



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Relação entre Lideranças e Burnout: O
Papel Moderador da Satisfação no Trabalho e a Sua Variação em
Função da Idade

Dissertação de mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e
das Organizações**

Rúben Edgar Ferreira Pinto

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

Junho 2026



CATOLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Relação entre Lideranças e Burnout: O Papel Moderador da Satisfação no Trabalho e a Sua Variação em Função da Idade

Dissertação de Mestrado apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para obtenção
do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e
das Organizações**

Rúben Edgar Ferreira Pinto

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Anabela
Rodrigues**

Junho 2026

Agradecimentos

A realização da presente dissertação representa a conclusão de uma etapa particularmente importante do meu percurso académico, marcada por desafios, aprendizagens e crescimento pessoal e profissional. Este trabalho constitui o culminar do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações e não teria sido possível sem o apoio e contributo de diversas pessoas, às quais desejo expressar o meu sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Anabela Rodrigues, pela disponibilidade, orientação, apoio e partilha de conhecimentos ao longo de todo o desenvolvimento desta investigação. O seu acompanhamento, rigor científico e contributos foram fundamentais para a concretização deste trabalho.

Dirijo igualmente uma palavra de agradecimento a todos os docentes do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa de Braga, pelos conhecimentos transmitidos ao longo deste percurso académico e pelo contributo para a minha formação pessoal e profissional.

Agradeço também a todos os participantes que disponibilizaram parte do seu tempo para responder ao questionário, tornando possível a recolha dos dados necessários para a realização deste estudo.

À minha família e amigos, deixo um agradecimento pelo apoio, incentivo constante e compreensão demonstrados ao longo de todo este percurso académico.

Por fim, agradeço à minha namorada, pela presença constante, paciência, compreensão, motivação e apoio ao longo desta etapa. O seu incentivo nos momentos mais exigentes foi fundamental para a concretização deste trabalho e para a conclusão desta importante fase da minha vida académica.

Resumo

Num contexto organizacional cada vez mais exigente, os trabalhadores enfrentam pressões elevadas que aumentam as exigências de desempenho e disponibilidade, potenciando desequilíbrios entre a vida profissional e pessoal. Este desajuste pode originar stress ocupacional e, em situações mais severas, burnout, caracterizado por estados de exaustão física, emocional e mental associados ao trabalho. Neste contexto, a satisfação no trabalho surge como um importante recurso psicológico, podendo atuar como fator protetor perante os efeitos negativos de determinados contextos organizacionais. Paralelamente, os estilos de liderança assumem um papel relevante na promoção do bem-estar dos colaboradores, destacando-se a liderança empoderadora pelos seus efeitos positivos e a liderança tóxica pelas suas potenciais consequências prejudiciais. Neste contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e o burnout, explorando o papel moderador da satisfação no trabalho nesta relação e a influência da idade nesse processo. Participaram 339 trabalhadores ativos, aos quais foram aplicados o Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), a Toxic Leadership Scale (TLS), o Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) e o Short Index of Job Satisfaction (SIJS). Os resultados evidenciaram associações positivas entre algumas dimensões da liderança tóxica, nomeadamente o narcisismo e a supervisão abusiva, e o burnout, bem como associações negativas entre todas as dimensões da liderança empoderadora e o burnout. Verificou-se, ainda, que a satisfação no trabalho desempenhou um papel moderador em algumas das relações analisadas, sendo este efeito parcialmente influenciado pela idade dos participantes.

Palavras-chave: liderança tóxica, liderança empoderadora, burnout, satisfação no trabalho, idade

Abstract

In an increasingly demanding organizational context, employees face high levels of pressure that increase performance and availability demands, potentially creating imbalances between professional and personal life. This imbalance may lead to occupational stress and, in more severe situations, burnout, characterized by states of physical, emotional, and mental exhaustion associated with work. In this context, job satisfaction emerges as an important psychological resource, acting as a protective factor against the negative effects of certain organizational environments. At the same time, leadership styles play a relevant role in promoting employee well-being, with empowering leadership standing out for its positive effects and toxic leadership for its potentially harmful consequences.

In this context, the present study aimed to analyze the relationship between leadership styles (toxic and empowering) and burnout, exploring the moderating role of job satisfaction in this relationship and the influence of age on this process. A total of 339 active workers participated in the study and completed the Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), the Toxic Leadership Scale (TLS), the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), and the Short Index of Job Satisfaction (SIJS). The results revealed positive associations between some dimensions of toxic leadership, namely narcissism and abusive supervision, and burnout, as well as negative associations between all dimensions of empowering leadership and burnout. Furthermore, job satisfaction was found to play a moderating role in some of the relationships analyzed, with this effect being partially influenced by participants' age.

Keywords: toxic leadership, empowering leadership, burnout, job satisfaction, age.

Índice

1.	Introdução	1
2.	Enquadramento Teórico	3
2.1.	Liderança.....	3
2.2.	Liderança Empoderadora	5
2.3.	Liderança Tóxica.....	9
2.4.	Burnout.....	10
2.5.	Satisfação no trabalho	14
2.6.	Modelos Teóricos Subjacentes aos Instrumentos Utilizados	15
3.	Metodologia	18
3.1.	Objetivo Geral e Específicos.....	18
3.2.	Hipóteses de Investigação	18
3.3.	Modelo Conceptual	18
3.4.	Desenho do Estudo.....	19
3.5.	Participantes	20
3.6.	Instrumentos.....	23
3.6.1.	Questionário Sociodemográfico.....	23
3.6.2.	Empowering Leadership Questionnaire.....	23
3.6.3.	Toxic Leadership Scale	28
3.6.4.	Oldenburg Burnout Inventory	31
3.6.5.	Satisfação no Trabalho	34
3.7.	Procedimentos de recolha de dados	36
4.	Resultados	37
4.1.	Normalidade da distribuição da amostra.....	37
4.2.	Relação entre Liderança Tóxica e burnout.....	38

4.3.	Relação entre Liderança Empoderadora e Burnout	39
4.4.	Papel Moderador da Satisfação no Trabalho na Relação entre Liderança e Burnout	40
4.5.	Papel da Idade na Moderação da Relação entre Liderança, Satisfação no Trabalho e Burnout.....	41
5.	Discussão	42
6.	Limitações, Contributos do Estudo e Implicações Práticas	48
	Referências Bibliográficas	51
	ANEXOS.....	60
	Anexo A - Questionário Sociodemográfico	61
	Anexo B – Pedido de Autorização do instrumento OLBI.....	62
	Anexo C – Pedido de Autorização do instrumento SIJS	63
	Anexo D – Pedido de Autorização dos instrumentos ELQ e TLS	64
	Anexo E – Escala de Liderança Empoderadora	65
	Anexo F – Escala de Liderança Tóxica.....	66
	Anexo G – Escala de Burnout	67
	Anexo H – Escala de Satisfação no Trabalho	71

1. Introdução

Nas organizações atuais, a liderança assume um papel central na promoção do desempenho, da motivação e do bem-estar dos colaboradores. Uma liderança eficaz contribui para o desenvolvimento dos recursos humanos e para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto práticas inadequadas podem gerar conflitos, desmotivação e consequências negativas para os trabalhadores (Robbins, 2002; Moscovici, 1997; Pontes, 2008).

Entre os estilos de liderança mais estudados destacam-se a liderança empoderadora e a liderança tóxica. A liderança empoderadora promove a autonomia, a participação e o desenvolvimento dos colaboradores, estando associada a maior motivação, satisfação no trabalho e desempenho organizacional (Arnold et al., 2007; Cheong et al., 2019; Vu, 2020). Em contraste, a liderança tóxica envolve comportamentos destrutivos, como supervisão abusiva, narcisismo e controlo excessivo, afetando negativamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores (Schmidt, 2008; Rose et al., 2015; Labrague, 2024).

A influência da liderança torna-se particularmente relevante quando se analisam fenómenos associados ao bem-estar ocupacional, como o burnout, definido como um estado de exaustão física, emocional e psicológica decorrente da exposição prolongada a exigências laborais (Maslach, Jackson & Leiter, 1997; Leiter & Maslach, 2005). Paralelamente, a satisfação no trabalho constitui um importante indicador da forma como os indivíduos avaliam a sua experiência profissional, encontrando-se associada a níveis mais elevados de bem-estar psicológico (Reisel, 2021; Judge, 2017).

A literatura sugere que os estilos de liderança podem influenciar simultaneamente os níveis de burnout e de satisfação no trabalho (Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2019; Lee et

al., 2018; Rose et al., 2015), tornando pertinente analisar a forma como estes constructos se relacionam. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo analisar a relação entre a liderança tóxica, a liderança empoderadora e o burnout, explorando o papel moderador da satisfação no trabalho nesta relação. Adicionalmente, pretende-se investigar o papel da idade enquanto moderador de segunda ordem, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores que influenciam o bem-estar psicológico dos trabalhadores no contexto organizacional.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Liderança

As organizações, para conseguirem manter a sua eficácia, produtividade e competitividade num mercado cada vez mais exigente e dinâmico, necessitam de líderes que sejam verdadeiramente capazes de inspirar e motivar as suas equipas de trabalho, gerir processos com elevada competência e assegurar a implementação de estratégias sólidas, bem estruturadas e alinhadas com os objetivos organizacionais (Northouse, 2022).

Neste contexto, a liderança assume um papel central no funcionamento das organizações, influenciando não apenas o desempenho organizacional, mas também a forma como os colaboradores percebem e vivenciam o seu trabalho.

Robbins (2002) destaca que uma liderança eficiente, quando acompanhada de uma gestão íntegra, responsável e transparente, é fundamental para atingir elevados níveis de desempenho organizacional, essenciais para o sucesso e sustentabilidade das organizações a longo prazo. Segundo o autor, os líderes têm a importante responsabilidade de projetar visões estimulantes e inspiradoras de futuro que possam servir de orientação e motivação para os seus colaboradores, ao mesmo tempo que garantem a eficácia e eficiência nas operações diárias, além de construírem estruturas organizacionais bem definidas, funcionais e adaptáveis às necessidades do ambiente em constante mudança.

Esta importância atribuída ao papel do líder tem sido amplamente reconhecida por diferentes autores ao longo do tempo.

De acordo com Moscovici (1997, p. 169), “os grupos humanos precisam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver integralmente seus recursos e competências”. Esta visão sublinha a importância do líder conhecer profundamente os seus colaboradores e ser capaz de os motivar, impulsionando mudanças positivas e um aperfeiçoamento constante.

Por outro lado, quando a liderança não é exercida de forma adequada, podem surgir consequências negativas tanto para os trabalhadores como para a própria organização.

Pontes (2008) reforça que uma liderança mal preparada pode gerar conflitos, desmotivar a equipa e fomentar jogos de poder, comprometendo seriamente a estabilidade da organização.

Nesta linha de pensamento, diversos autores defendem que a liderança não deve ser entendida apenas como uma posição formal de autoridade, mas como um processo relacional construído através da interação com os colaboradores.

Bergamini (1994) acrescenta que a liderança vai para além da ocupação de um cargo formal, sendo essencialmente construída com base na cooperação e na qualidade das relações humanas. A autora salienta que, para uma organização crescer de forma sustentável, é crucial contar com a participação ativa dos seus colaboradores, incentivando-os a apresentar ideias, sugestões, críticas construtivas e propostas de melhoria. Compete ao líder fomentar este ambiente de envolvimento, promovendo sinergias tanto na sua equipa como nos demais setores da organização.

Esta perspetiva permite compreender que a eficácia da liderança resulta não apenas das características individuais do líder, mas também da relação estabelecida com o grupo e do contexto organizacional em que esta ocorre.

