

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”**

**Faculdade de Ciências - Campus de Bauru**

Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem

**BURNOUT E RISCOS PSICOSSOCIAIS EM LÍDERES: INDICADORES E  
RELAÇÕES ENTRE AS TEMÁTICAS**

**VITÓRIA OLIVEIRA FERREIRA**

**Bauru**

**2024**

VITÓRIA OLIVEIRA FERREIRA

BURNOUT E RISCOS PSICOSSOCIAIS EM LÍDERES: INDICADORES E RELAÇÕES  
ENTRE AS TEMÁTICAS

Dissertação apresentada como requisito à obtenção do título de Mestre à Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, Faculdade de Ciências, sob a orientação do Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Bauru

2024

|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| F383b | <p>Ferreira, Vitória Oliveira</p> <p>Burnout e Riscos Psicossociais em Líderes : indicadores e relações entre as temáticas / Vitória Oliveira Ferreira. -- Bauru, 2024</p> <p>88 p. : il., tabs.</p> <p>Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru</p> <p>Orientador: Hugo Ferrari Cardoso</p> <p>1. Burnout. 2. Liderança. 3. Psicologia Organizacional.</p> <p>I. Título.</p> |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unesp. Biblioteca da Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências, Bauru. Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE VITÓRIA OLIVEIRA FERREIRA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DO DESENVOLVIMENTO E APRENDIZAGEM, DA FACULDADE DE CIÊNCIAS - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 18 dias do mês de março do ano de 2024, às 09:00 horas, no(a) Anfiteatro da Seção Técnica de Pós-graduação da Faculdade de Ciências (Unesp/Câmpus de Bauru), realizou-se a defesa de DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de VITÓRIA OLIVEIRA FERREIRA, intitulada **BURNOUT E RISCOS PSICOSSOCIAIS EM LÍDERES: INDICADORES E RELAÇÕES ENTRE AS TEMÁTICAS**. A Comissão Examinadora foi constituída pelos seguintes membros: Prof. Dr. HUGO FERRARI CARDOSO (Orientador(a) - Participação Presencial) do(a) Departamento de Psicologia / Universidade Estadual Paulista, Prof. Dr. FABIÁN JAVIER MARIN RUEDA (Participação Virtual) do(a) PPG/Psicologia / Universidade São Francisco, Profa. Dra. LUCIANA ZANELATO DA SILVA (Participação Presencial) do(a) Departamento de Psicologia / Centro Universitário do Sagrado Coração (UNISAGRADO). Após a exposição pela mestranda e arguição pelos membros da Comissão Examinadora que participaram do ato, de forma presencial e/ou virtual, a discente recebeu o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelo(a) Presidente(a) da Comissão Examinadora.

Prof. Dr. HUGO FERRARI CARDOSO



## **AGRADECIMENTOS**

Expresso minha profunda gratidão aos meus pais, Cláudia e Ronan, por serem os maiores incentivadores durante mais esta etapa da minha jornada acadêmica. Agradeço seu apoio incondicional, compartilhando as alegrias das conquistas e oferecendo conforto nos momentos de dificuldade. Sua dedicação e orientação foram fundamentais, fornecendo um alicerce sólido para alcançar este marco significativo em minha carreira. Meus maiores exemplos.

Agradeço também aos meus amigos por se fazerem presentes nesta etapa, particularmente Camilla, Samuel e Felipe, pois suas contribuições e amparo durante este período foram verdadeiramente inestimáveis.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para minha formação. De forma especial, Hugo Ferrari Cardoso, meu orientador, por todo aprendizado, apoio e acolhimento ao longo deste caminho desafiador. Por ser uma referência pessoal e profissional importante para mim.

Ao Prof. Dr. Fabián Javier Marín Rueda e à Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana Zanelato da Silva, pela participação na banca de defesa. Agradeço pelos apontamentos essenciais para a construção da pesquisa e pelo encorajamento nesse processo. À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Isabel de Campos e ao Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo pelo aceite em compor a banca como membros suplentes e por todas as contribuições realizadas.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de financiamento 001.

FERREIRA, Vitória Oliveira. **Burnout e Riscos Psicossociais em Líderes**: indicadores e relações entre as temáticas. 2024. 86 fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem). Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2024.

## RESUMO

As mudanças no mundo do trabalho são constantes e trazem consequências para a saúde do trabalhador. O fenômeno do burnout conceitua-se a partir de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho, e é amplamente reconhecido como um desafio significativo para a saúde mental dos trabalhadores. Adicionalmente, ambientes de trabalho com altos índices de fatores de risco psicossociais foram associados a baixos indicadores de saúde física e mental. Em contrapartida, a literatura aponta que boas práticas de liderança se mostraram benéficas para todo o contexto organizacional. Esta pesquisa explorou a interligação entre o burnout, os fatores de risco psicossociais no trabalho e estilos de liderança em profissionais que ocupam cargos de liderança em organizações de diferentes setores. Os dados foram coletados por intermédio de quatro instrumentos, sendo um questionário sociodemográfico, e escalas que mensuram sintomas de burnout, comportamentos de diferentes estilos de liderança e fatores de risco psicossociais no trabalho. A amostra consistiu em 43 indivíduos maiores de 18 anos, autodenominados líderes, cuja participação na pesquisa teve início após autorização por meio do TCLE. Os dados foram examinados a partir de análises descritivas e inferenciais. Em todos os contextos, os índices de despersonalização relativos ao burnout foram altos. Líderes com idade até 35 anos e que trabalhavam em organizações do contexto público se mostraram como o grupo mais afetado por indicadores de burnout. Os resultados indicam também que as organizações públicas e do contexto da prestação de serviços são as que sofrem com maiores índices de fatores de risco psicossociais. Sobre a liderança, de forma geral, o estilo transacional prevaleceu nos contextos analisados. Esses achados apontam para a complexidade da interação entre burnout, fatores psicossociais e liderança, destacando a necessidade de intervenções e estratégias organizacionais para promover a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho.

