



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Burnout e Trabalho Emocional em colaboradores: o papel moderador das estratégias de Gestão de conflitos

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

Micaela Mendes Francisco

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JULHO 2024



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Burnout e Trabalho Emocional em colaboradores: o papel moderador das estratégias de Gestão de conflitos

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

Micaela Mendes Francisco

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

Agradecimentos

Ao alcançar o fim desta jornada, árdua, mas profundamente gratificante, sinto uma necessidade imensa de expressar a minha gratidão a todos aqueles que me acompanharam com tanto carinho e compreensão ao longo destes cinco anos.

Primeiramente, quero agradecer às pessoas que me deram a vida, os meus pais. A vocês, que sempre me proporcionaram tudo o que precisei e nunca me deixaram faltar nada, o meu mais profundo e sincero obrigado. O vosso amor incondicional, sacrifícios e apoio constante foram a base sobre a qual construí este percurso.

Um agradecimento ao meu irmão. Mesmo sem ter plena consciência do quanto o seu apoio é valioso, ele dá-me força e inspiração. Obrigado por seres uma presença constante e motivadora na minha vida.

À Carla Sofia, que esteve sempre ao meu lado, oferecendo as palavras mais encorajadoras e motivadoras, o meu sincero agradecimento. A tua ajuda foi indispensável e a tua amizade, um verdadeiro presente.

À minha madrinha, que acompanhou cada passo da minha caminhada com carinho e apoio incondicional. A tua confiança em mim e presença constante foram uma fonte inestimável de força e encorajamento. Obrigado por estares sempre comigo e por me dares a certeza de que posso alcançar qualquer objetivo.

À minha professora, Anabela, que nunca desistiu de mim. O seu empenho, paciência e dedicação foram cruciais nesta caminhada. Obrigada, professora.

Por fim, o agradecimento que me deixa com o coração apertado, para a minha avó. Sinto a sua falta todos os dias, mas sei que está orgulhosa de mim. A sua memória é uma fonte constante de força e inspiração.

A todos, o meu eterno agradecimento.

Resumo

O *burnout* é o esgotamento físico e emocional causado pelo stress prolongado no trabalho. O trabalho emocional refere-se à gestão das próprias emoções para cumprir as expectativas profissionais. A gestão de conflitos pode moderar esta relação, aliviando ou agravando o impacto do trabalho emocional no *burnout*. Neste contexto, a presente investigação teve como objetivo explorar uma possível relação entre o *burnout* e o trabalho emocional, bem como o papel desempenhado pela gestão de conflitos nessa relação. Participaram neste estudo 233 colaboradores, provenientes de diferentes setores de trabalho numa amostra não aleatória de conveniência. Para avaliar os níveis de *burnout* e trabalho emocional, recorreu-se ao Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) e a Emotional Labor Scale (ELS). Foram ainda recolhidas informações sobre a gestão de conflitos no ambiente de trabalho, através da Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-2). O tratamento dos dados recolhidos será realizado com recurso ao IBM SPSS® Statistics Versão 28. Os resultados indicam que os participantes percecionam níveis elevados de *burnout* e trabalho emocional e que existe uma associação positiva entre *burnout* e trabalho emocional. A gestão de conflitos desempenha um papel moderador nessa relação. Estratégias de colaboração são as mais utilizadas pelos participantes na gestão de conflitos. Tais conclusões destacam a necessidade de implementar programas de formação em gestão de conflitos nas organizações e programas de apoio psicológico e emocional, visando mitigar os efeitos negativos do trabalho emocional no *burnout*.

Palavras-chave: *Burnout*; Trabalho Emocional; Gestão de conflitos

Abstract

The present investigation aimed to investigate the possible relationship between burnout and emotional labor, as well as the role played by conflict management in this dynamic. 233 employees participated in this study, from different work sectors. To assess levels of burnout and emotional labor, the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) and the Emotional Labor Scale (ELS), a version adapted for Brazil and translated into Portuguese from Portugal, will also be collected. conflict management in the workplace, using the Conflict Management Strategies Assessment Scale (ROCI-2). The processing of the collected data will be carried out using IBM SPSS® Statistics Version 28. In this context, the results indicate that participants perceive high levels of burnout and emotional labor and that there is a positive association between burnout and emotional labor. Conflict management plays a moderating role in this relationship. Collaboration strategies are the most used by participants in conflict management.

These highlight the need to implement conflict management training programs in organizations and psychological and emotional support programs, aiming to mitigate the negative effects of emotional work on burnout.

Keywords: *Burnout*; Emotional Work; Conflict management;

Índice

Introdução	6
1- Enquadramento Teórico	7
1.1-Síndrome de <i>Burnout</i>	7
1.2-Trabalho Emocional.....	10
1.3-Gestão de conflitos.....	12
1.3.1- Estratégias de Gestão de conflitos.....	16
1.4- <i>Burnout</i> , Trabalho Emocional e Gestão de Conflitos: Estudos Empíricos.....	17
2- Metodologia	19
2.1-Desenho de estudo.....	19
2.2-Amostra /Participantes	21
2.3-Instrumentos	22
2.3.1- Questionário Sociodemográfico.....	22
2.3.2- Oldenburg Burnout Inventory.....	22
2.3.3- Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos.....	23
2.3.4- Emotional Labor Scale.....	24
3- Procedimentos de recolha e análise de dados	25
4- Resultados	26
5- Discussão	30
6- Conclusão	34

7- Referências Bibliográficas.....	38
8- Anexos.....	41

Introdução

Atualmente, as exigências do ambiente de trabalho são cada vez mais complexas e nesse sentido, é importante compreender os desafios que os indivíduos enfrentam no contexto profissional. O *burnout*, constitui um desses (possíveis) desafios, tendo-se tornado uma preocupação crescente tanto para os colaboradores quanto para as organizações. Trata-se de um fenômeno complexo que resulta da interação de diversos fatores. É caracterizado por um estado de exaustão física, emocional e mental, juntamente com sentimentos de cinismo e redução da eficácia profissional. Os profissionais que sofrem de *burnout* experimentam uma diminuição na motivação e na produtividade, o que pode levar a consequências negativas tanto para os indivíduos quanto para as organizações, como altas taxas de absenteísmo, rotatividade e redução da qualidade do trabalho (OMS, 2019).

Outros fatores que influenciam o bem-estar e o desempenho no local de trabalho são o trabalho emocional e a gestão de conflitos (Gil-Monte, 2009).

No que diz respeito ao trabalho emocional, este desempenha um papel significativo na saúde e no bem-estar dos colaboradores. Refere-se à regulação das emoções de acordo com as regras e normas estabelecidas no ambiente de trabalho envolvendo a expressão, supressão ou modificação das emoções para atender às expectativas dos clientes, colegas ou supervisores. O trabalho emocional pode ser desgastante e levar a um desequilíbrio emocional, especialmente quando há uma desconexão entre as emoções genuínas e as exigidas pela organização (Willing, 2017).

Finalmente, a gestão de conflitos também é um elemento fundamental a ser considerado no contexto profissional. Se não forem abordados de maneira eficaz, os conflitos podem afetar negativamente o clima organizacional, a colaboração e a produtividade. É fundamental desenvolver habilidades de gestão de conflitos para promover um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso (Cunha & Leitão, 2016).

Tendo em mente estes desafios, este estudo teve como principal objetivo explorar a relação entre *burnout*, o trabalho emocional e a gestão de conflitos.

1. Enquadramento teórico

1.1 *Burnout*

O conceito de *burnout* surgiu nos anos 70 através de artigos publicados por Freudenberger (1974;1975) e Maslach (1976). *Burnout* foi encarado como algo mais comum e caracterizado como um esgotamento emocional, falta de motivação e de comprometimento. Até à data, era considerado algo anormal, próprio de indivíduos com desordens mentais (Santos, 2016).

De acordo com Maslach (2006), o *burnout* é um construto multidimensional, que inclui três dimensões: exaustão emocional, despersonalização ou cinismo e diminuição da realização pessoal ou ineficácia. Relativamente à exaustão emocional, esta refere-se à sensação de que os problemas que causam o stress ultrapassam a capacidade do indivíduo e delimitam os recursos emocionais e físicos. Os principais antecedentes dessa dimensão são a sobrecarga de trabalho e o conflito intrapessoal (Maslach, 2006). A despersonalização consiste na indiferença que o profissional deposita relativamente à sua prática profissional, apresentando muitas vezes atitudes frias e impessoais. A diminuição da realização pessoal integra as habilidades interpessoais relacionadas com as funções que desempenham e que acabam por ser afetadas (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001). De um modo geral, a diminuição da realização pessoal abrange situações em que as pessoas deixam de dar o melhor de si e passam a fazer apenas o que realmente é necessário para manter o emprego.

A escala OLBI (Inventário de *Burnout* de Oldenburg) foi o instrumento utilizado neste estudo que divide o *burnout* em duas dimensões principais:

Exaustão Emocional: Refere-se ao sentimento de esgotamento emocional e físico resultante das exigências intensas e contínuas no trabalho. Indivíduos com alta exaustão emocional tendem a sentir-se exaustos, cansados e emocionalmente sobrecarregados devido às suas responsabilidades profissionais.