Segundo Consorti et al. (2011), a aptidão para liderar não depende exclusivamente das características pessoais do indivíduo, mas também do contexto em que está inserido. O grupo tende a reconhecer como líder aquele que demonstra ter os recursos necessários para satisfazer as suas necessidades. Assim, o líder é visto como um estratega, capaz de orientar os membros da equipa rumo aos objetivos comuns, bem como de gerir conflitos e manter a harmonia no grupo.

O interesse pelo estudo da liderança tem acompanhado a crescente valorização deste fenómeno no contexto organizacional.

Bergamini (2009) contextualiza historicamente a valorização da liderança nas organizações, referindo que este interesse se intensificou com a reestruturação industrial ocorrida nos Estados Unidos durante e após a Segunda Guerra Mundial. Com a contratação massiva de trabalhadores, surgiu a necessidade de desenvolver modelos de liderança eficazes. Foram então conduzidas entrevistas e testes psicológicos com líderes organizacionais, com o objetivo de identificar os traços e comportamentos considerados ideais para o sucesso na gestão de equipas. A partir daí, a investigação sobre liderança passou a ser cada vez mais valorizada no meio organizacional, dando origem a diferentes teorias e práticas ainda hoje relevantes.

Atualmente, a liderança é entendida como um fenómeno complexo e multidimensional, o que justifica a existência de diferentes abordagens teóricas e estilos de liderança.

Estudos atuais sublinham a importância de compreender a liderança numa perspetiva multidimensional, que engloba tanto os seus efeitos positivos (como a liderança transformacional e empoderadora) quanto os negativos (como a liderança tóxica ou destrutiva) (Hadziahmetovic et al., 2023).

2.2. Liderança Empoderadora

“A liderança empoderadora refere-se a comportamentos do líder, que envolvem a partilha de poder com os liderados, através do reforço do significado atribuído ao trabalho, da promoção da participação nas decisões, da demonstração de confiança no bom desempenho e da concessão de autonomia face a constrangimentos burocráticos” (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005, p. 946, tradução nossa).

A liderança empoderadora é fundamentada em teorias como a Self-Determination Theory e a Psychological Empowerment Theory, sendo que este estilo de liderança tem como foco o

desenvolvimento dos membros das equipas, a delegação de autoridade e a participação ativa dos colaboradores (Cheong et al., 2019). No caso específico de desenvolvimento dos membros da equipa são dados momentos para os colaboradores evoluírem e aprenderem de forma consistente. Na situação de delegação de autoridade, o colaborador tem de tomar decisões sozinho de modo que o seu trabalho esteja subjacente a uma maior responsabilidade e compromisso com os resultados da organização. Por fim, a participação está relacionada com a necessidade de os colaboradores assumirem um papel ativo nos desafios organizacionais, através de sugestões de ideias e soluções que possam ter (Cheong et al., 2019).

Este tipo de liderança empoderadora apresenta consequências positivas, tais como: aumento da satisfação no trabalho, aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, impacto positivo no desempenho organizacional e existência de um clima organizacional positivo (Cheong et al., 2019). No que se refere ao aumento de satisfação no trabalho, está subjacente a um maior controlo dos colaboradores sobre as suas tarefas a realizar assim como a uma maior valorização das opiniões que dão (Cheong et al., 2019). No aumento da motivação intrínseca destaca-se que os colaboradores apresentam níveis elevados de dedicação no seu trabalho para ajudar no alcançar das metas da organização porque estão mais envolvidos com as suas tarefas assim como sentem uma maior responsabilidade, em função da liderança empoderadora promover a autonomia e fornecer uma maior confiança aos colaboradores no seu trabalho na organização (Cheong et al., 2019).

No que concerne ao impacto positivo nas organizações, sublinha-se que os colaboradores se sentem empoderados e, como tal, conseguem ser mais criativos e apresentam mais energia para procurar formas de melhorar os processos e respetivos resultados dentro da organização. (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Cheong,

Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019). Deste modo, aumenta a produtividade e a inovação da organização. Em relação ao clima organizacional, a liderança empoderadora fomenta um ambiente de trabalho positivo e produtivo, assente na confiança mútua e no respeito. A colaboração, a comunicação transparente e a coesão das equipas de trabalho são reforçadas com base neste estilo de liderar. (Cheong et al., 2019).

Contudo, a eficácia desta forma de liderar é moderada pela confiança no líder por parte dos colaboradores (se um colaborador confia no líder, adota uma postura proativa e de maior envolvimento nas tarefas inerentes à sua função de trabalho), pelo nível de envolvimento dos colaboradores (sem envolvimento dos colaboradores, a eficácia da liderança empoderadora diminui) e pelas competências dos colaboradores (equipas com pouca experiência profissional e baixa autoconfiança podem atribuir o excesso de autonomia como abandono ao invés de empoderamento). Como tal, as organizações que pretendem assumir este modo de liderar devem considerar o contexto, ou seja, o perfil e competências dos colaboradores; a cultura da organização(por exemplo, corporativas tradicionais) ; se as organizações apresentam estruturas hierárquicas rígidas e o estilo de liderança preferido pelos colaboradores (Cheong et al., 2019).

A liderança empoderadora deve ser complementada por outras formas de liderar, sendo usada de forma racional e tendo em conta o contexto da organização. Os líderes devem compreender os timings de atuação, ou seja, quando devem delegar, fornecer suporte e adaptar os seus modos de intervenção para corresponder às necessidades das equipas e garantirem o sucesso da organização (Cheong et al., 2019).

Em linha com o que defende Vu (2020), a liderança empoderadora é mais abrangente do que ser apenas uma delegação de autoridade. Esta forma de liderança apresenta outros objetivos como o desenvolvimento continuado das competências dos colaboradores. A ideia de

empoderamento não se resume a dar autonomia, ou seja, implica capacitar os colaboradores das organizações para realizarem as tarefas do seu trabalho de forma eficiente e confiante. Mais especificamente, Vu (2020) defende que o empoderamento deve ser incentivado com base em oportunidades de treino e aprendizagem, com o intuito de proporcionar um empoderamento eficaz. O conceito de motivação intrínseca e os fatores individuais e contextuais devem ser tidos em conta para avaliar a eficácia da liderança empoderadora, e como tal, os líderes precisam de adaptar o seu estilo de liderança às características da equipa e ao ambiente organizacional, no qual as formas de empoderar podem e devem ser ajustadas a estes fatores para produzir benefícios e criar um clima organizacional sustentado em níveis elevados de produção e de satisfação. (Vu, 2020).

Conforme evidencia Lee, Willis e Tian (2018), a liderança empoderadora permite um impacto positivo no desempenho organizacional, um aumento de satisfação no trabalho e de uma maior presença de colaboradores que estão motivados intrinsecamente, sendo que também identificaram que estas consequências positivas podem ser mediadas pelo comprometimento dos colaboradores, a autoconfiança dos trabalhadores, o grau de flexibilidade e abertura da cultura organizacional, a confiança nos líderes e a perceção de autonomia. Estes mecanismos de mediação justificam como é que a liderança empoderadora leva a comportamentos proativos e um melhor desempenho global dos colaboradores. Contudo, em determinados contextos caracterizados por baixa autonomia e presença de estruturas hierarquizadas, os benefícios para a organização são baixos e como tal, Lee, Willis e Tian (2018) sugerem que a liderança empoderadora, deve ser adaptada às necessidades da equipa e ao enquadramento organizacional (Lee, Willis, & Tian, 2018).

2.3. Liderança Tóxica

“A liderança tóxica é definida pela literatura como um tipo de liderança mal ajustada e maliciosa, em que os líderes têm um comportamento destrutivo e podem exibir certas características pessoais consideradas disfuncionais, maltratando as pessoas com quem trabalham, envenenando o seu entusiasmo, a sua criatividade, a sua autonomia e a sua capacidade de inovar” (Mónico et al., 2019, p. 131).

Como referido por Rose et al. (2015), existem consequências negativas para os colaboradores que são alvo de lideranças tóxicas, tais como ansiedade, falta de motivação e stress crónico. Deste modo, o desempenho dos colaboradores diminui e a intenção de turnover aumenta. Em suma, os danos são simultaneamente individuais e coletivos, sendo essencial que as organizações identifiquem precocemente estes comportamentos de liderança tóxica, de modo a implementarem intervenções específicas para mitigar os seus efeitos.

Estas consequências tornam-se particularmente evidentes em contextos profissionais caracterizados por elevados níveis de exigência e responsabilidade.

Segundo Labrague (2024), ao analisar a liderança tóxica na área da saúde, os líderes tóxicos contribuem para a criação de ambientes de receio, gerando efeitos negativos na comunicação e na colaboração entre os membros das equipas. Deste modo, as decisões tendem a ser menos eficazes e, consequentemente, a qualidade do serviço prestado diminui. O impacto acaba por atingir também a segurança do cliente, que neste contexto corresponde ao paciente. Labrague (2024) sugere que as organizações de saúde devem agir rapidamente para intervir e remover líderes tóxicos, criando ambientes mais seguros e eficazes para colaboradores e pacientes.

Perante estes efeitos negativos, torna-se igualmente importante compreender de que forma as organizações podem recuperar de contextos marcados por lideranças disfuncionais.

Hughes (2022) sugere uma abordagem para a recuperação organizacional em casos de ambientes pouco funcionais, nos quais a falta de confiança e de compromisso produz consequências negativas para o trabalho em equipa e gera resistência à mudança. A solução proposta passa pela inclusão de todos os níveis organizacionais relacionados com a gestão e os recursos humanos nos processos de recuperação e reconstrução organizacional.

Complementando esta perspetiva, alguns autores apresentam estratégias concretas para prevenir e gerir os efeitos da liderança tóxica.

Tavanti (2011) propõe estratégias específicas para gerir a liderança tóxica, focando-se na capacidade de identificar líderes tóxicos e promover a sua educação e desenvolvimento. O autor aconselha as organizações a implementarem avaliações contínuas de desempenho e processos de feedback construtivo que permitam corrigir comportamentos disfuncionais. Tavanti (2011) recomenda ainda acompanhamento psicológico para os colaboradores afetados e programas de formação em liderança que promovam competências interpessoais e comportamentos éticos. Deste modo, defende que estas estratégias permitem reconstruir ambientes de trabalho mais saudáveis, caracterizados por uma moral de equipa positiva e por uma maior eficácia organizacional.

2.4. Burnout

O burnout é um fenómeno de natureza psicológica, que se caracteriza essencialmente por um estado de exaustão emocional profunda, acompanhado por um elevado grau de cinismo e por sentimentos persistentes de ineficácia, todos estes aspetos diretamente relacionados com o contexto do trabalho (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Este fenómeno manifesta-se, de forma mais evidente, especialmente em contextos laborais onde existe uma exposição contínua a stress crónico, bem como desequilíbrios significativos entre as exigências impostas pelo trabalho e os

recursos disponíveis para que o trabalhador possa responder adequadamente a essas mesmas exigências (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996).

Desde a sua concepção original, proposta por Freudenberger (1974), o burnout tem vindo a ser objeto de extensas e profundas investigações científicas, dado que a sua prevalência é notória em múltiplas profissões e que o seu impacto negativo é considerável, não só para a saúde e bemestar dos indivíduos, mas também para a produtividade e eficácia das organizações onde estes estão inseridos (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001).

Segundo Maslach e colaboradores (1996), o burnout é um processo psicológico composto por três dimensões centrais: exaustão emocional, cinismo (ou despersonalização) e a redução da eficácia pessoal. A exaustão emocional refere-se ao esgotamento dos recursos emocionais e da energia do indivíduo; o cinismo representa uma atitude de distanciamento e desapego em relação ao trabalho e às pessoas; e a ineficácia envolve sentimentos de incompetência e baixa realização profissional. Esta tríade caracteriza o burnout como um fenómeno multifacetado que vai além do simples stress, implica assim, um processo crónico de desgaste que compromete o funcionamento cognitivo, emocional e comportamental do trabalhador (Maslach et al., 2001).

