apresentam níveis mais elevados de energia e resiliência mental e que se sintam mais envolvidos e felizes com o seu trabalho tendem a demonstrar mais eficácia e a sentirem-se menos exaustos (Bakker & Demerouti, 2008; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli et al., 2002).

Neste estudo foram observadas algumas correlações entre a idade e as dimensões vigor, exaustão e liderança transformacional. Os resultados mostraram uma correlação positiva significativa entre a idade e o vigor, indicando que maiores níveis de vigor estão associados a pessoas mais velhas. Isto vai de encontro com o estudo realizado por Jaupi e Llaci (2015), que observaram uma relação positiva significativa entre a idade e as dimensões do *engagement*. Em relação à dimensão exaustão, verificou-se uma correlação negativa significativa, o que nos diz que os níveis de exaustão vão ser menores nas pessoas mais velhas, tal como foi visível no estudo de Schaufeli e Enzmann (1998), indicando que as pessoas mais novas podem ter maiores níveis de *burnout* devido ao facto de as expectativas iniciais não serem cumpridas. Por fim, encontrou-se uma correlação significativa entre a idade e a liderança transformacional, o que nos leva a considerar que as pessoas mais velhas desta amostra tendiam a considerar o seu líder como transformacional.

A nossa investigação apresentou algumas limitações, sendo que na interpretação dos resultados e em perspetiva de futuras investigações devem ser analisadas. Uma das limitações é o número de participantes neste estudo, com uma taxa de resposta de 19%, o que é relativamente baixo face ao número de trabalhadores da organização. Outra das limitações refere-se ao sexo dos participantes dado que a nossa amostra incluía apenas quatro homens. Numa investigação futura seria

importante incluir mais indivíduos do sexo masculino, podendo, desta forma, analisar-se as diferenças dos níveis de *burnout* e *engagement* entre os sexos nesta instituição. A terceira limitação é o tipo de estudo que foi realizado, uma vez que os questionários foram passados num único momento, o que pode ter conduzido a um viés nos resultados. Neste sentido, seria pertinente realizar um estudo longitudinal e qualitativo para a investigação destas variáveis, o que poderia eliminar o efeito da desejabilidade social.

Importa referir, que apesar das limitações encontradas neste estudo, esta investigação apresentou alguns resultados interessantes sobre um tópico que tem vindo a ser estudado cada vez mais no mundo das organizações.

Conclusão

Os resultados obtidos neste estudo evidenciaram que existe uma relação entre a liderança transformacional e o *engagement*. Mais concretamente, estes resultados mostraram que uma liderança transformacional está relacionada de forma positiva com o *engagement*, isto é, quando um líder fornece apoio, oportunidades de desenvolvimento, desafios e inspiração, os seus colaboradores tendem a ficar mais empenhados nas tarefas, a demonstrarem maiores níveis de energia, a manifestar mais sentimentos de entusiasmo, de inspiração e, ainda, a ficarem mais emersos no seu trabalho. Além desta relação, este estudo veio confirmar o que a literatura vem dizendo, ou seja, que existe uma relação negativa entre o *engagement* e o *burnout*, mais precisamente que indivíduos com maiores níveis de vigor, dedicação e absorção tendem a demonstrar menores níveis de exaustão emocional e despersonalização e maiores níveis de realização pessoal. Este estudo é importante porque vem demonstrar a importância deste tipo de liderança no bem-estar dos colaboradores.

Referências

- Alban-Metcalfe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2009). Engaging leadership part one: competencies are like Brighton Pier. *International Journal of Leadership in Public Services*, 5(1), 10-18. doi: 10.1108/17479886200900004.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154. doi: 10.1002/job.515.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649.
- Bass, M. B. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. London: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1990) Developing transformational leadership: Looking to 1992, and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27. doi: 10.1108/03090599010135122.
- Benevides-Pereira, A. (2002). *Burnout: Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Correia, A. (1997). *O burnout nos profissionais dos centros de atendimento de toxicodependentes: causas e consequências*. (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa, Editora RH.
- Dartey-Baah, K., & Ampofo, E. Y. (2015). Examining the influence of transformational and transactional leadership styles on perceived job stress among Ghanaian banking employees. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 1833-8119. doi: 10.5539/ijbm.v10n8p161.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *Leadership Quarterly*, 14(3), 327-344. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00018-3.
- European Agency for Safety and Health at Work [EU-OSHA] (2015). Segundo Inquérito Europeu às Empresas sobre Riscos Novos e Emergentes (ESENER-2) - Relatório de síntese: Gerir a Segurança e Saúde no Trabalho. Retirado de <https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener/view>

- Gil-Monte, P. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Madrid: Psicología Pirámide.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour, 68*(1), 165-174. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.003.
- Grove, C. N. (2005). Grovewell- Global Leadership Solutions. Retirado de <http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html>
- Heitor, M. I. (1996). *Satisfação Salarial e Liderança Transformacional*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Hetland, H., Sandal, G.M., & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(1), 58-75. doi: 10.1080/13594320601084558.
- Jaupi, F., & Llaci, S. (2015). The Impact of Communication Satisfaction and Demographic Variables on Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management, 8*(2), 191-200. doi: 10.4236/jssm.2015.82021.
- Jesuino, J. (2005). *Processos de Liderança*. Lisboa: Editora Horizontes Limitada.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. doi: 10.2307/256287.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management, 15*(7), 731-739. doi: 10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x.
- Leiter, M. P. & Maslach, C. (2000). Burnout and health. In A. Baum, T. Revenson, & J. Singer (Eds.). *Handbook of health psychology*: 415-426. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *Leadership Quarterly, 20*(5), 737-748. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.010.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30. doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x.
- Martins, J. N. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário utrecht work engagement para medir o engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99-113. doi: 10.1002/job.4030020205.

- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Leiter, M. P. & Schaufeli, W. B. (2008). Measuring burnout. In C. L. Cooper & S. Cartwright (Eds.). *The Oxford handbook of organizational well-being*. 86-108. Oxford: Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397.
- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. V. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990. doi: 10.1108/PR-01-2014-0020.
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). Charismatic and transformational leadership: Past, present, and future. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, 221-240. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012.
- Odetunde, O. J. (2013). Influence of transformational and transactional leaderships and leaders' sex on organisational conflict management behaviour. *Gender & Behaviour*, 11(1), 5223-5335.
- Pinto, A. M. (2000). *Burnout profissional em professores portugueses: representações sociais, incidência e preditores*. (Dissertação de Doutoramento). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Raja, M. W. (2012). Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(1), 160-166.
- Rego, A., & Cunha, M. (2003). *A essência da liderança: mudança X resultados X integridade: teoria, prática, aplicações e exercícios de autoavaliação*. Lisboa: RH Editores.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. doi: 10.1108/CDI-02-2015-0025.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice – A critical analysis*. London: Taylor & Francis.

- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., & Jackson, S. E. (1996). Maslach burnout Inventory-General survey. In C. Maslach., S. E. Jackson., & M. P. Leiter (Eds.). *The Maslach burnout inventory: test manual* (22-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, 135-177.
- Schaufeli, W.B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren, M. Sverke (Eds.) *The individual in the changing working life*: 380-402. New York: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008): Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: Na International Review*, 57(2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003.
- Tecedeiro, M. (2004). *Factores psicológicos na síndrome de burnout: O narcisismo como variável preditora da síndrome*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa
- Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and Organizational Management*, 34(5), 590-619. doi: 10.1177/1059601108331242.