Desinvestimento/Distanciamento: Também conhecido como cinismo ou distância mental, esta dimensão descreve uma atitude negativa, cínica ou distante em relação ao trabalho, aos colegas e à organização. Neste sentido, as pessoas podem sentir-se desligadas, desmotivadas e indiferentes em relação às suas tarefas no trabalho.

Medir estas dimensões permite uma compreensão mais aprofundada do *burnout*, facilitando intervenções específicas para prevenir ou reduzir os seus efeitos negativos no bem-estar dos colaboradores.

O processo de *burnout* é individual e pode levar alguns anos até que esta síndrome se desencadeie. A falta de conhecimento sobre a síndrome por parte das organizações faz com que os responsáveis não detetem facilmente o *burnout* e acabem por generalizar e diagnosticar a síndrome em episódios de picos de stress ou de depressão (Leiter, 2004).

A dificuldade em diagnosticar o *burnout* é notada principalmente nos seus primeiros indícios e, posto isto, intervir na problemática torna-se um desafio na medida em que, tendencialmente o indivíduo também não reconhece o problema pois, recusa-se a aceitar que alguma coisa não está bem ou está fora do seu controle (Schaufeli & Salanova, 2007).

Desta forma, o *burnout* resulta da combinação de fatores individuais, organizacionais e sociais e esta síndrome tem afetado colaboradores das mais variadas profissões ao longo do tempo, mas principalmente todas as áreas que estão ligadas ao ensino e serviços de saúde por serem profissões que envolvem intenso contato com pessoas. Segundo Joffre Velázquez (2008), o *burnout* é responsável pelo diagnóstico de 50% de trabalhadores doentes na União Europeia e afeta anualmente 40 milhões de colaboradores. Estudos realizados nos Estados

Unidos da América nomeadamente estudos de Burke (2014) também relatam altos custos financeiros em consequência da ausência dos colaboradores no trabalho e por estes motivos, segundo Ochoa (2018), o interesse na síndrome de *burnout* tem aumentado significativamente em todo o mundo.

Diversos especialistas têm destacado a preocupante tendência do aumento do stress no trabalho e do *burnout*, conforme apontado por vários autores (Eurofound, 2018; Hakanen & Bakker, 2017; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998; Schaufeli et al., 2009; Swider & Zimmerman, 2010). Essa tendência pode ser atribuída a diferentes fatores, como a emergência de atividades relacionadas aos serviços, a intensificação da competitividade e individualização no mercado de trabalho, a sobrecarga mental proveniente das tarefas e a introdução de novas tecnologias. Além disso, é observada uma tendência de considerar o trabalho como o epicentro da existência e da identidade pessoal, o que também contribui para esse cenário preocupante (Queirós, 2018).

Estudos realizados por Gil-Monte (2002) e Queirós et al. (2018) destacam a importância de abordar o *burnout* por meio de estratégias de intervenção em três níveis distintos: individual, grupal e organizacional. Essa abordagem reconhece que o *burnout* não é apenas um problema individual, mas um fenômeno que envolve trabalhadores e organizações na busca de soluções eficazes (Montgomery et al., 2019).

Nesse sentido, as organizações desempenham um papel fundamental na prevenção e no combate ao *burnout*. Estas podem criar ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis, onde os colaboradores tenham equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, autonomia, suporte social e oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Além disso, as organizações podem promover uma cultura que valorize o bem-estar e ofereça programas de apoio, como workshops de gestão de stress e acesso a recursos de suporte psicológico. A implementação de estratégias de intervenção nos níveis individual, grupal e organizacional

pode ajudar a prevenir o *burnout*, promover a saúde e o bem-estar dos colaboradores e criar ambientes de trabalho mais produtivos e satisfatórios. O foco na prevenção do *burnout* não apenas beneficia os indivíduos, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações como um todo (May et al., 2020; Lapedis & Meeks, 2019).

Em termos individuais, é importante abordar questões como a assertividade, resiliência, gestão do tempo e a capacidade para adquirir novas habilidades. Além disso, a participação em programas de gestão de stress pode ser benéfica. No nível coletivo/grupal, devem ser adotadas estratégias que incentivem a interajuda, a partilha, a construção de grupos de trabalho coesos e o apoio mútuo. Isso permite que o grupo atue como uma âncora durante as adversidades do trabalho que possam eventualmente surgir. Por fim, na dimensão organizacional, é fundamental fomentar a participação dos colaboradores nas decisões laborais, reconhecendo as suas necessidades e atribuindo-lhes um papel ativo na atividade da organização. Além disso, é importante melhorar as condições de trabalho para torná-las atrativas e gratificantes, promovendo uma cultura de empatia e reconhecimento pelo trabalho desenvolvido (Mendanha et al., 2018).

1.2 Trabalho emocional

O trabalho emocional foi introduzido pela socióloga norte-americana Hochschild (1979, 1983), que se baseou na perspectiva do sociólogo Erving Goffman. O interesse em perceber como os colaboradores expressam e regulam as suas emoções enquanto desempenham a sua função laboral, tem sido uma temática cada vez mais relevante na área de Psicologia do trabalho e das organizações (Niven, Sprigg, & Armitage, 2013; Páez & da Costa, 2014).

Do ponto de vista de Gross (2013), a regulação emocional pode ser caracterizada como um ciclo em que estão compreendidos processos neurofisiológicos, cognitivos e

comportamentais, conscientes ou inconscientes, automáticos ou controlados, com o intuito de alterar a experiência emocional que é sentida em diferentes contextos. Regular emoções revela ser uma tarefa imprescindível para manter relações cordiais, quer no contexto pessoal como no contexto profissional (Gondim & Borges-Andrade, 2009).

As exigências emocionais requerem esforço cognitivo e emocional do indivíduo, ao qual se associam custos fisiológicos e psicológicos (Schaufeli & Bakker, 2004). Estudos diversos encontraram uma relação positiva entre a existência de exigências emocionais organizacionais e o *burnout* nos colaboradores, nomeadamente, entre o trabalho emocional e a exaustão emocional (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Zapf et al., 1999). Brotheridge e Lee (2003) definiram o trabalho emocional como um fenómeno complexo que pode ser dividido em duas componentes distintas: trabalho emocional focado no trabalho e trabalho emocional focado no colaborador. A primeira componente está relacionada à percepção das demandas emocionais específicas de uma ocupação ou profissão e engloba quatro dimensões principais: frequência, duração, intensidade e variedade dessas demandas.

Por outro lado, a segunda componente diz respeito às estratégias de regulação emocional utilizadas pelo colaborador para lidar com as exigências emocionais no contexto de trabalho. Existem dois tipos principais de estratégias de regulação emocional: ação superficial e ação profunda. A ação superficial envolve a expressão de emoções que não correspondem aos verdadeiros sentimentos internos do colaborador. É uma forma de ajustar a expressão emocional de acordo com as expectativas e normas sociais, mas sem necessariamente experienciar as emoções que estão genuinamente associadas. Já a ação profunda refere-se a um processo mais intrínseco, no qual o colaborador faz um esforço consciente para alterar os seus sentimentos internos e alinhar as suas emoções genuínas com as demandas emocionais do trabalho. Isso implica uma reavaliação das situações, ajustes cognitivos e a busca por uma verdadeira congruência entre as emoções sentidas e expressadas (Lee, 2003).

É importante ressaltar que o trabalho emocional é um processo de autorregulação dinâmico que se desenvolve ao longo das interações com os clientes ou pessoas envolvidas no trabalho. Conforme descrito por Gabriel e Diefendorff (2015), os colaboradores controlam e ajustam continuamente as emoções sentidas e expressas por meio da ação superficial e ação profunda.

A forma como os colaboradores regulam as suas emoções também afeta a sua satisfação no trabalho e desempenho. A ação profunda, que envolve um esforço para alinhar sentimentos internos com as emoções expressas, está associada a maior satisfação no trabalho e melhor desempenho, pois promove autenticidade e reduz a dissonância emocional (Brotheridge & Grandey, 2002; Hülshager, Lang, & Maier, 2010). Por outro lado, a ação superficial, que pode gerar uma discrepância entre sentimentos reais e emoções expressas, está frequentemente ligada a menor satisfação no trabalho e aumento do stress (Hülshager & Schewe, 2011).

Estudos realizados em áreas como psicologia, com estudos sobre psicólogos (Carlotto, Rodriguez, & Câmara, 2016), aviação (Hur, Moon, & Jun, 2013), medicina, explorando médicos (Lee, Lovell, & Brotheridge, 2010), e serviços em geral, com ênfase em prestadores de serviços (Bhave & Glomb, 2013; Lam & Chen, 2012; Walsh, Dahling, Schaarschmidt, & Brach, 2016) destacam que essas categorias profissionais enfrentam exigências significativas de trabalho emocional devido à natureza das interações diretas entre o colaborador e o cliente ou público-alvo.

1.3 Gestão de Conflitos

Segundo Reis e Silva (2012), o conflito pode ser percebido como um processo de discórdia entre duas ou mais partes, tanto a nível pessoal ou coletivo, ou seja, indivíduos, grupos, departamentos ou organizações, sustentado pelas suas ações, interações e reações.