Leiter e Maslach (2005) destacam seis áreas principais do ambiente de trabalho relacionadas com o risco de burnout: carga de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores. A carga de trabalho, quando excessiva e crónica, provoca o esgotamento progressivo dos recursos físicos e psicológicos, de modo a prejudicar, a recuperação e o equilíbrio emocional. O controlo está relacionado com a autonomia do trabalhador e a capacidade, que o mesmo tem, de influenciar decisões. Baixos níveis de controlo criam stress e consequentemente, aumentam o risco de burnout, por outro lado, maior autonomia protege contra o fenómeno. A ausência de recompensas adequadas financeiras, sociais ou institucionais

desvaloriza o trabalhador, alimenta assim, sentimentos de ineficácia. As relações interpessoais também são fundamentais, ambientes marcados pela falta de apoio e pela existência de conflitos elevam a probabilidade de burnout, enquanto ambientes de trabalho que promovem apoio social e resoluções eficazes contribuem para o envolvimento. A percepção de justiça organizacional, entendida como equidade e respeito nas decisões, é um fator relevante; a sensação de injustiça está associada a sentimentos de cinismo e hostilidade.

Por fim, a congruência entre os valores pessoais do trabalhador e os valores organizacionais é essencial, pois conflitos entre estes valores geram tensões motivacionais que favorecem o desgaste emocional (Leiter & Maslach, 2005).

Embora o ambiente de trabalho seja reconhecidamente o principal determinante do burnout, é importante salientar que as características pessoais dos indivíduos também desempenham um papel significativo na sua suscetibilidade a este fenómeno. Indivíduos que apresentam uma personalidade menos resiliente, um locus de controlo externo e níveis elevados de neuroticismo tendem, frequentemente, a manifestar maiores níveis de burnout. Além disso, os comportamentos do tipo A, que se caracterizam por uma alta competitividade, impaciência e uma constante pressa, encontram-se igualmente associados a níveis mais elevados de exaustão emocional. No que diz respeito aos aspetos demográficos, a idade tende a apresentar uma correlação negativa com o burnout, embora esta relação esteja condicionada por variáveis adicionais, tais como a experiência profissional acumulada e o viés de sobrevivência, o que torna difícil tirar conclusões definitivas e generalizáveis. No que toca ao género, observa-se que os homens frequentemente apresentam níveis mais elevados de cinismo (Leiter & Maslach, 2005).

As consequências do burnout são amplas e severas. A nível individual, estão associadas a problemas físicos e mentais, como perturbações cardiovasculares, depressão, ansiedade e

deterioração do bem-estar geral (Shirom & Melamed, 2005; Toker et al., 2005). Para as organizações, o burnout resulta em queda da produtividade, aumento do absentismo, rotatividade de pessoal e redução da qualidade do serviço (Leiter & Maslach, 2009). Estudos longitudinais indicam que o burnout pode prever hospitalizações por transtornos mentais e doenças cardiovasculares, ressaltando a sua relevância para a saúde pública (Toppinen-Tanner, Ahola, Koskinen, & Väänänen, 2009).

Diante das graves consequências do burnout, diversas intervenções têm sido propostas para prevenção e tratamento, atuando sobre o indivíduo, o grupo ou a organização. Intervenções individuais focam em estratégias para desenvolver competências de enfrentamento e gestão do stress, além da promoção de estilos de vida saudáveis, embora tendam a negligenciar as causas situacionais do burnout (Awa, Plaumann, & Walter, 2010).

Por outro lado, intervenções organizacionais procuram modificar as condições de trabalho, reduzindo fatores de risco como carga excessiva e baixa autonomia. Programas de redesign do trabalho e iniciativas que aumentam a autonomia e simplificam processos têm demonstrado eficácia (Awa et al., 2010). Um exemplo importante é o programa CREW (Civility, Respect, and Engagement at Work), que atua ao nível do grupo, faz com que melhore as relações interpessoais e a cultura de respeito, resultando assim, numa redução do cinismo, uma melhoria da civilidade e uma diminuição do absentismo (Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011; Leiter, Day, Oore, & Laschinger, 2012).

Apesar destas iniciativas, a avaliação rigorosa da eficácia das intervenções ainda é limitada. Muitos estudos carecem de grupos de controlo e de acompanhamento longitudinal, o que dificulta a determinação de impactos duradouros e generalizáveis (Leiter & Maslach, 2014).

Assim, o burnout configura-se como um fenómeno complexo e multifacetado, cuja prevenção e tratamento não podem ser abordados de forma isolada, exigindo sim a implementação de estratégias integradas e abrangentes que considerem, simultaneamente, as condições organizacionais em que os trabalhadores se inserem, assim como os aspetos individuais que caracterizam cada pessoa. Compreender o burnout como um resultado direto do desalinhamento existente entre as exigências impostas pelo trabalho e os recursos pessoais disponíveis para o trabalhador, conforme o modelo de mediação proposto por Leiter e Maslach (2005), revela-se fundamental para a criação e desenvolvimento de estratégias eficazes que possam prevenir e minimizar este fenómeno.

Neste sentido, de acordo com, Leiter e Maslach (2005) a criação de ambientes de trabalho que sejam mais humanos, justos, e que estejam devidamente alinhados com os valores, necessidades e expectativas dos trabalhadores, emerge como um caminho essencial e indispensável para a mitigação do burnout, bem como para a promoção de um maior bem-estar no contexto profissional.

2.5. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho continua a ser um dos constructos centrais da psicologia organizacional, sendo que foi amplamente revisitada nas ultimas décadas devido ao seu impacto nos resultados individuais e organizacionais (Gabriel,2020).

Em termos gerais, a satisfação no trabalho pode ser definida como uma atitude avaliativa e afetiva relativamente ao trabalho, resultante da perceção de que as necessidades, metas e expectativas individuais estão a ser atendidas pelo contexto laboral (Reisel, 2021). Recentemente, tem-se enfatizado que a satisfação emerge da interação dinâmica entre características da tarefa, relações interpessoais, clima organizacional e fatores emocionais (Schreurs, 2022).

A literatura contemporânea entende a satisfação como um fenómeno multidimensional, integrando fatores intrínsecos (relacionados com o conteúdo do trabalho) e extrínsecos (relacionados com o contexto organizacional). Fatores intrínsecos incluem autonomia, sentido de propósito, feedback e uso de competências (Huang, 2022). Fatores extrínsecos incluem relações com supervisores, suporte social, remuneração e percepção de justiça organizacional (Reisel, 2021). Estudos recentes demonstram que o equilíbrio entre estes fatores contribui decisivamente para níveis mais elevados de satisfação, especialmente quando os trabalhadores percebem que o contexto laboral permite crescimento, aprendizagem e expressão pessoal (Mazzetti, 2021).

A satisfação também está associada a determinantes desfechos organizacionais. Existe uma correlação entre os altos níveis de satisfação e uma maior motivação, desempenho, compromisso organizacional e menor rotatividade (Judge, 2017). Contudo, com a insatisfação prevemos absentismo, intenções de deixar a organização, etc.. Promover a satisfação do trabalho não é somente uma preocupação ética ou humanista, pode ser também uma estratégia organizacional com obtenção de resultados diretos.

Como os trabalhadores interpretam as exigências do trabalho e os eventos organizacionais poderá condicionar significativamente a percepção de satisfação segundo, Huang (2022), no seu estudo recente mostra que o impacto das exigências emocionais na satisfação depende do contexto em que ocorrem e do recurso disponível, ou seja existe uma necessidade de compreender a natureza relacional e dinâmica da satisfação no trabalho (Huang, 2022).

2.6. Modelos Teóricos Subjacentes aos Instrumentos Utilizados

Os instrumentos utilizados neste estudo foram selecionados com base na sua adequação para avaliar os principais constructos em análise e nas evidências empíricas que sustentam as suas propriedades psicométricas. Para além da sua relevância metodológica, cada instrumento

assenta em modelos teóricos específicos que permitem compreender a natureza e a dinâmica dos fenómenos avaliados. Neste sentido, apresenta-se de seguida uma breve descrição dos enquadramentos teóricos subjacentes às medidas de liderança empoderadora, liderança tóxica, burnout e satisfação no trabalho, destacando os principais pressupostos conceptuais que fundamentam a sua utilização no presente estudo.

De acordo com Mónico et al. (2019), com base nos trabalhos de Auh, Menguc e Jung (2014), a liderança empoderadora enquadra-se nas abordagens positivas da liderança, centrando-se na promoção da autonomia, participação e desenvolvimento dos colaboradores. Este modelo conceptualiza a liderança como um processo de influência social orientado para a concretização de objetivos comuns entre líderes e liderados (Smircich & Morgan, 1982), assumindo que os líderes podem potenciar o crescimento individual e coletivo através da partilha de poder, da confiança e do apoio ao desenvolvimento profissional. A literatura tem demonstrado que este estilo de liderança favorece a partilha de conhecimento, o envolvimento no trabalho, a eficácia das equipas e o desempenho organizacional (Auh et al., 2014; Lorinkova et al., 2013; Srivastava et al., 2006; Tuckey et al., 2012).

Por sua vez, a liderança tóxica assenta em abordagens teóricas que conceptualizam a liderança destrutiva como um conjunto de comportamentos disfuncionais que comprometem o bem-estar dos colaboradores e o funcionamento das organizações (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004; Wilson-Starks, 2003). Segundo Schmidt (2008) e Mónico et al. (2019), este modelo integra dimensões como a supervisão abusiva, a liderança autoritária, o narcisismo, a autopromoção e a imprevisibilidade. Estas características refletem formas de exercício da liderança marcadas pelo controlo excessivo, hostilidade interpessoal, foco nos

interesses pessoais do líder e instabilidade comportamental, fatores que tendem a prejudicar a qualidade das relações laborais e a saúde psicológica dos trabalhadores.

Relativamente ao burnout, o modelo subjacente ao Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) conceptualiza este fenómeno como um estado de desgaste ocupacional composto por duas dimensões fundamentais: exaustão e distanciamento (Demerouti & Nachreiner, 1998). A exaustão refere-se ao esgotamento físico, emocional e cognitivo resultante das exigências do trabalho, enquanto o distanciamento representa uma atitude de afastamento psicológico e desinvestimento relativamente às tarefas profissionais. Esta perspetiva considera o burnout como consequência do desequilíbrio entre as exigências laborais e os recursos disponíveis para lhes fazer face, constituindo um importante indicador de mal-estar ocupacional (Sinval et al., 2019).

No que se refere à satisfação no trabalho, o modelo conceptual subjacente ao Short Index of Job Satisfaction (SIJS) assenta na compreensão da satisfação como uma avaliação global que o trabalhador realiza da sua experiência profissional. A literatura contemporânea considera a satisfação laboral um fenómeno multidimensional, resultante da interação entre fatores intrínsecos, como a autonomia, o significado do trabalho e o desenvolvimento de competências, e fatores extrínsecos, como as relações interpessoais, o suporte organizacional, a remuneração e a justiça percebida (Mazzetti, 2021; Schreurs et al., 2022). A satisfação no trabalho encontra-se associada a diversos resultados organizacionais positivos, incluindo maior motivação, compromisso organizacional, desempenho e bem-estar psicológico (Judge et al., 2017; Huang et al., 2022).

Em conjunto, estes modelos teóricos permitem compreender de que forma os estilos de liderança constituem fatores contextuais relevantes para a experiência laboral dos trabalhadores, influenciando a sua satisfação no trabalho e os níveis de burnout. A integração destes constructos

possibilita uma compreensão mais abrangente dos processos que contribuem para o bem-estar psicológico no contexto organizacional.

3. Metodologia

3.1. Objetivo Geral e Específicos

O presente estudo teve como objetivo principal analisar a relação entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e o burnout nos trabalhadores, explorando o papel moderador da satisfação no trabalho. Adicionalmente, pretendeu-se examinar a idade como moderador de segunda ordem

3.2. Hipóteses de Investigação

Com base nos objetivos propostos e a análise da literatura presente, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação :

H1: Existe uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a percepção de liderança tóxica e o burnout.

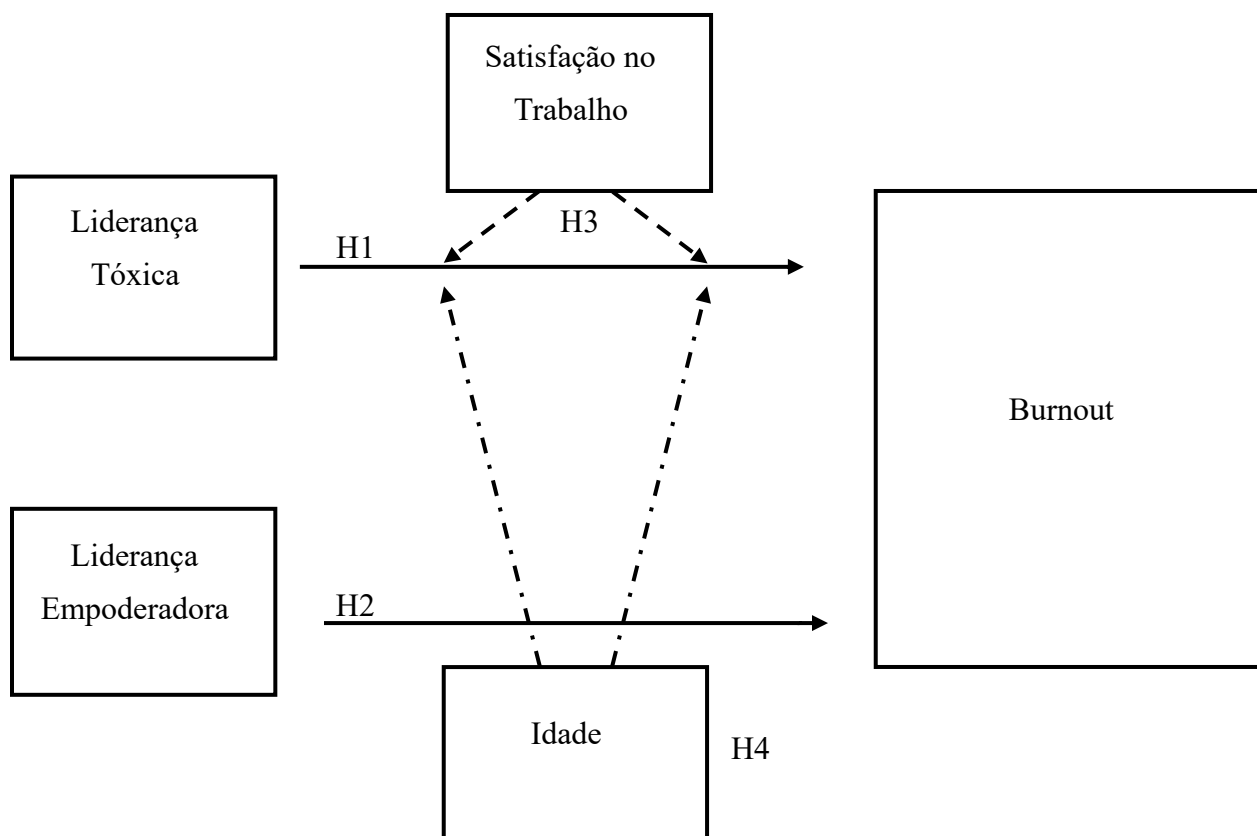
H2: Existe uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a percepção de liderança empoderadora e o burnout.

H3: A percepção da Satisfação no Trabalho modera a relação entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e o burnout, atenuando ou potenciando os seus efeitos.

H4: O papel moderador da Satisfação no trabalho na relação entre a liderança (tóxica e/ou empoderadora) e o burnout varia em função da idade.

3.3. Modelo Conceptual

Neste estudo, a variável dependente é o burnout, enquanto os estilos de liderança, especificamente a liderança tóxica e a liderança empoderadora, são consideradas variáveis independentes. A percepção da satisfação no trabalho exerce o papel de moderadora na relação entre liderança e burnout, sendo que a idade dos trabalhadores atua como moderador de segunda ordem, influenciando a moderação exercida pela satisfação no trabalho (Fig. 1).

Figura 1*Modelo Conceptual*

3.4. Desenho do Estudo

O presente estudo é de carácter quantitativo, com delineamento transversal. Adota-se, assim, um desenho metodológico descritivo-correlacional, por se tratar da abordagem que melhor se une com os objetivos propostos, os quais visam a exploração e descrição das relações existentes entre múltiplas variáveis. Possibilita uma análise rigorosa das inter-relações e dependências entre as variáveis em questão, contribuindo para a elucidação aprofundada do fenómeno em estudo. Deste modo, ao estabelecer relações entre as variáveis, esta metodologia proporciona a construção de um quadro teórico sólido e fundamentado, conforme salientado por Fortin et al. (2009).

3.5. Participantes

O método de amostragem utilizado foi não probabilístico, recorrendo-se a uma amostragem por conveniência e em bola de neve. Como critérios de inclusão para participação no estudo, os participantes deveriam exercer atividade profissional e possuir experiência em contexto organizacional. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, desenvolvido na plataforma Google Forms, e distribuído por via digital, através de redes profissionais, e-mail, WhatsApp e contactos estabelecidos junto de organizações colaboradoras. Em alguns casos, o questionário foi igualmente partilhado por líderes organizacionais junto dos seus colaboradores, com o objetivo de facilitar a divulgação do estudo e aumentar a participação.

A amostra final é constituída por 339 participantes válidos (Tabela 1). Relativamente ao sexo, 45.7% (155) dos participantes são do sexo masculino, 46.0% (156) do sexo feminino e 8.3% (28) preferem não responder. As idades dos participantes encontram-se compreendidas entre os 18 e os 66 anos, apresentando uma média de 32.57 anos (DP = 11.39).

No que diz respeito às habilitações literárias, 40.4% (137) dos participantes possuem habilitações até ao 12.º ano, 39.2% (133) são licenciados, 20.1% (68) possuem mestrado e 0.3% (1) doutoramento.

Relativamente à situação profissional atual, 93.2% (316) dos participantes encontram-se empregados, enquanto 6.8% (23) indicam não se encontrar empregados naquele momento. Quanto ao setor de atividade profissional, 67.8% (230) dos participantes exercem funções no setor privado e 32.2% (109) no setor público.

No que se refere à caracterização do horário de trabalho, 77.0% (261) dos participantes encontram-se a trabalhar a tempo inteiro, enquanto 23.0% (78) trabalham a tempo parcial.

Relativamente à realização de horas extra para além do estabelecido no contrato de trabalho, 38.6% (131) dos participantes referem realizar horas extra, 30.7% (104) indicam não realizar horas extra e 30.7% (104) afirmam realizar horas extra ocasionalmente.

Quanto ao tempo no emprego atual, 22.1% (75) dos participantes encontram-se no emprego há menos de um ano, 32.4% (110) entre um e cinco anos, 15.9% (54) entre seis e dez anos, 7.4% (25) entre dezasseis e vinte anos, 9.4% (32) entre vinte e vinte e cinco anos, 5.3% (18) entre vinte e seis e trinta anos e 7.4% (25) há mais de trinta anos.

Relativamente ao tempo de trabalho com o atual líder/superior hierárquico direto, 17.1% (58) dos participantes trabalham com o mesmo líder há menos de seis meses, 20.1% (68) entre seis meses e um ano, 25.1% (85) entre um e três anos, 13.0% (44) entre três e cinco anos e 24.8% (84) há mais de cinco anos.

Por fim, relativamente à intenção atual de mudança de emprego, 23.6% (80) dos participantes referem pensar em mudar de emprego, 50.4% (171) indicam não pensar em mudar de emprego, 16.8% (57) respondem “talvez” e 9.1% (31) indicam não saber.

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica da amostra (n = 339)

Variável	Respostas	n	%
Sexo	Masculino	155	45.7
	Feminino	156	46.0
	Prefere não responder	28	8.3

Habilitações Literárias	Até ao 12º ano	137	40.4
	Licenciatura	133	39.2
	Mestrado	68	20.1
	Doutoramento	1	0.3
Situação Profissional Atual	Empregado	316	93.2
	Não empregado	23	6.8
Setor de Atividade	Privado	230	67.8
	Público	109	32.2
Horário de Trabalho	Tempo inteiro	261	77.0
	Tempo parcial	78	23.0
Horas extra	Sim	131	38.6
	Não	104	30.7
	Ocasionalmente	104	30.7
Tempo de Emprego Anual	Menos de 1 ano	75	22.1
	1 a 5 anos	110	32.4
	6 a 10 anos	54	15.9
	16 a 20 anos	25	7.4
	20 a 25 anos	32	9.4
	26 a 30 anos	18	5.3
	Mais de 30 anos	25	7.4
Tempo com o Atual Líder	Menos de 6 meses	58	17.1
	6 meses a 1 ano	68	20.1
	1 a 3 anos	85	25.1
	3 a 5 anos	44	13.0
	Mais de 5 anos	84	24.8
Intenção de Mudança de Emprego	Sim	80	23.6
	Não	171	50.4
	Talvez	57	16.8

3.6. Instrumentos

3.6.1. Questionário Sociodemográfico

Foi elaborado um questionário sociodemográfico (Anexo A), que integrava informações relativas ao sexo, idade, estado civil, habilitações, situação profissional, setor de atividade, entre outros elementos.

3.6.2. Empowering Leadership Questionnaire

A liderança empoderadora foi avaliada através do Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), desenvolvido por Arnold e colaboradores (2000, 2007), o qual tem como finalidade medir a perceção dos colaboradores relativamente aos comportamentos empoderadores demonstrados pelos seus líderes no contexto organizacional. A versão original deste instrumento foi adaptada e validada para a população portuguesa por Serrano (2015) e Mónico et al. (2019), assegurando a sua adequação linguística e cultural.

O questionário é constituído por 38 itens, organizados em cinco dimensões fundamentais (Tabela 2): liderar pelo exemplo, participação na tomada de decisão, coaching, transmissão de informação e preocupação individualizada. A dimensão “liderar pelo exemplo” avalia até que ponto o líder serve de modelo através das suas atitudes e comportamentos; a “participação na tomada de decisão” refere-se ao envolvimento ativo dos colaboradores nos processos decisórios; a dimensão “coaching” diz respeito ao apoio dado pelo líder ao desenvolvimento e capacitação dos membros da equipa; a “transmissão de informação” avalia a clareza, utilidade e frequência da partilha de informações relevantes com os subordinados; por fim, a dimensão “preocupação individualizada” mede o grau de atenção que o líder dedica às necessidades, características e particularidades de cada colaborador.

As respostas são dadas com base numa escala de Likert de cinco pontos, variando entre 1, correspondente a “Nunca”, e 5, correspondente a “Sempre”. A versão portuguesa do ELQ

demonstrou possuir boas propriedades psicométricas, nomeadamente uma elevada consistência interna (0.87) em todas as suas dimensões, tal como confirmado pelas análises fatoriais realizadas no estudo de validação conduzido por Mónico et al. (2019).