Com base na literatura existente, existem 4 tipos de incompatibilidades que podem gerar o conflito nomeadamente, a incompatibilidade de interesses e preocupações, ou seja, o conflito é visto como uma oposição relativamente a interesses ou ideias, no qual o indivíduo percebe que os seus interesses não são os mesmos do que os do outro interveniente e que estes podem ser afetados de forma negativa (Slabbert, 2004; Wall & Callister, 1995).

Outra forma de incompatibilidade relaciona-se às metas e valores. Neste sentido, o conflito centra-se no facto de as metas e os valores serem diferentes de pessoa para pessoa e onde a outra parte é encarada como um potencial influenciador (John & Christine, 1999).

Por outro lado, também se pode destacar a incompatibilidade na interação e, por fim, a incompatibilidade na relação. Esta primeira diz respeito à interação humana no contexto laboral entre indivíduos, onde a execução de uma tarefa por uma das partes, está dependente das escolhas, decisões e comportamentos da outra (Fatile & Adejuwon, 2011). Relativamente à incompatibilidade na relação, esta foca sobretudo no facto de existir interdependência entre os colaboradores de uma organização que está associada a um elevado nível de cooperação, no entanto, podem eventualmente surgir desentendimentos pessoais e é precisamente aí que se desencadeiam os conflitos (Fatile & Adejuwon, 2011). É importante fazer uma distinção entre conflitos funcionais e disfuncionais. No caso dos conflitos funcionais, estes desempenham um papel construtivo no grupo, melhorando o desempenho geral. Esses conflitos podem ser classificados como conflitos de tarefa ou de processo. O conflito de tarefa está relacionado ao conteúdo e aos objetivos do trabalho, estimulando a discussão e a troca de ideias entre os membros do grupo. Por outro lado, o conflito de processo refere-se à forma como o trabalho é executado, afetando questões relacionadas com o tempo disponível, sendo que níveis mais baixos de conflito podem reforçar a eficiência de uma equipa (Neves et al. 2015).

Por sua vez, o conflito de relacionamento diz respeito às relações interpessoais dentro do grupo. Esse tipo de conflito tem um impacto negativo no desempenho do grupo, diminuindo a compreensão mútua, aumentando os desentendimentos entre os envolvidos e limitando a execução das tarefas organizacionais (Reis & Silva 2012).

Segundo Lima (2014), os conflitos podem ser classificados em quatro níveis de intensidade, o que pode auxiliar no desenvolvimento e implementação de estratégias de intervenção apropriadas. Esses níveis são os seguintes:

Conflito latente: Neste nível, não há consciência por parte dos envolvidos de que existe um conflito. Pode haver diferenças subjacentes, discordâncias ou tensões, mas elas ainda não foram identificadas ou expressadas.

Conflito percebido: Neste estágio, os envolvidos têm consciência da existência de um conflito, porém, ainda não o expressaram abertamente. Eles podem perceber sinais de tensão ou diferenças de opinião, mas optam por não abordar o conflito de forma direta.

Conflito sentido: O conflito é sentido emocionalmente pelas partes envolvidas. Isso leva a uma manifestação de envolvimento emocional, e as partes podem começar a agir de forma competitiva ou defensiva em relação ao conflito. As emoções desempenham um papel importante nesse nível, podendo intensificar o conflito.

Conflito manifesto: Este é o nível mais visível e evidente do conflito. Tanto as partes envolvidas quanto terceiros reconhecem e percebem a presença do conflito. O conflito manifesto pode ter um impacto significativo na dinâmica organizacional, interferindo nas relações de trabalho, na colaboração entre os membros da equipe e no desempenho geral da organização.

De acordo com Reis e Silva (2012), as situações que podem levar ao surgimento de conflitos podem ser resumidas em três categorias principais. Primeiro, as falhas de comunicação, que podem ocorrer devido à má interpretação, linguagem incompreensível,

características específicas de um grupo ou a alteração de informações transmitidas. Essas falhas de comunicação podem levar a mal-entendidos e divergências entre as partes envolvidas. Em segundo lugar, a estrutura organizacional poderá estar na origem dos conflitos. Isso acontece quando diferentes indivíduos têm distribuição de objetivos ou metas que entram em conflito uns com os outros. Por exemplo, quando os interesses de um departamento ou equipa entram em conflito com os de outro departamento. Por último, questões pessoais, como personalidades distintas, também podem contribuir para o surgimento de conflitos. Essas diferenças individuais podem abranger as atitudes, valores e estilos de trabalho.

Um estudo conduzido por Neves, Garrido e Simões (2015) identificou as principais causas de conflito em uma organização. Essas causas incluíam a falta de comunicação, a falta de planeamento adequado das tarefas diárias, o ambiente organizacional, a qualidade das relações interpessoais e aspetos emocionais, tanto por parte dos superiores hierárquicos como dos subordinados.

Aspetos ligados à comunicação são frequentemente apontados como a principal causa de conflito (Neves et al., 2015; Reis & Silva, 2012). No entanto, a comunicação também pode ser um meio de solucionar conflitos, especialmente quando combinada com o uso de competências individuais adequadas (Neves et al., 2015).

Na literatura, é observada uma maior eficácia na gestão e resolução de conflitos quando são utilizados múltiplos canais de comunicação simultaneamente. Isso ocorre porque o uso de diferentes canais permite uma transmissão mais precisa de intenções, expectativas e mensagens simultâneas. No entanto, a interação direta (cara-a-cara) é considerada mais propícia à cooperação, em comparação com a comunicação escrita, verbal ou visual (Caetano & Vala, 2007).

Por outro lado, a escuta ativa e a promoção do feedback são fundamentais para reduzir distorções e lapsos na transmissão da mensagem, que são comuns no processo de comunicação. As argumentações construtivas e persuasivas também são apresentadas como instrumentos importantes para uma gestão eficaz do conflito (Ferreira et al., 2015). Neves et al. (2015) sugerem quatro dimensões relevantes para a contextualização das competências comunicativas pessoais: identificar a origem do conflito, dissociar a parte conflituosa do conflito em si, transformar o conflito em um problema solucionável e ter a capacidade de aceitar as diferenças, evitando uma visão estritamente binária do certo ou do errado.

1.3.1 Estratégias de Gestão de Conflitos

As estratégias de gestão de conflitos variam em função do comportamento dos indivíduos e do contexto organizacional. O ROCI-II identifica cinco estilos de gestão de conflitos: Compromisso; Competição/Domínio; Evitamento; Acomodação e Colaboração/Integração.

O compromisso envolve a busca de uma solução mutuamente aceitável que, embora não ideal, seja satisfatória para ambas as partes envolvidas no conflito. Esta estratégia é caracterizada pela disposição de cada parte em abrir mão de algumas demandas em troca de concessões similares da outra parte. É uma abordagem pragmática que pode ajudar a resolver conflitos rapidamente e com menor intensidade emocional (Rahim, 2011).

A competição ou domínio é uma estratégia assertiva e pouco cooperativa, onde uma das partes busca impor suas próprias soluções às custas da outra. Esta abordagem pode ser eficaz em situações onde decisões rápidas são necessárias ou quando questões importantes estão em jogo, mas pode gerar ressentimento e tensão entre os envolvidos (Rahim, 2017).

O evitamento caracteriza-se pela inação ou retirada do conflito. Os indivíduos que utilizam esta estratégia tendem a ignorar ou adiar a resolução do problema, o que pode ser

útil em situações de baixa importância ou quando é necessário ganhar tempo para considerar opções. No entanto, o evitamento prolongado pode levar ao agravamento dos problemas subjacentes (Chen, Zhao, Liu, & Wu, 2012).

A acomodação envolve a tentativa de satisfazer as necessidades da outra parte às custas das próprias necessidades. Esta estratégia é altamente cooperativa, mas pouco assertiva, e pode ser útil para preservar relações harmoniosas ou quando a questão em disputa não é de grande importância para quem acomoda. No entanto, o uso excessivo da acomodação pode levar ao sentimento de exploração ou à falta de assertividade (Rahim, 2011).

A colaboração ou integração é uma estratégia que busca uma solução ganha-ganha, onde ambas as partes trabalham juntas para encontrar uma solução que satisfaça plenamente os interesses de ambos. Esta abordagem é altamente assertiva e cooperativa, promovendo a comunicação aberta e a exploração criativa de alternativas. A colaboração pode levar a soluções duradouras e fortalecer as relações, embora possa requerer mais tempo e esforço (Zhang, Cao, & Wang, 2018).

1.4 *Burnout*, Trabalho Emocional e Gestão de conflitos: Estudos Empíricos

A literatura tem demonstrado uma relação significativa entre o trabalho emocional e o *burnout*, especialmente em profissões que exigem elevado contato com o público, como saúde, educação e serviços (Brotheridge & Lee, 2002; Zapf et al., 1999).

Estudos realizados em Portugal confirmam esta associação. Carvalho e Chambel (2016) exploraram a relação entre trabalho emocional e *burnout* em enfermeiros portugueses, concluindo que a exaustão emocional é uma das consequências mais frequentes do trabalho emocional. De forma semelhante, Paiva et al. (2018) investigaram a experiência de *burnout* em professores portugueses e encontraram que a gestão inadequada das emoções no contexto de trabalho está fortemente associada a níveis elevados de exaustão emocional.

Um estudo de Costa, Passos e Bakker (2014) em populações de call centers em Portugal demonstrou que a capacidade de gerir conflitos eficazmente reduz o impacto do trabalho emocional no *burnout*. Os autores utilizaram o Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) para avaliar as estratégias de gestão de conflitos e encontraram que estratégias integrativas (colaborativas) estavam associadas a níveis mais baixos de exaustão emocional.

Outro estudo relevante é o de Silva e Carlotto (2018), que examinou profissionais de saúde em hospitais portugueses. Os resultados indicaram que a gestão eficaz de conflitos, especialmente através da mediação e resolução colaborativa, pode reduzir significativamente os níveis de *burnout*. Este estudo também utilizou o ROCI-II e o Maslach Burnout Inventory (MBI) para medir as variáveis, proporcionando uma análise robusta da interação entre trabalho emocional, gestão de conflitos e *burnout*.

Em um contexto educativo, Ferreira e Martinez (2019) investigaram professores do ensino secundário em Portugal, concluindo que a formação em gestão de conflitos pode atuar como um fator protetor contra o *burnout*. Os professores que relataram maior capacidade de resolução de conflitos mostraram níveis mais baixos de exaustão emocional, mesmo quando enfrentavam altas exigências emocionais.

Grandey e Melloy (2017) investigaram enfermeiros nos Estados Unidos e descobriram que a gestão eficaz de conflitos, particularmente através de estratégias colaborativas, pode atenuar o impacto negativo do trabalho emocional no *burnout*. Os resultados sugerem que a criação de uma cultura organizacional de apoio é crucial para mitigar os efeitos adversos do trabalho emocional.

Zhao et al. (2019) conduziram um estudo com professores na China e encontraram que a gestão de conflitos pode moderar a relação entre trabalho emocional e *burnout*.

Estratégias de resolução de conflitos que promovem a colaboração e a comunicação aberta foram eficazes na redução da exaustão emocional entre os professores.

2. Metodologia

2.1 Desenho do estudo

A metodologia utilizada é quantitativa uma vez que este estudo tem como objetivo analisar relações entre variáveis e o valor preditivo das mesmas (Creswell, 2014). É um estudo transversal uma vez que a recolha de informação foi realizada num determinado período (Levin, 2006).

O objetivo principal deste estudo consistiu em investigar a relação entre o trabalho emocional e o *burnout*. Especificamente, analisou-se de que forma o trabalho emocional pode contribuir para a perceção de *burnout* entre os colaboradores. Além disso, o estudo procurou entender se a gestão de conflitos pode desempenhar um papel moderador nesta relação, atenuando ou exacerbando os efeitos do trabalho emocional sobre o *burnout*.

Assim, e de forma a corresponder ao objetivo geral do estudo, desenvolveram-se os seguintes objetivos específicos:

- 1) Caracterizar a perceção de *burnout* entre os participantes;
- 2) Identificar as estratégias de Gestão de Conflitos mais utilizadas pelos participantes;
- 3) Identificar a existência de exigências emocionais no ambiente de trabalho dos participantes;
- 4) Explorar uma possível relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*;
- 5) Explorar o papel moderador da Gestão de Conflitos na relação entre Trabalho Emocional e *burnout*;

Com base nos objetivos previamente mencionados, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1- Será que os participantes percebem níveis elevados de *burnout*?

Q2- Será que os participantes percebem a sua atividade profissional como emocionalmente exigente?

Q3- Que tipo de estratégias de Gestão de Conflitos são utilizadas pelos participantes durante o desempenho da sua atividade profissional?

Q4- Poderá o Trabalho Emocional estar na origem da incidência da síndrome de *burnout* nos participantes?

Q5- Será que a Gestão de Conflitos poderá desempenhar um papel moderador na relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*?

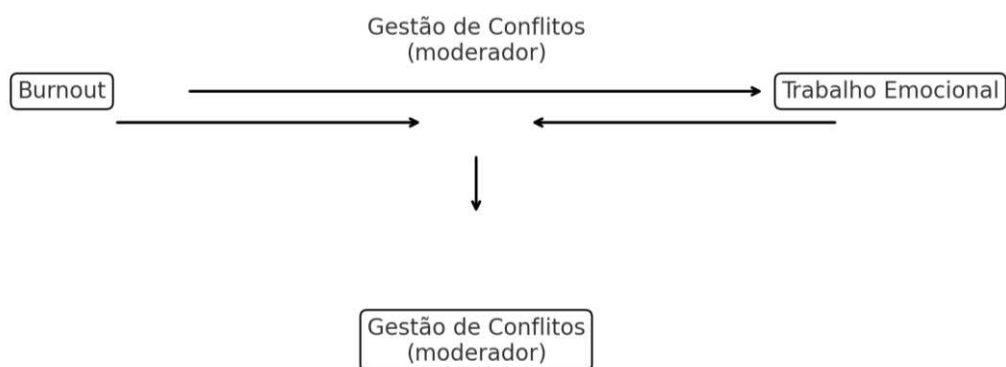


Figura 1. Modelo conceptual

2.2 Amostra/Participantes

A amostra utilizada para a realização deste estudo foi uma amostra não aleatória, por conveniência, sendo que, os critérios de inclusão para a participação neste estudo eram: ter mais de 18 anos e estar empregado(a).

A amostra é composta por 233 sujeitos com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos (Mdn = 18 a 65 anos), 123 participantes eram do sexo feminino ($n = 123$, 52.8%) e 107 do sexo masculino ($n = 107$, 45.9%), 3 dos participantes optaram por não responder.

A maioria dos participantes eram portugueses ($n = 222$, 95.3%), exerciam a sua profissão na Região Norte ($n = 198$, 85.0%), estavam a desempenhar a sua atividade laboral até 5 anos ($n = 118$, 50.6%) e trabalhavam entre 8 a 12 horas por dia ($n = 149$, 63.9%).

Relativamente às habilitações académicas, a maioria dos participantes tem o Ensino Secundário ($n = 90$, 38.6%), Licenciatura ou equivalente ($n = 67$, 28.8%) e Mestrado ($n = 45$, 19.3%).

Tabela 1

Descrição dos participantes – questões sociodemográficas

	n	%
Sexo		
Feminino	123	52.8
Masculino	107	45.9
Nacionalidade		
Portuguesa	222	95.3
Região onde exerciam a profissão		
Norte	198	85.0
Tempo em que exerciam a atividade laboral		
Até 5 anos	118	50.6
Nº horas de trabalho p/dia		

Entre 8 a 12 horas	149	63.9
<hr/>		
Habilitações Académicas		
Ensino Secundário	90	38.6
Licenciatura ou equivalente	67	28.8
Mestrado	45	19.3
<hr/>		

2.3 Instrumentos

Foram utilizados os seguintes instrumentos:

2.3.1 Questionário sociodemográfico.

O questionário sociodemográfico foi constituído por 12 questões que recolhiam informação referentes ao sexo, idade, estado civil, regime de trabalho, tempo de trabalho na organização, ocupação profissional e grau de escolaridade.

2.3.2 Oldenburg *Burnout* Inventory

De modo a avaliar o *burnout*, foi utilizada uma versão traduzida e adaptada do Oldenburg *Burnout* Inventory (OLBI, Halbesleben & Demerouti, 2005; Campos et al., 2012) composta por 16 itens distribuídos em duas dimensões. A exaustão emocional é medida através de 8 itens (Ex: Há dias em que me sinto cansado quando chego do trabalho). O desinvestimento é medido igualmente em 8 itens (Ex: Eu falo frequentemente do meu trabalho de uma forma negativa). (Tabela 2)

Os participantes devem responder aos itens usando um formato de resposta tipo Likert que varia de (1) Discordo Totalmente, (2) Discordo, (3) Não concordo nem discordo, (4) Concordo e (5) Concordo totalmente. A OLBI foi traduzida e validada em diversos idiomas,

porém no que diz respeito à versão portuguesa, não foi encontrado nenhum valor referente à validação da mesma. A escala apresenta um Alfa de Cronbach de .93 (Sinval et al., 2019). No presente estudo, o valor de Alfa de Cronbach foi .67 ($\alpha = 0,67$).

Tabela 2

Dimensões do instrumento (OLBI) e respectivos itens

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>
Distanciamento/Desinvestimento	1;3;6;7;9;11;13;15
Exaustão Emocional	2;4;5;8;10;12;14;16

2.3.3 Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II)

De modo a avaliar as estratégias de gestão de conflitos, foi utilizada a Escala de Avaliação das Estratégias de Gestão de Conflitos (ROCI-II), criada por Rahim (1983) e adaptada para a população portuguesa por Dimas (2007).