Tabela 2

Dimensões e itens da Escala Multidimensional de Liderança Empoderadora (ELQ)

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Liderar pelo Exemplo	1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento. 2. Trabalha tanto quanto pode. 3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção). 4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta. 5. Lidera pelo exemplo.	0.91	0.82
Participação na Tomada de Decisão	6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias/sugestões.	0.91	0.67

7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam.
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.
10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.

Coaching	12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.	0.96	0.91
	13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho.		
	14. Incentiva os membros do grupo a resolver em conjunto os problemas.		

	15. Incentiva os membros do grupo a trocar informações entre si.		
	16. Ajuda os membros do grupo de trabalho.		
	17. Explica como resolver problemas por si próprios.		
	18. Presta atenção aos esforços do grupo.		
	19. Informa quando fazemos algo bem feito.		
	20. Apoia os esforços do grupo.		
	21. Ajuda o grupo a focar-se nos objetivos.		
	22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros.		
Informar	23. Explica as decisões da organização.	0.94	0.86
	24. Explica os objetivos da organização.		
	25. Explica como o grupo se encaixa na organização.		
	26. Explica o propósito das políticas da organização.		
	27. Explica as regras e as expectativas.		

	28. Explica as suas decisões e ações ao grupo.		
Mostrar Preocupação / Interagir com o Grupo	29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo. 30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros. 31. Trata todos como iguais. 32. Discute as preocupações dos membros com paciência. 33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros. 34. Mantém o contacto com o grupo. 35. Entende-se bem com os membros. 36. Dá respostas honestas e justas. 37. Sabe que trabalho está a ser feito. 38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo.	0.95	0.88

3.6.3. Toxic Leadership Scale

A Toxic Leadership Scale (TLS) foi originalmente desenvolvida por Schmidt (2008) e foi aplicada na sua versão adaptada para a população portuguesa por Mónico et al. (2019).

A escala é composta por 30 itens, distribuídos por cinco dimensões que refletem diferentes formas de manifestação da liderança tóxica (Tabela 3). A dimensão de supervisão abusiva, com sete itens, refere-se a comportamentos hostis, verbais ou não verbais, dirigidos aos subordinados, como por exemplo "Ridiculariza os subordinados". A liderança autoritária, representada por seis itens, descreve a limitação da autonomia dos colaboradores, como no item "Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas". A dimensão do narcisismo, com cinco itens, capta a autoimagem inflacionada do líder e a sua falta de empatia, sendo um exemplo "Sente-se com direitos especiais". A autopromoção, também com cinco itens, diz respeito à procura de vantagens pessoais por parte do líder, mesmo que em prejuízo de outros, tal como se observa no item "Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens". Por fim, a imprevisibilidade, composta por sete itens, refere-se à instabilidade do comportamento do líder, incluindo alterações de humor sem justificação aparente, como em "Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente".

As respostas são recolhidas através de uma escala de Likert de seis pontos, variando entre 1 ("Discordo totalmente – o meu líder não é nada assim") e 6 ("Concordo totalmente – o meu líder é mesmo assim").

A versão portuguesa da escala demonstrou boas propriedades psicométricas, incluindo ajustamento adequado ao modelo de cinco fatores, boa consistência interna (0.87) e validade convergente e discriminante, conforme confirmado por análises fatoriais confirmatórias realizadas por Mónico et al. (2019).

Tabela 3*Dimensões e itens da escala multidimensional da Liderança Tóxica (TLS)*

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Supervisão abusiva	1. Ridiculariza os subordinados	0.87	0.87
	2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções		
	3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho		
	4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho		
	5. Rebaixa publicamente os subordinados		
	6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado		
	7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes		
Narcisismo	9. Invade a privacidade dos subordinados	0.91	0.82
	10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho		
	11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas		

	12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais		
	13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes		
Liderança autoritária	14. Sente-se com direitos especiais	0.92	0.84
	15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização		
	16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)		
	17. Considera que é uma pessoa extraordinária		
	18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais		
Imprevisibilidade	19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente	0.95	0.85
	20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige		
	21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens		
	22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem		

	23. Atua a pensar na sua próxima promoção		
Autopromoção	24. Tem grandes explosões de humor	0.91	0.90
	25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho		
	26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente		
	27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz		
	28. Varia no quanto é acessível		
	29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito		
	30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado		

3.6.4. Oldenburg Burnout Inventory

O burnout foi avaliado através do *Oldenburg Burnout Inventory* (OLBI), um instrumento psicométrico desenvolvido originalmente por Demerouti e Nachreiner (1998) e posteriormente adaptado para o contexto luso-brasileiro por Sinval, Queirós, Pasian e Marôco (2019). O OLBI avalia o burnout com base numa estrutura bidimensional composta por duas subescalas: exaustão e desinvestimento. A subescala de exaustão engloba sentimentos de sobrecarga, fadiga física, emocional e cognitiva, bem como a necessidade constante de repouso.

Já a subescala de desinvestimento refere-se ao distanciamento psicológico do indivíduo em relação ao seu trabalho, incluindo atitudes cínicas e negativas face às suas funções profissionais.

O instrumento, na sua versão portuguesa validada, é composto por 15 itens (Tabela 4), com afirmações redigidas de forma positiva e negativa, promovendo, assim, a redução de enviesamentos de resposta (Sinval et al., 2019). Esta versão demonstrou boas propriedades psicométricas, apresentando índices de ajustamento adequados, consistência interna elevada e invariância métrica entre sexos e entre os dois países (Portugal e Brasil), o que confirma a sua robustez para estudos transculturais.

A aplicação do OLBI permitiu avaliar, assim, avaliar de forma rigorosa o nível de burnout dos participantes, garantindo a fiabilidade e validade dos dados recolhidos no contexto deste estudo.

Tabela 4

Dimensões e itens da escala multidimensional da OLBI

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Distanciamento	1. Encontro com frequência assuntos novos e interessantes no meu trabalho. 3. Cada vez mais falo de forma negativa do meu trabalho.	0.71	0.49

6. Ultimamente tenho
pensado menos no meu
trabalho e faço as tarefas
de forma quase mecânica.

7. Considero que o meu
trabalho é um desafio
positivo.

9. Com o passar do
tempo, sinto-me
desligado do meu
trabalho.

11. Às vezes, sinto-me
farto das minhas tarefas
no trabalho

14. Sinto-me cada vez
mais empenhado no meu
trabalho.

Exaustão	2. Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho	0.87	0.49
	4. Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.		
	5. Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho.		

-
8. Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado.
10. Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer.
12. Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia
13. De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho
15. Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia.
-

3.6.5. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho foi avaliada através do Short Index of Job Satisfaction (SIJS), um instrumento breve desenvolvido por Thompson e Phua (2012), concebido para medir de forma rápida e eficiente a percepção global de satisfação laboral. A versão portuguesa foi adaptada e validada por Sinval e Marôco (2020), assegurando equivalência linguística, conceptual e psicométrica relativamente ao instrumento original, conforme demonstrado no estudo de validação conduzido em Portugal e no Brasil.

O SIJS é composto por cinco itens unidimensionais (Tabela 5), que avaliam a satisfação global do trabalhador com o seu emprego. Os itens incluem formulações positivas e negativas

estratégia metodológica que visa reduzir enviesamentos de resposta, promovendo maior precisão e estabilidade nas avaliações (Sinval & Marôco, 2020). Apesar da sua brevidade, o índice capta aspetos centrais da vivência laboral, tais como entusiasmo, contentamento, apreciação geral do trabalho e perceções negativas associadas a experiências de desmotivação ou desagrado face às funções desempenhadas.

As respostas são dadas numa escala de Likert de cinco pontos, variando entre 1 (“Discordo fortemente”) e 5 (“Concordo fortemente”), tal como estabelecido na versão portuguesa validada (Sinval & Marôco, 2020). Esta estrutura permite captar nuances subtis na forma como os trabalhadores avaliam a sua satisfação, oferecendo uma medida sintética, rápida e sensível às diferenças individuais.

A versão portuguesa do SIJS evidenciou excelentes propriedades psicométricas, apresentando níveis elevados de consistência interna (α 0.84), validade fatorial adequada e invariância estrutural entre grupos culturais, reforçando a sua robustez e fiabilidade para utilização em contextos organizacionais portugueses (Sinval & Marôco, 2020). Deste modo, o SIJS constitui uma ferramenta adequada tanto para investigação científica como para diagnósticos organizacionais, permitindo avaliar de forma rigorosa a satisfação laboral em distintos ambientes de trabalho.

Tabela 5

Dimensões e itens da escala Unidimensional SIJS

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
----------	-------	----------------	-----------------------------

Satisfação Global	1. Sinto-me razoavelmente satisfeito(a) com o meu emprego atual.	0.84	0.73
	2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.		
	3. Cada dia de trabalho parece não ter fim. (<i>R</i>).		
	4. Sinto-me realmente satisfeito(a) com o meu trabalho.		
	5. Considero que o meu emprego é particularmente desagradável. (<i>R</i>)		

3.7. Procedimentos de recolha de dados

Após as devidas autorizações dos autores dos instrumentos utilizados (Empowering Leadership Questionnaire, de Arnold et al., 2000, 2007; Toxic Leadership Scale, de Schmidt, 2008; Oldenburg Burnout Inventory, de Demerouti e Nachreiner, 1998; e Short Index of Job Satisfaction, de Thompson e Phua, 2012), bem como do Conselho Científico da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, foi construído um questionário em formato digital, utilizando a plataforma Google Forms, através da qual foi realizada a recolha de dados. O questionário incluiu uma secção inicial destinada à caracterização sociodemográfica dos participantes, seguida da aplicação dos instrumentos relativos às variáveis em estudo.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, os participantes tiveram acesso a um termo de consentimento informado. Este documento explicou de forma clara os objetivos do estudo, os critérios de participação e os princípios éticos envolvidos, assegurando o anonimato, a

confidencialidade e a voluntariedade da participação, . Foi ainda garantido o direito à desistência a qualquer momento, sem prejuízo para os participantes.

A divulgação do questionário foi realizada através de redes sociais e plataformas digitais acessíveis aos investigadores (como Facebook, Instagram, WhatsApp e LinkedIn), com o objetivo de alcançar uma amostra diversificada.

Após a recolha dos dados, estes foram organizados e analisados com recurso ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 28. Numa primeira fase, procedeu-se à realização de análises descritivas das variáveis em estudo e à avaliação dos pressupostos necessários às análises inferenciais.

A normalidade da distribuição das variáveis foi avaliada através da análise dos coeficientes de assimetria e curtose.

Tendo em consideração estes resultados, foram utilizados testes estatísticos paramétricos. Para a análise das relações entre as variáveis em estudo recorreu-se ao coeficiente de correlação de Pearson, permitindo avaliar a direção e intensidade das associações entre os estilos de liderança, a satisfação no trabalho e o burnout. Adicionalmente, foram realizadas análises de moderação para testar o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre os estilos de liderança e o burnout, bem como o efeito moderador da idade nessa relação recorrendo ao PROCESS Macro para SPSS (Hayes, 2022).

4. Resultados

4.1. Normalidade da distribuição da amostra

Antes da realização das análises inferenciais, procedeu-se à avaliação da normalidade univariada das variáveis em estudo através da análise dos coeficientes de assimetria e curtose. Os resultados revelaram valores de assimetria compreendidos entre -0,41 e 0,70 e valores de curtose entre -0,76 e 0,18. Em particular, a variável satisfação no trabalho apresentou um coeficiente de

assimetria de -0,04 e uma curtose de -0,73, enquanto as dimensões do burnout apresentaram coeficientes de assimetria de 0,57 e 0,67 e coeficientes de curtose de -0,57 e 0,18. De acordo com os critérios propostos por Kline (2016), estes valores encontram-se dentro dos limites considerados aceitáveis para a assunção de normalidade univariada, sugerindo que as distribuições das variáveis não apresentam desvios substanciais à normalidade.