A ROCI- II é composta por 28 itens, distribuídos por 5 dimensões que correspondem a cinco estratégias de gestão de conflitos, nomeadamente, compromisso,

competição/domínio, evitamento, acomodação e colaboração/integração. (Tabela 3)

Os participantes devem responder aos itens usando um formato de resposta tipo Likert que varia de 1-Nunca acontece e 7- Acontece sempre.

No presente estudo, o valor de Alfa de Cronbach foi .91 ($\alpha = 0,91$).

Tabela 3

Dimensões do instrumento (ROCI- II) e respectivos itens

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>
-------------------------	---------------------

Colaboração	1;4,5;12;22;23;28
Acomodação	2;10;11;13;19;24
Dominação	8;9;18;21;25
Evitamento	3;6;16;17;26;27
Compromisso	7;14;15;20

2.3.4 Emotional Labor Scale (ELS)

De modo a medir o trabalho emocional foi utilizada a Emotional Labor Scale (ELS). A ELS apresenta evidências de validade e foi originalmente construída em língua inglesa, por Brotheridge e Lee (2003). No entanto, para adequá-la ao contexto da pesquisa, foi necessária a tradução da versão brasileira para o português de Portugal, tradução efetuada por mim, mediante autorização do autor original.

Desta forma, o instrumento é constituído por 9 itens divididos em três dimensões. (Tabela 4)

Uma dimensão refere-se às exigências emocionais de trabalho e é constituída por 3 itens. As outras duas dimensões referem-se às estratégias de regulação emocional: a ação profunda, que consiste na modificação da emoção sentida para alinhar-se à emoção expressa requerida pelo papel profissional, com três itens ($\alpha = 0,82$); e a ação superficial, consistente na expressão de uma emoção exigida pelo papel profissional, mas não consonante à emoção sentida, com três itens ($\alpha = 0,85$).

No presente estudo, o valor de Alfa de Cronbach foi .76 ($\alpha = 0,76$).

As respostas a esta escala variam numa escala Likert de cinco pontos, onde 1 (nunca) e 5 (sempre) (Brotheridge & Lee, 2003).

Tabela 4*Dimensões do instrumento (ELS) e respectivos itens*

<i>Dimensões</i>	<i>Itens</i>
Frequência	2;5;7
Intensidade	3;9
Variedade	6;11;13
Ação profunda	2;10;15
Ação superficial	8;12;14
Duração	1

3. Procedimentos de recolha e análise de dados

A recolha de dados decorreu entre o mês de março e maio de 2024, com recurso a um protocolo constituído pelos questionários anteriormente referidos, elaborados no Google Form's, tendo-se partilhado o respetivo link.

Os participantes após acederem ao link, tinham acesso ao consentimento informado para a participação neste estudo, garantindo, assim, a confidencialidade e o anonimato das respostas.

O tratamento dos dados recolhidos foi realizado com recurso ao IBM SPSS® Statistics Versão 28. A análise de dados foi concluída numa primeira fase através da utilização da estatística descritiva nomeadamente, através do uso de medidas de tendência central, tendo em conta o tipo de variável. De seguida, numa segunda fase, recorreu-se à estatística inferencial, tendo em conta a distribuição da amostra e o tipo de variável.

De acordo com a teoria do limite central, assumiu-se a distribuição normal da amostra (Marôco, 2018, pp. 46) e prosseguiu-se com a análise de dados.

No que diz respeito à estatística inferencial, recorreu-se aos testes paramétricos, mais especificamente ao teste de *Pearson* (R) de forma a estudar a correlação entre o *burnout* e o trabalho emocional. Seguidamente, de modo a estudar o papel moderador que a gestão de conflitos desempenha sobre as variáveis *burnout* e trabalho emocional, recorreu-se ao uso do Macro Process para SPSS.

4. Resultados

Em relação à primeira questão de investigação (“**Será que os participantes percecionam níveis elevados de *burnout*?**”) e tendo como referência o valor 80 que corresponde ao valor máximo que a escala pode atingir, os resultados indicam níveis elevados de percepção de *burnout* por parte dos participantes, ($\bar{x} = 51.56$; $DP = 8.1$) sendo que, o valor mínimo é 16 e o máximo é 80. No que diz respeito às dimensões do *burnout* (Desinvestimento e Exaustão Emocional) os participantes relataram igualmente valores elevados sendo que, o valor mínimo é 8 e o máximo é 40. Na dimensão “Desinvestimento”, ($\bar{x} = 25.77$; $DP=4.43$) e na dimensão “Exaustão Emocional”, ($\bar{x} = 25.78$; $DP = 4.8$). (Tabela 5)

Tabela 5

Níveis de percepção de burnout

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Burnout Total	16,00	80,00	51,5600	8,10738
Subdimensão Desinvestimento	8,00	40,00	25,7652	4,42863
Subdimensão Exaustão Emocional	8,00	40,00	25,7753	4,80023

No que diz respeito à segunda questão (“Será que os participantes percebem a sua atividade profissional como emocionalmente exigente?”), os resultados indicam que os participantes perceberam a sua atividade profissional como emocionalmente exigente, ($\bar{x} = 27.85$; $DP = 6.16$) sendo que, o valor mínimo é de 9 e o valor máximo é de 45. Em relação à dimensão “Exigências emocionais no trabalho”, os participantes demonstraram níveis elevados, ($\bar{x} = 10.22$; $DP = 2.59$), sendo que, o valor mínimo é 3 e o valor máximo é 15.

Relativamente à dimensão “Estratégias de regulação emocional”, os valores indicam que os participantes demonstraram valores moderadamente elevados, ($\bar{x} = 17.62$; $DP = 4.89$). Esta dimensão, divide-se em duas subdimensões, “Estratégias de ação superficial e estratégias de ação profunda”. Ambas apresentam valores moderados relatados pelos participantes. Em relação à primeira subdimensão, que diz respeito às estratégias de Ação Superficial, ($\bar{x} = 8.18$; $DP = 3.15$). Relativamente à subdimensão das estratégias de Ação Profunda, ($\bar{x} = 9.44$; $DP = 2.93$), sendo que o valor mínimo para ambas as subdimensões é de 3 e o máximo 15. (Tabela 6)

Tabela 6

Escala e dimensões Trabalho Emocional

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Escala Exigências Emocionais no Trabalho	9,00	45,00	27,85	6,16
Dimensão Exigências Emocionais Trabalho	3,00	15,00	10,22	2,59
Dimensão Estratégias Regulação Emocional	6,00	30,00	17,62	4,89
Subdimensão Estratégias Ação Superficial	3,00	15,00	8,18	3,15
Subdimensão Estratégias Ação Profunda	3,00	15,00	9,44	2,93

No que concerne à terceira questão de investigação (“**Que tipo de estratégias de Gestão de Conflitos são utilizadas pelos participantes durante o desempenho da sua atividade profissional?**”), os resultados apontam que as estratégias de gestão de conflitos mais utilizadas pelos participantes durante o desempenho da sua atividade profissional são as estratégias de colaboração ($\bar{x} = 38.24$). (Tabela 7)

Tabela 7

Estratégias de Gestão de Conflitos

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Gestão de Conflitos	29,00	196,00	123,11	24,30
Dimensão Colaboração	7,00	49,00	38,24	8,04
Dimensão Acomodação	7,00	42,00	25,22	6,33
Dimensão Dominação	5,00	35,00	16,84	6,34
Dimensão Evitamento	6,00	42,00	24,54	7,51
Dimensão Compromisso	4,00	28,00	18,35	4,65

Em relação à quarta questão de investigação (“**Poderá o Trabalho Emocional estar na origem da incidência da síndrome de *burnout* nos participantes?**”), os resultados

indicam uma associação positiva ($r=.494$) e significativa ($p < ,001$) entre o *burnout* e as exigências emocionais do trabalho. Neste sentido, os resultados demonstram que quanto maior for a percepção de exigências emocionais do trabalho, maiores os níveis de *burnout* dos participantes. (Tabela 8)

Tabela 8

Associação entre Trabalho Emocional e burnout

		Burnout	Exigências Emocionais do Trabalho
Burnout	Pearson Correlation	1	,494**
	Sig. (2-tailed)		<,001
Exigências Emocionais do Trabalho	Pearson Correlation	,494**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	

** Associação é significativa no nível 0.01 (2-tailed).

Por último, em relação à quinta questão de investigação (“Será que a Gestão de Conflitos poderá desempenhar um papel moderador na relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*?”) foi utilizada uma análise de moderação, com recurso ao Process Macro do SPSS. A interação entre o *burnout* e gestão de conflitos foi significativa ($b = -.01$, $SE = .00$, $t = -4.46$, $p < .01$), indicando que a relação entre o *burnout* e o trabalho emocional é moderada pela gestão de conflitos.

O modelo explica 31.56% dos níveis de *burnout* na nossa amostra. A gestão de conflitos influencia a interação entre as exigências emocionais do trabalho e os níveis de *burnout*. Neste sentido, a gestão de conflitos atua como um moderador na relação entre

exigências emocionais e o *burnout*, ou seja, quando os colaboradores recorrem a estratégias eficazes para resolver conflitos, as exigências emocionais do trabalho têm um impacto menor sobre os níveis de *burnout*.