Consequentemente, considerou-se que o pressuposto da normalidade se encontrava satisfeito, permitindo a utilização de procedimentos estatísticos paramétricos nas análises subsequentes

4.2. Relação entre Liderança Tóxica e burnout

Relativamente à Hipótese 1, que postulava a existência de uma relação positiva e significativa entre a percepção de liderança tóxica e o burnout, os resultados apresentados na Tabela 6 evidenciaram associações significativas entre as dimensões da liderança tóxica e o burnout. Em particular, observaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre Narcisismo e Burnout ($r = .420, p < .001$) e entre Supervisão Abusiva e Burnout ($r = .492, p < .001$). Por outro lado, verificaram-se correlações negativas e significativas entre Autopromoção e Burnout ($r = -.258, p < .001$), Imprevisibilidade e Burnout ($r = -.257, p < .001$) e Liderança Autoritária e Burnout ($r = -.254, p < .001$).

De um modo geral, os resultados sugerem a existência de associações significativas entre as dimensões da liderança tóxica e os níveis de burnout dos colaboradores, verificando-se que as dimensões Narcisismo e Supervisão Abusiva apresentam associações positivas com o burnout. Assim, os resultados fornecem suporte parcial para a Hipótese 1, que postulava a existência de uma relação positiva e significativa entre a liderança tóxica e o burnout.

Tabela 6

Correlação de Pearson entre Liderança Tóxica e Burnout

	Burnout
--	---------

LT_Narcisismo	.420**
LT_Autopromoção	-.258**
LT_Imprevisibilidade	-.257**
LT_Autoritária	-.254**
LT_Supervisão Abusiva	.492**

Nota. Burnout = pontuação total do Oldenburg Burnout Inventory.

p < .001.

4.3. Relação entre Liderança Empoderadora e Burnout

Relativamente à Hipótese 2, que postulava a existência de uma relação negativa entre a percepção de liderança empoderadora e o burnout, os resultados apresentados na Tabela 7 evidenciaram associações negativas entre as dimensões da liderança empoderadora e o burnout. Em particular, observaram-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre Liderar pelo Exemplo e Burnout ($r = -.230$, $p < .001$), Participação na Tomada de Decisão e Burnout ($r = -.219$, $p < .001$), Coaching e Burnout ($r = -.261$, $p < .001$), Informar e Burnout ($r = -.237$, $p < .001$), bem como entre Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo e Burnout ($r = -.272$, $p < .001$).

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de liderança empoderadora estão associados a níveis mais baixos de burnout nos colaboradores. Desta forma, os resultados corroboram a Hipótese 2, que previa uma relação negativa e significativa entre a liderança empoderadora e o burnout.

Tabela 7

Correlação de Pearson entre Liderança Empoderadora e Burnout

	Burnout
LE_Liderar pelo Exemplo	-.230**
LE_Participação na Decisão	-.219**

LE_Coaching	-.261**
LE_Informar	-.237**
LE_Preocupação/Interação	-.272**

Nota. Burnout = pontuação total do Oldenburg Burnout Inventory.

p < .001.

4.4. Papel Moderador da Satisfação no Trabalho na Relação entre Liderança e Burnout

Relativamente à Hipótese 3, que postulava que a percepção da satisfação no trabalho modera a relação entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e o burnout, foi realizada uma análise de moderação através do PROCESS Macro para SPSS (Modelo 1; Hayes, 2022) tendo os resultados revelado evidência parcial de moderação.

No caso da liderança empoderadora, verificaram-se efeitos moderadores estatisticamente significativos para as dimensões Coaching ($b = .021$, $p = .030$; $\Delta R^2 = .013$) e Informar ($b = .061$, $p < .001$; $\Delta R^2 = .034$). Em ambos os casos, os efeitos protetores destas dimensões sobre o burnout revelaram-se mais evidentes entre trabalhadores com níveis mais baixos de satisfação no trabalho. Por outro lado, não foram encontrados efeitos moderadores significativos para as dimensões Liderar pelo Exemplo ($b = .019$, $p = .353$; $\Delta R^2 = .002$), Participação na Tomada de Decisão ($b = .039$, $p = .067$; $\Delta R^2 = .009$) e Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo ($b = .014$, $p = .220$; $\Delta R^2 = .004$).

Relativamente à liderança tóxica, verificaram-se efeitos moderadores estatisticamente significativos para as dimensões Narcisismo ($b = .029$, $p = .039$; $\Delta R^2 = .010$), Imprevisibilidade ($b = .047$, $p = .016$; $\Delta R^2 = .016$) e Autopromoção ($b = .043$, $p = .004$; $\Delta R^2 = .022$). Por outro lado, não foi encontrado um efeito moderador significativo para a dimensão Liderança Autoritária ($b = .027$, $p = .130$; $\Delta R^2 = .006$).

De um modo geral, os resultados sugerem que a satisfação no trabalho desempenha um papel moderador na relação entre algumas dimensões da liderança e o burnout, embora esse efeito não se verifique de forma consistente para todas as dimensões analisadas. Assim, os resultados fornecem suporte parcial para a Hipótese 3.

4.5. Papel da Idade na Moderação da Relação entre Liderança, Satisfação no Trabalho e Burnout

Relativamente à Hipótese 4, que postulava que o papel moderador da satisfação no trabalho na relação entre a liderança e o burnout varia em função da idade, foi realizada uma análise de moderação moderada através do PROCESS Macro para SPSS (Modelo 3; Hayes, 2022), tendo, os resultados revelado evidência parcial de moderação moderada.

Verificaram-se efeitos de interação tripla estatisticamente significativos para as dimensões Coaching ($b = .002$, $p = .017$; $\Delta R^2 = .015$), Narcisismo ($b = -.004$, $p = .005$; $\Delta R^2 = .018$) e Imprevisibilidade ($b = .004$, $p = .031$; $\Delta R^2 = .012$), indicando que o efeito moderador da satisfação no trabalho nestas relações varia em função da idade.

Por outro lado, não foram encontrados efeitos de interação tripla significativos para as dimensões Informar ($b = .002$, $p = .089$; $\Delta R^2 = .007$), Autopromoção ($b = .002$, $p = .146$; $\Delta R^2 = .005$) e Liderança Abusiva ($b = -.0002$, $p = .871$; $\Delta R^2 < .001$).

De um modo geral, os resultados sugerem que a idade influencia o papel moderador da satisfação no trabalho em algumas relações entre liderança e burnout, verificando-se este efeito sobretudo nas dimensões Coaching, Narcisismo e Imprevisibilidade. Observou-se, ainda, que os efeitos de moderação moderada foram mais evidentes entre trabalhadores de maior idade nas dimensões Coaching e Imprevisibilidade, enquanto na dimensão Narcisismo o efeito moderador

da satisfação no trabalho foi mais pronunciado entre trabalhadores mais jovens e de meia-idade. Assim, os resultados fornecem suporte parcial para a Hipótese 4.

5. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores (liderança tóxica e liderança empoderadora) e o burnout, explorando, ainda, o papel moderador da satisfação no trabalho nesta relação e a influência da idade nesse processo.

De forma geral, os resultados obtidos corroboraram parcialmente as hipóteses formuladas, evidenciando a relevância dos estilos de liderança para o bem-estar psicológico dos colaboradores. Em particular, verificou-se que a liderança empoderadora se associou a níveis mais baixos de burnout, enquanto algumas dimensões da liderança tóxica se associaram a níveis mais elevados de desgaste ocupacional, reforçando a importância da liderança enquanto fator determinante da saúde e do funcionamento organizacional.

Relativamente à H1, que postulava a existência de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a percepção de liderança tóxica e o burnout, os resultados evidenciaram associações significativas entre as diferentes dimensões da liderança tóxica e o burnout. Em particular, verificaram-se associações positivas entre as dimensões Narcisismo e Supervisão Abusiva e os níveis de burnout, sugerindo que colaboradores que percebem os seus líderes como mais autocentrados, com reduzida empatia e comportamentos abusivos tendem a apresentar níveis mais elevados de exaustão e distanciamento relativamente ao trabalho.

Estes resultados encontram-se parcialmente alinhados com a literatura que identifica a liderança tóxica como um importante fator de risco para o bem-estar psicológico dos colaboradores. Segundo Rose et al. (2015), os líderes tóxicos contribuem para o aumento da ansiedade, da desmotivação e do stress crónico, fatores frequentemente associados ao

desenvolvimento de burnout. De igual modo, Labrague (2024) refere que ambientes de trabalho caracterizados por comportamentos tóxicos de liderança tendem a gerar insegurança, receio e deterioração das relações interpessoais, aumentando a vulnerabilidade dos trabalhadores ao desgaste ocupacional.

No presente estudo, a dimensão Supervisão Abusiva apresentou a associação positiva mais forte com o burnout ($r = .492, p < .001$), sugerindo que comportamentos hostis, humilhantes ou desrespeitadores por parte do líder constituem importantes fatores de desgaste ocupacional. Este resultado é consistente com a conceptualização de Schmidt (2008) e com os trabalhos de Mónico et al. (2019), que descrevem a supervisão abusiva como uma das manifestações mais prejudiciais da liderança tóxica, devido ao impacto direto que exerce sobre o bem-estar emocional dos colaboradores.

Também a dimensão Narcisismo apresentou uma associação positiva significativa com o burnout ($r = .420, p < .001$), indicando que líderes excessivamente centrados em si próprios, com reduzida consideração pelas necessidades dos subordinados, podem contribuir para ambientes de trabalho menos saudáveis e emocionalmente mais desgastantes. Este resultado encontra suporte na literatura (Schmidt, 2008; Mónico et al., 2019), que caracteriza os líderes narcísicos como figuras que tendem a privilegiar os seus interesses pessoais em detrimento das necessidades da equipa, comprometendo a qualidade das relações laborais e o bem-estar dos colaboradores.

Contudo, contrariamente ao esperado, as dimensões Autopromoção, Imprevisibilidade e Liderança Autoritária apresentaram associações negativas com o burnout. Estes resultados divergem parcialmente das evidências empíricas existentes e da conceptualização teórica da liderança tóxica (Schmidt, 2008; Mónico et al., 2019; Rose et al., 2015). Uma possível explicação poderá estar relacionada com características específicas do contexto organizacional

dos participantes. Em determinados ambientes de trabalho mais estruturados ou hierarquizados, alguns comportamentos associados à liderança autoritária podem ser percebidos como promotores de organização, clareza de funções e estabilidade, reduzindo sentimentos de ambiguidade e incerteza (Leiter & Maslach, 2005). De igual forma, determinadas manifestações de autopromoção ou centralização da liderança poderão ser interpretadas como indicadores de competência, experiência ou capacidade de decisão por parte do líder.

Apesar destas possíveis interpretações, os resultados sugerem que a relação entre liderança tóxica e burnout poderá ser mais complexa do que aquela que é habitualmente descrita na literatura. Assim, a H1 pode ser considerada parcialmente corroborada, uma vez que apenas algumas das dimensões da liderança tóxica apresentaram a direção de associação prevista teoricamente. Enquanto a liderança tóxica evidenciou resultados apenas parcialmente consistentes com as expectativas teóricas, importa agora analisar a forma como a liderança empoderadora se relaciona com o burnout.

Relativamente à H2, que postulava a existência de uma relação negativa e estatisticamente significativa entre a percepção de liderança empoderadora e o burnout, os resultados evidenciaram associações negativas entre todas as dimensões da liderança empoderadora e o burnout, sugerindo que colaboradores que percebem os seus líderes como mais empoderadores tendem a apresentar menores níveis de desgaste ocupacional.

Estes resultados encontram-se alinhados com a literatura que associa a liderança empoderadora a níveis mais elevados de motivação intrínseca, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e bem-estar psicológico (Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018). A liderança empoderadora promove a autonomia, o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisão, o desenvolvimento de competências e a partilha de

informação, contribuindo para uma maior percepção de controlo sobre o trabalho e para uma utilização mais eficaz dos recursos psicológicos disponíveis.

Mais especificamente, verificaram-se associações negativas entre as dimensões Liderar pelo Exemplo, Participação na Tomada de Decisão, Coaching, Informar e Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo e o burnout. Estes resultados sugerem que líderes que promovem autonomia, apoio, participação e comunicação clara contribuem para a redução dos níveis de exaustão e distanciamento psicológico dos colaboradores. Esta interpretação encontra suporte nos trabalhos de Arnold et al. (2007) e Cheong et al. (2019), que defendem que a liderança empoderadora favorece sentimentos de competência, valorização profissional e envolvimento com o trabalho.

A dimensão Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo apresentou a associação negativa mais forte com o burnout ($r = -.272, p < .001$), sugerindo que a qualidade da relação entre líder e colaborador poderá constituir um importante fator protetor contra o desgaste ocupacional. Este resultado é consistente com o modelo de Leiter e Maslach (2005), que identifica o suporte social e a qualidade das relações interpessoais como recursos fundamentais para a prevenção do burnout. Da mesma forma, líderes que demonstram preocupação genuína pelo bem-estar dos colaboradores tendem a promover ambientes de trabalho mais positivos, marcados por maior confiança, coesão e apoio emocional.

Para além da análise das relações diretas entre liderança e burnout, o presente estudo procurou igualmente compreender se a satisfação no trabalho poderia influenciar a intensidade dessas associações.

Relativamente à H3, que postulava que a satisfação no trabalho moderava a relação entre os estilos de liderança (tóxica e empoderadora) e o burnout, os resultados revelaram evidência

parcial de moderação da satisfação no trabalho na relação entre liderança e burnout. No caso da liderança empoderadora, verificaram-se efeitos moderadores significativos para as dimensões Coaching e Informar. Estes resultados sugerem que os benefícios destas práticas de liderança assumem particular relevância quando os colaboradores apresentam níveis mais reduzidos de satisfação laboral. O apoio ao desenvolvimento profissional, o feedback contínuo e a disponibilização de informação clara parecem constituir recursos importantes para compensar contextos de trabalho menos satisfatórios, contribuindo para a redução do burnout. Esta interpretação encontra suporte no modelo proposto por Leiter e Maslach (2005), segundo o qual a disponibilidade de recursos organizacionais reduz o impacto das exigências laborais e protege os trabalhadores do desgaste ocupacional.

Relativamente à liderança tóxica, observaram-se efeitos moderadores significativos da satisfação no trabalho nas dimensões Narcisismo, Imprevisibilidade e Autopromoção. Estes resultados sugerem que a satisfação laboral influencia a forma como os colaboradores experienciam e interpretam comportamentos de liderança potencialmente prejudiciais. Trabalhadores com níveis mais elevados de satisfação poderão dispor de mais recursos psicológicos e emocionais para lidar com contextos organizacionais adversos, atenuando parcialmente o impacto negativo destes comportamentos sobre o burnout. Por outro lado, quando os níveis de satisfação são reduzidos, os efeitos das experiências negativas associadas à liderança tendem a tornar-se mais evidentes.

De forma geral, os resultados da H3 sugerem que a satisfação no trabalho desempenha um papel relevante na relação entre liderança e burnout, embora este efeito não se manifeste de forma uniforme em todas as dimensões analisadas. Assim, a satisfação laboral parece funcionar

como um importante recurso psicológico capaz de influenciar a vulnerabilidade dos trabalhadores ao desgaste ocupacional.

Considerando a relevância deste efeito moderador, procurou-se ainda analisar se o mesmo variava em função da idade dos colaboradores.

Relativamente à H4, que postulava que o efeito moderador da satisfação no trabalho na relação entre os estilos de liderança e o burnout variava em função da idade dos colaboradores, os resultados revelaram evidência parcial de moderação moderada, indicando que o papel moderador da satisfação no trabalho varia em função da idade dos colaboradores. Em particular, verificaram-se efeitos significativos para as dimensões Coaching, Narcisismo e Imprevisibilidade.

No caso da dimensão Coaching, os resultados sugerem que os benefícios associados ao apoio e desenvolvimento proporcionados pelo líder tendem a assumir maior relevância entre trabalhadores de maior idade, uma vez que o efeito moderador da satisfação no trabalho apenas se revelou significativo para níveis mais elevados de idade. Este resultado poderá estar relacionado com diferenças nas necessidades de desenvolvimento profissional e nas expectativas de carreira ao longo do ciclo de vida profissional. De forma semelhante, a influência da Imprevisibilidade parece variar em função da idade, verificando-se que o efeito moderador da satisfação no trabalho foi mais pronunciado entre trabalhadores mais velhos. Por sua vez, na dimensão Narcisismo, o efeito moderador da satisfação no trabalho revelou-se mais evidente entre trabalhadores mais jovens e de meia-idade. Estes resultados sugerem que trabalhadores em diferentes fases do ciclo profissional podem reagir de forma distinta aos comportamentos dos líderes e aos recursos proporcionados pelo contexto de trabalho.

Globalmente, os resultados da H4 reforçam a importância de considerar características individuais na compreensão do burnout e dos seus antecedentes organizacionais. A idade parece constituir um fator relevante na forma como os colaboradores experienciam a liderança e mobilizam recursos psicológicos para lidar com os desafios do contexto laboral.

Em síntese, os resultados do presente estudo reforçam a importância dos estilos de liderança para o bem-estar psicológico dos colaboradores. Enquanto a liderança empoderadora parece funcionar como um fator protetor contra o burnout, promovendo maior envolvimento, suporte e desenvolvimento profissional, determinadas manifestações da liderança tóxica revelam-se potenciadoras do desgaste ocupacional. Adicionalmente, os resultados evidenciam que a satisfação no trabalho e a idade desempenham papéis relevantes na compreensão destas relações, contribuindo para uma visão mais abrangente dos fatores que influenciam o burnout no contexto organizacional. Estes achados reforçam a necessidade de as organizações investirem na promoção de estilos de liderança positivos, no desenvolvimento de competências interpessoais dos líderes e na implementação de práticas que promovam a satisfação laboral, contribuindo para ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis.

6. Limitações, Contributos do Estudo e Implicações Práticas

Antes de abordar os contributos e implicações práticas do presente estudo, importa reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, a utilização de um desenho transversal limita o estabelecimento de relações de causalidade entre as variáveis analisadas. Em segundo lugar, a utilização exclusiva de medidas de autorrelato poderá aumentar o risco de enviesamentos associados à desejabilidade social e à subjetividade das respostas dos participantes. Acresce

ainda o facto de a amostra ter sido recolhida através de métodos não probabilísticos, limitando a generalização dos resultados à população em geral.

O presente estudo contribui para uma melhor compreensão da influência dos estilos de liderança no contexto organizacional, reforçando a importância das relações interpessoais e da qualidade da liderança no bem-estar psicológico dos colaboradores. Os resultados obtidos evidenciaram que a liderança empoderadora se associa a níveis mais reduzidos de burnout, enquanto determinadas dimensões da liderança tóxica, nomeadamente o narcisismo e a supervisão abusiva, se relacionam com níveis mais elevados de desgaste ocupacional. Adicionalmente, verificou-se que a satisfação no trabalho desempenha um papel moderador em algumas destas relações e que a idade influencia parcialmente este efeito, contribuindo para uma compreensão mais abrangente dos fatores associados ao burnout no contexto laboral.

Do ponto de vista prático, os resultados obtidos reforçam a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de estilos de liderança mais positivos, relacionais e empoderadores, capazes de promover o bem-estar psicológico dos colaboradores e reduzir os níveis de burnout. Neste sentido, torna-se relevante implementar programas de formação e desenvolvimento de liderança que privilegiem competências como a comunicação, o apoio ao desenvolvimento profissional, a participação na tomada de decisão e a promoção de relações interpessoais positivas. Paralelamente, as organizações deverão monitorizar e prevenir comportamentos associados à liderança tóxica, procurando criar ambientes de trabalho mais saudáveis, inclusivos e sustentáveis.

Por fim, futuras investigações poderão recorrer a desenhos longitudinais que permitam analisar a evolução destas variáveis ao longo do tempo. Adicionalmente, seria pertinente explorar outras variáveis mediadoras ou moderadoras da relação entre liderança e burnout, como o

comprometimento organizacional, a resiliência, o suporte organizacional percebido ou as estratégias de coping. Poderá igualmente ser relevante aprofundar as razões pelas quais algumas dimensões da liderança tóxica apresentaram resultados distintos dos previstos pela literatura, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada deste fenómeno em diferentes contextos organizacionais.

Referências Bibliográficas

- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). The effect of empowering leadership on service employees' work performance and customer satisfaction by mediating role of psychological empowerment. *Journal of Service Research*, 17(2), 216–232.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling*, 78(2), 184-190.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1–16.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de administração de Empresas*, 34, 102-114.
- BERGAMINI, C. W. (2009). Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas.

- Caçote, C. M. (2013). Vulnerabilidade ao Stresse Profissional e Qualidade de Vida no Trabalho: Estudo empírico numa amostra de cuidadores/as formais de pessoas portadoras de deficiência (Master's thesis).
- Camargo, S. F., Almino, R. H. S. C., Diógenes, M. P., Oliveira Neto, J. P. D., Silva, I. D. S. D., Medeiros, L. C. D., ... & Camargo, J. D. D. A. S. (2021). Qualidade de vida no trabalho em diferentes áreas de atuação profissional em um hospital. *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 1467-1476.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Demerouti, E., and Nachreiner, F. (1998). Zur spezifität von burnout für dienstleistungsberufe: Fakt oder artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Z. Arbeitswiss.* 52, 82–89.
- Ferreira, H. S., da Silva Martins, J. N., & dos Santos, L. F. (2021). Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, 12(1), 26-49.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Fortin, M. F., Côté, J. & Fillion, F. (2009). Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação. Lusodidacta

- Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Chandler, M. M., Moran, C. M., & Greguras, G. J. (2020). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction: A longitudinal investigation. *Personnel Psychology*, 73(1), 107–138. <https://doi.org/10.1111/peps.12315>
- Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179–200. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60405>
- Hadziahmetovic, N., Tandir, N., & Dzambić, A. (2023). *A research review of leadership styles. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 12(1), 188–206.
- Hansbrough, T. K., & Jones, G. E. (2014). Leadership and organizational behavior. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- Huang, L., Luthans, F., & Liu, Y. (2022). Psychological capital and job satisfaction: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 309–327. <https://doi.org/10.1002/job.2555>
- Hughes, B. C. (2022). Examining toxic leadership: An integrated framework for organizational recovery. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(3), 309–344.

- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: a systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0047>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). 36 A mediation model of job burnout. *Research companion to organizational health psychology*, 544.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2014). Interventions to prevent and alleviate burnout. In M. P. Leiter, A. B. Bakker, & C. Maslach (Eds.), *Burnout at work: A psychological perspective* (pp. 145–167). Psychology Press.

- Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Spence Laschinger, H. K. (2012). Getting better and staying better: assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of occupational health psychology, 17*(4), 425.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of applied psychology, 96*(6), 1258.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal, 56*(2), 573–596. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0132>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In *Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior* (pp. 351-357). Academic Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *no. February*.