5. Discussão

A presente investigação abordou a relação entre *burnout* e o trabalho emocional, explorando o papel moderador das estratégias de gestão de conflitos. Constituíram-se como objetivos específicos **1)** “Caracterizar a percepção de *burnout* entre os participantes;” **2)** “Identificar as estratégias de Gestão de Conflitos mais utilizadas pelos participantes” **3)** “Identificar a existência de exigências emocionais no ambiente de trabalho dos participantes;” **4)** “Explorar uma possível relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*” e, por último, **5)** “Explorar o papel moderador da Gestão de Conflitos na relação entre Trabalho Emocional e *burnout*.”

Deste conjunto de objetivos, formularam-se questões de investigação, nomeadamente, **Q1)** “Será que os participantes percecionam níveis elevados de *burnout*?”; **Q2)** “Será que os participantes percecionam a sua atividade profissional como emocionalmente exigente?”; **Q3)** “Que tipo de estratégias de Gestão de Conflitos são utilizadas pelos participantes durante o desempenho da sua atividade profissional?”; **Q4)** “Poderá o Trabalho Emocional estar na origem da incidência da síndrome de *burnout* nos participantes?” e, por último, **Q5)** “Será que a Gestão de Conflitos poderá desempenhar um papel moderador na relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*?”.

No que diz respeito à primeira questão de investigação “**Será que os participantes percecionam níveis elevados de *burnout*?**”, os participantes deste estudo relataram níveis elevados de *burnout*. Estes resultados são congruentes com a literatura recente que identifica o *burnout* como um fenómeno prevalente em profissões com alta carga emocional, tais como

profissionais de saúde, professores e trabalhadores de call centers (Pappa et al., 2020; Sarafis et al., 2016). A elevada percepção de *burnout* observada no presente estudo pode ser atribuída às intensas exigências emocionais inerentes a estas profissões e que exigem uma gestão constante das emoções para manter um desempenho profissional adequado.

A análise das dimensões específicas do *burnout*, nomeadamente o Desinvestimento e a Exaustão Emocional, revelou médias igualmente elevadas (25.77 e 25.78, respetivamente), reforçando a ideia de que os participantes experienciam uma desconexão emocional do trabalho e um desgaste emocional significativo. A desconexão emocional pode ser uma consequência direta do desgaste emocional. Quando as pessoas se sentem emocionalmente esgotadas, frequentemente também se desligam emocionalmente como uma forma de autoproteção. Maslach e Leiter (2016) destacam que a exaustão emocional, uma componente central do *burnout*, leva ao distanciamento emocional, onde os indivíduos se desligam do trabalho para se protegerem da sobrecarga emocional.

Relativamente à segunda questão de investigação: "**Será que os participantes percecionam a sua atividade profissional como emocionalmente exigente?**", os dados indicam que os participantes percebem exercer atividades profissionais com elevadas exigências emocionais (média de 27.85, DP= 6.16). Estudos recentes apontam que as exigências emocionais são fatores de risco significativos para o desenvolvimento de *burnout* (Liu et al., 2021). As profissões que requerem uma gestão constante das emoções, como aquelas no setor dos serviços e cuidados, são particularmente suscetíveis a este fenómeno (Humphrey et al., 2015).

A dimensão "Exigências emocionais no trabalho" apresentou uma média de 10.22 (DP= 2.59), sugerindo que os colaboradores estão frequentemente sujeitos a situações que requerem a supressão ou expressão controlada de emoções. A literatura demonstra que a

exposição prolongada a estas exigências pode levar a um desgaste emocional e ao aumento do risco de *burnout* (Van Gelderen et al., 2017; Hülsheger & Schewe, 2011).

No que concerne à terceira questão de investigação: **“Que tipo de estratégias de Gestão de Conflitos são utilizadas pelos participantes durante o desempenho da sua atividade profissional?”**, os participantes relataram que as estratégias de colaboração são as mais utilizadas durante o desempenho da sua atividade profissional. A colaboração é uma estratégia que envolve trabalhar junto com todas as partes envolvidas para encontrar uma solução mutuamente satisfatória (Tjosvold et al., 2014). Esta abordagem é frequentemente associada a resultados positivos, tanto para os indivíduos quanto para as organizações, pois promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e cooperativo (DeChurch et al., 2013).

Estudos sugerem que a colaboração é uma das estratégias mais eficazes na gestão de conflitos, pois não só resolve o problema no imediato, mas também melhora as relações de trabalho e o clima organizacional (Spector & Bruk-Lee, 2008). A preferência pelas estratégias de colaboração que os participantes relataram pode refletir um reconhecimento implícito dos seus benefícios para a gestão do stress e a prevenção do *burnout*.

Em relação à quarta questão de investigação: **“Poderá o Trabalho Emocional estar na origem da incidência da síndrome de *burnout* nos participantes?”** os participantes demonstraram valores moderadamente elevados nas "Estratégias de regulação emocional" (média de 17.62, DP = 4.89), divididas em "Estratégias de Ação Superficial" (média de 8.18, DP= 3.15) e "Estratégias de Ação Profunda" (média de 9.44, DP= 2.93). As estratégias de ação superficial, que envolvem a expressão de emoções não sentidas, e as estratégias de ação profunda, que consistem em tentar sentir a emoção exigida pela situação, foram ambas moderadamente utilizadas pelos participantes.

A literatura indica que as estratégias de ação superficial estão mais associadas a sentimentos de inautenticidade e maior risco de *burnout*, enquanto as estratégias de ação

profunda, embora mais difíceis de implementar, são menos prejudiciais a longo prazo (Martínez-Iñigo et al., 2007; Grandey & Gabriel, 2015). O uso moderado de ambas a estratégia sugere que os participantes tentam equilibrar a necessidade de regulação emocional com o impacto potencial no seu bem-estar.

A associação positiva e significativa ($r = .494$, $p < .001$) entre o *burnout* e exigências emocionais do trabalho corrobora a hipótese de que o trabalho emocional é um fator preditivo importante para a percepção de *burnout*. Estes resultados são consistentes com a teoria da Conservação de Recursos (Hobfoll et al., 2018), que sugere que o desgaste emocional resultante da constante necessidade de gestão emocional pode levar ao esgotamento dos recursos psicológicos, culminando em *burnout*.

Hülshager e Schewe (2011) destacaram que o trabalho emocional, especialmente quando envolve a supressão de emoções negativas, está fortemente correlacionado com o aumento dos níveis de burnout. Estes resultados reforçam a necessidade de intervenções que visem reduzir as exigências emocionais ou fornecer melhores ferramentas de regulação emocional para os colaboradores.

Por último, quanto à quinta questão de investigação: **“Será que a Gestão de Conflitos poderá desempenhar um papel moderador na relação entre o Trabalho Emocional e o *burnout*?”** a análise de moderação revelou que a gestão de conflitos desempenha um papel significativo na relação entre *burnout* e trabalho emocional ($b = -.01$, $SE = .00$, $t = -4.46$, $p < .01$), ou seja, sugere que a capacidade de gerir conflitos pode atenuar o impacto negativo das exigências emocionais no *burnout*.

A gestão eficaz de conflitos pode servir como um recurso adicional que auxilia os colaboradores a lidar melhor com as exigências emocionais do trabalho, diminuindo assim a probabilidade de *burnout*. Este resultado é suportado pela literatura que destaca a importância das habilidades de gestão de conflitos na promoção do bem-estar dos

colaboradores (De Dreu & Beersma, 2005). Quando os colaboradores são capazes de resolver conflitos de forma eficaz, eles podem reduzir a intensidade e a duração do stress emocional, mitigando o risco de *burnout* (Tjosvold, 2008).

Para futuras investigações, seria pertinente avaliar intervenções organizacionais que visem melhorar as habilidades de gestão de conflitos dos colaboradores, o que pode ser benéfico para a redução do *burnout* e a promoção do bem-estar no trabalho. Explorar uma variedade de estratégias de gestão de conflitos e intervenções organizacionais pode proporcionar uma compreensão mais completa de como mitigar o *burnout* no local de trabalho. Abordagens personalizadas, tecnológicas e baseadas em habilidades individuais, juntamente com políticas organizacionais de suporte, podem criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto as organizações.

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo principal investigar a relação entre o *burnout*, trabalho emocional e gestão de conflitos, com foco no papel moderador da gestão de conflitos nessa interação. O trabalho emocional, caracterizado pela necessidade de regular emoções para atender às expectativas do trabalho, foi avaliado quanto à sua contribuição para a percepção de *burnout* entre os colaboradores. Além disso, explorou-se como a gestão de conflitos pode moderar a relação entre trabalho emocional e *burnout*, atenuando os efeitos negativos do trabalho emocional.

Os resultados deste estudo mostraram que os participantes percebem níveis elevados de *burnout*. Estes resultados são consistentes com a literatura que aponta o *burnout* como um fenómeno prevalente em profissões com alta carga emocional, como os profissionais de saúde, professores e colaboradores de call centers. As elevadas exigências emocionais inerentes a essas profissões exigem uma gestão constante das emoções, o que pode levar a

um desgaste emocional significativo e, eventualmente, ao *burnout*. As médias elevadas nas dimensões específicas do *burnout*, nomeadamente Desinvestimento e Exaustão Emocional, reforçam a ideia de que os participantes experienciam uma desconexão emocional do trabalho e um desgaste emocional significativo.

Além disso, os dados indicam que os participantes percebem as suas atividades profissionais como emocionalmente exigentes. Estudos recentes destacam que as exigências emocionais são fatores de risco significativos para o desenvolvimento de *burnout*, especialmente em profissões que requerem uma gestão constante das emoções. A exposição prolongada a essas exigências pode levar a um desgaste emocional e aumentar o risco de *burnout*, conforme demonstrado por uma média elevada na dimensão "Exigências emocionais no trabalho".

No que se refere à gestão de conflitos, os participantes relataram que as estratégias de colaboração são as mais utilizadas. A colaboração envolve trabalhar junto com todas as partes envolvidas para encontrar uma solução mutuamente satisfatória, sendo frequentemente associada a resultados positivos tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Esta abordagem promove um ambiente de trabalho mais harmonioso e cooperativo, reduzindo o stress emocional e mitigando o risco de *burnout*. A preferência pelas estratégias de colaboração reflete um reconhecimento implícito dos seus benefícios para a gestão do stress e a prevenção do *burnout*.

A análise de moderação revelou que a gestão de conflitos desempenha um papel significativo na relação entre trabalho emocional e *burnout*. Os resultados sugerem que a capacidade de gerir conflitos pode atenuar o impacto negativo das exigências emocionais no *burnout*. A gestão eficaz de conflitos pode servir como um recurso adicional que auxilia os colaboradores a lidar melhor com as exigências emocionais do trabalho, diminuindo assim a probabilidade de *burnout*. Este resultado é suportado pela literatura que destaca a

importância das habilidades de gestão de conflitos na promoção do bem-estar dos colaboradores. Quando os colaboradores são capazes de resolver conflitos de forma eficaz, eles podem reduzir a intensidade e a duração do stress emocional, mitigando o risco de *burnout*.

No entanto, este estudo possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, o estudo não considerou outras variáveis relevantes, como o suporte organizacional, a satisfação no trabalho ou fatores de personalidade. A omissão de variáveis potencialmente importantes pode fornecer uma visão incompleta das dinâmicas de *burnout* e gestão de conflitos. Além disso, a recolha de dados baseada nos relatos dos participantes está sujeita a tendências, como o desejo de parecer bem aos outros e a limitação da memória, o que pode comprometer a precisão dos dados. Os participantes podem ter fornecido respostas que pensavam ser socialmente aceitáveis ou podem não se lembrar com exatidão das suas experiências.

Apesar destas limitações, este estudo oferece várias contribuições para a compreensão da relação entre trabalho emocional, *burnout* e gestão de conflitos. Primeiramente, evidencia que as exigências emocionais são preditores significativos de *burnout* e que a gestão eficaz de conflitos pode moderar esta relação, oferecendo novas perspectivas para intervenções no local de trabalho. Em segundo lugar, sugere que intervenções focadas na melhoria das habilidades de gestão de conflitos podem ser uma estratégia eficaz para reduzir o *burnout*.

Para futuras investigações, seria pertinente explorar outras possíveis estratégias de gestão de conflitos e avaliar a sua eficácia em diferentes contextos profissionais. Além disso, intervenções organizacionais que visem melhorar as habilidades de gestão de conflitos dos colaboradores podem ser benéficas para a redução do *burnout* e a promoção do bem-estar no trabalho. Explorar uma variedade de estratégias de gestão de conflitos e intervenções organizacionais pode proporcionar uma compreensão mais completa de como mitigar o

burnout no local de trabalho. Abordagens personalizadas, tecnológicas e baseadas em habilidades individuais, juntamente com políticas organizacionais de suporte, podem criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto as organizações.

Em suma, os resultados deste estudo destacam a importância da gestão de conflitos como uma ferramenta potencial para mitigar os efeitos negativos do trabalho emocional sobre o *burnout*. À medida que as exigências emocionais continuam a ser uma característica central de muitas profissões, a capacidade de gerir conflitos de forma eficaz pode fornecer um alívio crítico para o desgaste emocional e ajudar a promover um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. A implementação de estratégias eficazes para a resolução de conflitos pode, portanto, ser uma intervenção crucial para mitigar os efeitos negativos das exigências emocionais no trabalho, protegendo a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores.

7. Referências Bibliográficas

- Abdalla, C. D. V. D. M. (2020). *Burnout e o Ambiente Organizacional no Setor Público: Estudo de Caso na Administração Pública Portuguesa* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas).
- Alves, J. S. C. (2015). *Trabalho emocional como preditor de burnout entre policiais militares* (Master's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte).
- Alves, J. S. C., Bendassolli, P. F., & Gondim, S. M. G. (2017). Trabalho emocional e burnout: um estudo com policiais militares. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 35(3), 459-472.
- Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout. *International Journal on Work Condition*, (20), 71-90.
- BARBOSA, A. L. K. H. (2016). A Síndrome de Burnout em professores universitários.
- BURBRIDGE, M., & BURBRIDGE, A. (2017). *Gestão de conflitos*. Saraiva Educação SA.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Bhave, D. P., & Glomb, T. M. (2013). The role of occupational emotional labor in the link between supervisory leadership and employee psychological distress. *Journal of Management*, 39(3), 722-743.
- Bhatnagar, J., Gupta, M., & Rastogi, R. (2020). Emotional labor and burnout: The moderating role of workplace spirituality. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 45-59.
- Carlotto, M. S., & Palazzo, L. D. S. (2006). Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores. *Cadernos de Saúde Pública*, 22, 1017-1026.
- Carlotto, M. S. (2003). Síndrome de Burnout em professores de instituições particulares de ensino. *Aletheia*, (17-18), 53-61.
- Carlotto, M. S. (2011). Síndrome de Burnout em professores: prevalência e fatores associados. *Psicologia: teoria e Pesquisa*, 27, 403-410.
- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2016). Work-to-family conflict and enrichment: An exploration of the role of job, family and individual variables. In M. J. Chambel (Ed.), *Work and family relations in the Middle East: Trends, challenges, and opportunities* (pp. 47-63). Springer.
- Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2014). Empregado feliz, cliente satisfeito: a moderação do burnout na relação entre emoções e performance. *Psicologia*, 28(2), 189-197.

Cunha, P., Meneses, R., & Oliveira, M. C. D. (2013). Gestão de conflitos na área da saúde: uma proposta de reflexão. *Arq Med [Internet]*, 27(3), 132-4.

Diogo, P., & Mendonça, T. (2019). Trabalho emocional em cuidados de saúde. *Pensar Enfermagem*, 23(1), 21-40.

Diogo, P., & Rodrigues, L. (2012). O trabalho emocional: reflexão e investigação em cuidados de enfermagem. *Pensar Enfermagem | Journal of Nursing*, 16(2), 62-71.

de Oliveira, L. O., & de Oliveira, S. M. K. (2016). A síndrome de burnout nas organizações. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, 4(1).

de Matos, M. G. (2012). Comunicação e gestão de conflitos na escola. *Titulo: Aventura Social: Promoção de Competências e do Capital Social para um Empreendedorismo com Saúde na Escola e na Comunidade Volume 2-Intervenções com jovens e na comunidade*, 99.

Feijó, J. M. D. S. (2019). *Burnout nas forças de segurança*(Bachelor's thesis, [sn]).

Ferreira, S. I. S. F. V. (2008). *Relação entre trabalho emocional, burnout e os processos de interação na equipa de Trabalho: um estudo com bombeiros sapadores portugueses* (Doctoral dissertation).

Fernandes, C. D. C. (2020). *Fenómeno de burnout em fisioterapeutas: revisão bibliográfica* (Bachelor's thesis, [sn]).

Figueiredo, L. J. L. D. (2012). *A gestão de conflitos numa organização e conseqüente satisfação dos colaboradores*(Doctoral dissertation).

Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323-349.

Hespanhol, A. (2005). Burnout e stress ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática*, 7(12), 153-162.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.

Hülsheger, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361-389.

- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769.
- Liu, W., Chen, J., & Liu, C. (2021). The dark side of emotional labor: Exploring the positive and negative effects of emotional labor on work-family balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2221.
- Neto, Á. F. F. (2005). *Gestão de conflitos*. São Paulo.
- Opengart, R. (2005). Emotional intelligence and emotion work: Examining constructs from an interdisciplinary framework. *Human Resource Development Review*, 4(1), 49-62.
- Páez, D., & da Costa, S. (2014). Social sharing of emotions in work and organizations: A review. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 27(1), 7-16.
- Paiva, T., Loureiro, M. L., & Ribeiro, P. (2018). Burnout entre professores do ensino básico e secundário: prevalência e fatores associados. *Psicologia, Educação e Cultura*, 22(1), 21-38.
- PEREIRA, J. M., & GOMES, B. M. (2007). *Gestão de conflitos*. Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil.
- ROSSETTI, P. H. Q. (2017). O papel das organizações no controle da Síndrome de Burnout.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Santos, T. N. C. D. (2015). *Burnout e Comprometimento Organizacional em Professores Universitários* (Doctoral dissertation, [sn]).
- Silva, A. R., & Carlotto, M. S. (2018). Burnout e a percepção de suporte social em profissionais da saúde. *Psicologia em Estudo*, 23, 1-11.
- Sobral, S., & Capucho, F. (2019). A gestão de conflitos nas organizações: conceptualização e diferenças de género. *Gestão e Desenvolvimento*, (27), 33-54.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human resource management review*, 12(2), 237-268.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2019). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 99-109.