- Mazzetti, G. (2021). Cognitive job demands in contemporary work: Implications for employee functioning. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 312–324. <https://doi.org/10.1111/joop.12312>
- Miniotaitė, A., & Bučiūnienė, I. (2013). Explaining authentic leadership work outcomes from the perspective of self-determination theory. *Management of Organizations: Systematic Research*, 65, 63–75.
- Mónico, L., Salvado, A., Santos, N., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças tóxica e empoderadora: Estudo de validação de medidas em amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 4(53).
- Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo* (7ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pontes, C. M. (2008). O novo papel da liderança nas organizações.
- Rafael, M., & Lima, M. R. (2008a). *Inventário sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT-I/F)* (versão experimental para investigação). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Reisel, W. D., Probst, T. M., Chia, S. L., Maloles, C. M., & König, C. J. (2021). Job insecurity and job satisfaction: A meta-analytic update. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 604–632. <https://doi.org/10.1111/joop.12316>

- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional* (9ª ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D., & Bergman, M. (2015). Skunked: Uma revisão integrativa que explora as consequências do líder disfuncional e as implicações para os funcionários que trabalham para ele. *Human Resource Development Review* , 14 (1), 64-90.
- Ruidiaz-Gómez, K. S., & Cacante-Caballero, J. V. (2021). Desenvolvimento histórico do conceito de Qualidade de Vida: uma revisão da literatura. *Revista Ciencia y cuidado*, 18(3), 86-99.
- Sabonete, S. A., Lopes, H. S. C., Rosado, D. P., & Reis, J. C. G. D. (2021). Quality of work life according to Walton's model: Case study of the higher institute of defense studies of Mozambique. *Social Sciences*, 10(7), 244.
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Positive leadership and employee well-being: The mediating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 145–156.
- Schmidt, A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (master thesis). Acedido em Digital Repository at the University of Maryland (nº5358).
- Schreurs, B., Guenter, H., & Van Emmerik, I. H. (2022). Employee well-being and job satisfaction: A systematic review. *Journal of Vocational Behavior*, 139, 103–122. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103122>
- Serrano, J. M. M. (2015). *As Componentes Educativa e Cultural das Organizações como Fatores Incrementais da Cooperação Inter-Institucional e do Desenvolvimento*

Organizacional (Doctoral dissertation, Universidade de Evora (Portugal)).

- Shirom, A., & Melamed, S. (2005). 39 Does burnout affect physical health? A review of the evidence. *Research companion to organizational health psychology*, 599.
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S., & Marôco, J. (2019). Transcultural adaptation of the Oldenburg burnout inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in psychology*, 10, 338.
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). *Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil*. PLoS ONE, 15(4), e0231086.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231086>
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257–273.
<https://doi.org/10.1177/002188638201800303>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251.
<https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P., & Tomasoni, G. (2021). Composite indicators to measure quality of working life in Europe: a systematic review. *Social Indicators Research*, 157(3), 1047-1078.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in organizations.

- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management (HRM)*, 6.
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental and cardiovascular disorders: 10-year prospective results from industrial sector. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(4), 287-296.
- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2005). **Burnout and risk of coronary heart disease: A prospective study of 8838 employees.** *Psychosomatic Medicine*, 67(4), 565–571. <https://doi.org/10.1097/01.psy.0000171814.49725.46>
- Tuckey, M. R., Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15–27.
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review.
- Whicker, M. L. (1996). Toxic leaders: When organizations go bad. Quorum Books.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Leadership Excellence*, 20(5), 3–4.

ANEXOS

Anexo A - Questionário Sociodemográfico

1. **Sexo:** Masculino ☐ Feminino

2. **Idade (indique numericamente, por favor):** _____

3. **Estado civil:** Solteiro ☐ Casado/União de Facto ☐ Viúvo ☐ Divorciado

Outro: _____

4. **Quantas pessoas compõe o seu agregado familiar, incluindo-se a si?** _____

5. **Tem filhos dependentes?** Sim ☐ Não

4.1. Se sim, quantos? _____

6. **Habilitações:**

9º ano ou inferior...☐

Mestrado...☐

Entre o 10º e o 12º ano...☐

Doutoramento...☐

Bacharelato ou licenciatura...☐

Pós-graduação / Especialização...☐

7. **Qual a sua profissão?**

8. **Qual é a sua situação contratual?**

Trabalhador efetivo...☐

Trabalhador com contrato a termo...☐

Trabalhador independente (profissional liberal; prestador de serviços) ...☐

Outra...☐

9. **Há quanto tempo trabalha na presente organização?**

Menos de 1 ano... ☐	Entre 11 a 15 anos ... ☐
Entre 1 e 2 anos... ☐	Entre 16 a 20 anos ... ☐
Entre 3 a 5 anos ... ☐	Entre 21 a 30 anos ... ☐
Entre 6 a 10 anos ... ☐	Mais de 30 anos... ☐

10. Qual a sua carga horária semanal?

Trabalhar a tempo interno ou full-time ☐
Trabalhador a tempo parcial ou part-time ☐
Horário variável ☐

11. Quantas pessoas contribuem para o seu rendimento familiar? _____

Anexo B – Pedido de Autorização do instrumento OLBI

Exmas. Senhoras e Senhores Professoras e Professores Doutores,

O meu nome é Rúben Edgar Ferreira Pinto e sou aluno do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.

No âmbito da Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Prof.^a Doutora Anabela Rodrigues, encontro-me a desenvolver um projeto de investigação intitulado:

“Relação entre Liderança (Tóxica/Empoderadora) e Burnout:

O Papel Moderador da Satisfação no Trabalho e a Sua Variação em Função da Idade”.

O estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, liderança empoderadora e liderança tóxica e o burnout,

explorando o papel moderador da satisfação no trabalho, bem como a influência da idade nessa relação.

No âmbito da revisão da literatura, verifiquei que a versão portuguesa do Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) foi adaptada e validada para a população portuguesa com a sua participação enquanto autores.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a sua autorização para a utilização do OLBI no âmbito da minha dissertação de mestrado. O instrumento será utilizado exclusivamente para fins académicos e científicos, assegurando o devido reconhecimento da autoria em todas as referências e documentos associados.

Desde já, agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Rúben Edgar Ferreira Pinto

Anexo C – Pedido de Autorização do instrumento SIJS

Exmos. Senhores Professores Doutores Jorge Sinval e João Marôco,

O meu nome é Rúben Edgar Ferreira Pinto e sou aluno do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.

No âmbito da Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Prof.^a Doutora Anabela Rodrigues, encontro-me a desenvolver um projeto de investigação intitulado:

“Relação entre Liderança (Tóxica/Empoderadora) e Burnout:

O Papel Moderador da Satisfação no Trabalho e a Sua Variação em Função da Idade”.

O estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, liderança empoderadora e liderança tóxica e o burnout,

explorando o papel moderador da satisfação no trabalho, bem como a influência da idade nessa relação.

No âmbito da revisão da literatura, verifiquei que a versão portuguesa do Short Index of Job Satisfaction (SIJS) foi adaptada e validada para a população portuguesa com a sua participação enquanto autores da versão portuguesa.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a sua autorização para a utilização do SIJS no âmbito da minha dissertação de mestrado. O instrumento será utilizado exclusivamente para fins académicos e científicos, assegurando o devido reconhecimento da autoria em todas as referências e documentos associados.

Desde já, agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Rúben Edgar Ferreira Pinto

Anexo D – Pedido de Autorização dos instrumentos ELQ e TLS

Exma. Senhora Professora Doutora Lisete Mónico,

O meu nome é Rúben Edgar Ferreira Pinto e sou aluno do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade Católica Portuguesa Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.

No âmbito da Dissertação de Mestrado, sob a orientação da Prof.^a Doutora Anabela Rodrigues, encontro-me a desenvolver um projeto de investigação intitulado:

“Relação entre Liderança (Tóxica/Empoderadora) e Burnout: O Papel Moderador da Satisfação no Trabalho e a Sua Variação em Função da Idade”.

O estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores, liderança empoderadora e liderança tóxica e o burnout,

explorando o papel moderador da satisfação no trabalho, bem como a influência da idade nessa relação.

No âmbito da revisão da literatura, verifiquei que as versões portuguesas do Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) e da Toxic Leadership Scale (TLS) foram adaptadas e validadas para a população portuguesa com a sua participação enquanto autora.

Neste sentido, venho por este meio solicitar a sua autorização para a utilização do Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) e da Toxic Leadership Scale (TLS) no âmbito da minha dissertação de mestrado. Os instrumentos serão utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos, assegurando o devido reconhecimento da autoria em todas as referências e documentos associados.

Desde já, agradeço a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Rúben Edgar Ferreira Pinto

Anexo E – Escala de Liderança Empoderadora

Empowering Leadership Questionnaire (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)

- itens da Versão Portuguesa

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:

Afirmações
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.
2. Trabalha tanto quanto pode.
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta.
5. Lidera pelo exemplo.
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões.
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam.
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.

10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção).
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas.
15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si.
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios.
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito.
20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos.
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
23. Explica as decisões da organização.
24. Explica os objetivos da organização.
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização.
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização.
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas.
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção).
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção).
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência.
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção).
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

Anexo F – Escala de Liderança Tóxica

Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008) – itens da Versão Portuguesa

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:

Afirmações
1. Ridiculariza os subordinados.

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

Anexo G – Escala de Burnout

Oldenburg (OLBI)

Versão Portuguesa do Oldenburg Burnout Inventory (Sinval et al., 2019)

Instruções: As afirmações seguintes referem-se a sentimentos e comportamentos no período de trabalho. Indique de que modo concorda ou discorda com cada uma das afirmações, optando pelo número correspondente.

	1.Discordo totalmente	2.Discordo	3.Nem concordo nem discordo	4.Concordo	5.Concordo totalmente
1.Encontro com frequência, assuntos novos e interessantes no meu trabalho.					
2.Há dias em que me sinto cansado(a) antes mesmo de chegar ao trabalho.					
3.Cada vez mais falo de forma negativa do meu trabalho.					
4.Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente.					
5.Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho.					

6.Ultimamente tenho pensado menos no					
---	--	--	--	--	--

meu trabalho e faço as tarefas de forma mecânica.					
7.Considero que o meu trabalho é um desafio positivo.					
8.Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado(a).					
9.Com o passar do tempo, sinto-me desligado(a) do meu trabalho.					
10. Depois do trabalho, tenho energia suficiente para as minhas atividades de lazer.					
11. Às vezes, sinto- me farto(a) das					

minhas tarefas no trabalho.					
12. Depois do trabalho sinto-me cansado(a) e sem energia.					
13. Este é o único tipo de trabalho que me imagino a fazer.					
14. De uma forma geral, consigo administrar bem a					

quantidade de trabalho que tenho.					
15. Sinto-me cada vez mais empenhado(a) no meu trabalho.					
16. Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia.					

Anexo H – Escala de Satisfação no Trabalho

Short Index of Job Satisfaction (SIJS)

Versão Portuguesa (Sinval & Marôco, 2020)

Instruções: Indique o grau em que concorda com cada uma das seguintes afirmações relativamente ao seu emprego atual.

	1. Discordo Fortemente	2. Discordo	3. Nem concordo nem discordo	4. Concordo	5. Concordo fortemente
1. Sinto-me razoavelmente satisfeito(a) com o meu emprego atual.					
2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado (a) com o meu trabalho.					
3. Cada dia de trabalho parece não ter fim. (R)					
4. Sinto-me realmente satisfeito(a) com o meu trabalho.					

5. Considero que o meu emprego é particularmente desagradável. (R)					
---	--	--	--	--	--