Anexos

Anexo A. Questionário Sociodemográfico**Nacionalidade:** _____**Género:** Masculino__ Feminino__**Idade:**__**Estado Civil:**

Solteiro(a)__ União de Facto__ Casado(a)__

Divorciado(a)__ Separado(a)__ Viúvo(a)__

Tem filhos? Sim__ Não__**Se a resposta for sim, quantos filhos tem?** _____**Habilitações académicas:**

Licenciatura ou equivalente__

Mestrado__

Doutoramento__

Em que zona exerce a sua profissão?

Região Norte__

Região Centro__

Região Sul__

Há quanto tempo se encontra a exercer a sua atividade laboral?

Até 5 anos__

Entre 6 a 15 anos__

Entre 16 a 25 anos__

26 anos ou mais__

Quantas pessoas dependem, a nível económico, do seu rendimento mensal?

1 pessoa__

2 a 4 pessoas__

5 ou mais pessoas__

Em média, quantas horas trabalha por dia?

Menos de 8 horas__

Entre 8 a 12 horas__

12 horas ou mais__

Em média quanto tempo fora do horário de trabalho gasta semanalmente em tarefas profissionais? _____

Anexo B. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “OLBI”

Bom dia, espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado.

O tema da minha tese procura estudar a relação entre o trabalho emocional e o *burnout* e entender se a gestão de conflitos pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar a adaptação do instrumento "OLBI".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Micaela Francisco

Anexo C. Pedido de autorização para a utilização e tradução do instrumento “ELS”

Bom dia, espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado.

O tema da minha tese procura estudar a relação entre o trabalho emocional e o burnout e entender se a gestão de conflitos pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar e traduzir para português de Portugal a adaptação do instrumento "ELS".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Micaela Francisco

Anexo D. Pedido de autorização para a utilização do instrumento “ROCI II”

Bom dia, espero que se encontre bem.

Sou aluna do 2º ano de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade Católica Portuguesa de Braga, e estou neste momento a realizar a minha tese de Mestrado.

O tema da minha tese procura estudar a relação entre o trabalho emocional e o *burnout* e entender se a gestão de conflitos pode desempenhar um papel moderador nesta relação. Desta forma, venho por este meio pedir a sua autorização para usar a adaptação do instrumento "ROCI II".

Muito obrigada pela atenção e disponibilidade,

Micaela Francisco

Anexo E. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)

Item	Original OLBI (Bakker et al., 2004)					Portuguese (Brazil and Portugal) version of OLBI				
	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
DISENGAGEMENT						DISTANCIAMENTO				
1 ^R	I always find new and interesting aspects in my work					Encontro com frequência assuntos novos e interessantes no meu trabalho				
3	It happens more and more often that I talk about my work in a negative way					Cada vez mais falo de forma negativa do meu trabalho				
6	Lately, I tend to think less at work and do my job almost mechanically					Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma quase mecânica				
7 ^R	I find my work to be a positive challenge					Considero que o meu trabalho é um desafio positivo				
9	Over time, one can become disconnected from this type of work					Com o passar do tempo, sinto-me desligado do meu trabalho				
11	Sometimes I feel sickened by my work tasks					Às vezes, sinto-me farto das minhas tarefas no trabalho				
13 ^R	This is only type of work that I can imagine myself doing					*Este é o único tipo de trabalho que me imagino a fazer				
15 ^R	I feel more and more engaged in my work					Sinto-me cada vez mais empenhado no meu trabalho				
EXAUSTÃO						EXAUSTÃO				
2	There are days when I feel tired before I arrive at work					Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho				
4	After work, I tend to need more time than in the past in order to relax and feel better					Depois do trabalho, preciso de mais tempo para relaxar e sentir-me melhor do que precisava antigamente				
5 ^R	I can tolerate the pressure of my work very well					Consigo aguentar bem a pressão do meu trabalho				
8	During my work, I often feel emotionally drained					Durante o meu trabalho, muitas vezes sinto-me emocionalmente esgotado				
10 ^R	After working, I have enough energy for my leisure activities					Depois do trabalho, tenho energia suficiente para minhas atividades de lazer				
12	After my work, I usually feel worn out and weary					Depois do trabalho sinto-me cansado e sem energia				
14 ^R	Usually, I can manage the amount of my work well					De uma forma geral, consigo administrar bem a quantidade de trabalho que tenho				
16 ^R	When I work, I usually feel energized					Quando trabalho, geralmente sinto-me com energia				

R, reversed; *Removed item for the proposed Portuguese (Brazil and Portugal) version.

Anexo F. Emotional Labor Scale (ELS)

Facetas	Dimensões	Itens da ELS original (15 itens)
Demandas Emocionais de Trabalho	Frequência	2. <i>Display specific emotions required by your job.</i>
		5. <i>Adopt certain emotions required as part of your job.</i> 7. <i>Express particular emotions needed for your job.</i>
	Intensidade	9. <i>Express intense emotions.</i> 3. <i>Show some strong emotions.</i>
		Variabilidade
Duração	1. <i>A typical interaction I have with a customer takes about __ minutes.</i>	
Estratégias de Regulação Emocional	Ação Superficial	8. <i>Hide my true feelings about a situation.</i> 12. <i>Resist expressing my true feelings.</i> 14. <i>Pretend to have emotions that I don't really have.</i>
	Ação Profunda	15. <i>Try to actually experience the emotions that I must show.</i> 4. <i>Make an effort to actually feel the emotions that I need to display to others.</i> 10. <i>Really try to feel the emotions I have to show as part of my job.</i>
Facetas	Dimensões	Itens da ETE-Brasil (9 itens)
Demandas Emocionais de Trabalho	Demandas Emocionais de Trabalho	1. Me é demandado expressar emoções intensas. 2. Me é demandado expressar emoções específicas e necessárias para o meu trabalho (por exemplo, alegria ou medo). 3. Me é demandado expressar emoções diversificadas.
		Estratégias de Regulação Emocional
Ação Profunda	15. Tento experimentar de verdade as emoções que devo demonstrar. 4. Faço um esforço para, de fato, sentir as emoções que necessito exibir para o público. 10. Tento verdadeiramente sentir as emoções que necessito demonstrar como parte do meu trabalho.	

Anexo G. Rahim Organizational Conflict Inventory – II (ROCI II)

Anexo 6 - Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Normalmente o trabalho e os diferentes aspetos do mesmo, produzem satisfação ou insatisfação em algum grau. **Assinale com uma cruz (x), dentro do quadrado que melhor indica a sua resposta.**

Se algum aspeto da lista que se segue não corresponder exatamente às características do seu posto de trabalho, nesse caso, responda de acordo com as características do seu trabalho mais próximas com a afirmação proposta, em função do grau de satisfação ou insatisfação. Noutros casos, a característica referida pode estar ausente no seu trabalho, embora pudesse estar presente num trabalho como o seu. Assim sendo, classifique o grau de satisfação ou insatisfação com a sua ausência. Um terceiro caso, refere-se ao facto de a característica estar ausente no seu trabalho, e não poder estar presente num trabalho como o seu. Neste caso, selecione a alternativa "Indiferente".

Em todas as restantes características, escolha sempre uma das 5 alternativas de resposta.

1	2	3	4	5	6	7
Muito Insatisfeito	Bastante Insatisfeito	Algo Insatisfeito	Indiferente	Algo Satisfeito	Bastante Satisfeito	Muito Satisfeito

Itens	1	2	3	4	5	6	7
1. A satisfação que o trabalho produz por si mesmo							
2. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas em que se destaca.							
3. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta							
4. O salário que recebe.							
5. Os objetivos, metas e índices de produção que deve alcançar. deve alcançar.							
6. A limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho.							
7. O ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho							
8. A iluminação do seu local de trabalho.							
9. A ventilação do seu local de trabalho.							
10. A temperatura do seu local de trabalho.							
11. As oportunidades de formação oferecidas pela							

<7

instituição/empresa.									
12. As oportunidades de progressão profissional.									
13. As relações pessoais com os seus superiores hierárquicos.									
14. A supervisão recebida.									
15. A proximidade e a frequência com que é supervisionado.									
16. A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas.									
17. A "igualdade" e a "justiça" no tratamento que recebe da sua instituição/empresa.									
18. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.									
19. A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho.									
20. A sua participação nas decisões do departamento ou secção									
21. A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à instituição/empresa.									
22. O grau em que a sua instituição/empresa cumpre a legislação laboral.									
23. A forma como se realiza a negociação relativa a aspetos laborais na sua instituição/empresa.									

<8