Palavras Chave: Burnout; Fatores Psicossociais; Estilos de Liderança

## **ABSTRACT**

Changes are constant in work environments and have consequences for worker's health. Burnout is a syndrome conceptualized through three dimensions: emotional exhaustion, depersonalization, and low personal accomplishment at work. It is widely recognized as a significant challenge to the mental health of different professionals. Additionally, workplace environments with high levels of psychosocial risk factors have been associated with low indicators of physical and mental health. In contrast, the literature indicates that good leadership practices are beneficial for the entire organizational context. This research explores the interconnection between burnout, psychosocial risk factors at work, and leadership styles in professionals holding leadership positions in organizations from different sectors. The data was collected through four instruments, including a sociodemographic questionnaire and scales measuring burnout symptoms, different leadership styles, and psychosocial risk factors at work. This study's sample was composed of 43 professionals in leadership positions, and the data was analyzed using descriptive and inferential analyses. In all contexts, depersonalization rates related to burnout were high. Young leaders working in the public sector, and leading up to 10 people were identified as the most affected by burnout. The results also indicate that public and service sector organizations suffer from higher psychosocial risk factors. Regarding leadership, the transactional style appeared more frequently in the analyzed contexts. These findings point to the complexity of the interaction between burnout, psychosocial factors, and leadership, highlighting the need for interventions and organizational strategies to promote mental health and well-being in the workplace.

**Keywords:** Burnout; Psychosocial Factors; Leadership Styles.

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1:</b> Testes de normalidade das variáveis formadas com base nos dados sociodemográficos e laborais.....                               | 21 |
| <b>Tabela 2:</b> Pontuações dos líderes do comércio no MLQ.....                                                                                  | 33 |
| <b>Tabela 3:</b> Pontuações dos líderes da indústria no MLQ.....                                                                                 | 35 |
| <b>Tabela 4:</b> Pontuações dos líderes da Prestação de Serviços no MLQ.....                                                                     | 36 |
| <b>Tabela 5:</b> Pontuações dos líderes no setor público no MLQ.....                                                                             | 38 |
| <b>Tabela 6:</b> Pontuações dos líderes no setor privado no MLQ.....                                                                             | 40 |
| <b>Tabela 7:</b> Diferenças de médias de respostas com base no instrumento Escala Brasileira de Burnout, versão adjetivo (EBBurn - Adj.).....    | 42 |
| <b>Tabela 8:</b> Diferenças de médias de respostas com base no instrumento <i>Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho</i> ..... | 43 |
| <b>Tabela 9:</b> Diferenças de médias de respostas com base no instrumento <i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i> .....               | 44 |
| <b>Tabela 10:</b> correlações entre os instrumentos.....                                                                                         | 45 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                   |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Figura 1: Pontuações dos líderes do comércio na EBBurn-Adj.....                                                  | 23 |
| <b>Figura 2:</b> Figura 2: Pontuações dos líderes da indústria na EBBurn-Adj.....                                                 | 24 |
| <b>Figura 3:</b> Pontuações dos líderes da prestação de serviços na EBBurn-Adj.....                                               | 25 |
| <b>Figura 4:</b> Pontuações dos líderes do setor público na EBBurn-Adj.....                                                       | 26 |
| <b>Figura 5:</b> Pontuações dos líderes do setor privado na EBBurn-Adj.....                                                       | 27 |
| <b>Figura 6:</b> Pontuações dos líderes do comércio na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.....              | 28 |
| <b>Figura 7:</b> Pontuações dos líderes da indústria na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.....             | 29 |
| <b>Figura 8:</b> Pontuações dos líderes da prestação de serviços na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho..... | 30 |
| <b>Figura 9:</b> Pontuações dos líderes do setor público na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.....         | 31 |
| <b>Figura 10:</b> Pontuações dos líderes do setor privado na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.....        | 32 |

## SUMÁRIO

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                           | <b>1</b>  |
| 1.1 Burnout                                    | 1         |
| 1.2 Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho | 6         |
| 1.3 Liderança no Contexto Organizacional       | 11        |
| <b>2. OBJETIVO</b>                             | <b>17</b> |
| 2.1 Objetivo Geral                             | 17        |
| 2.2 Objetivos Específicos                      | 17        |
| <b>3. MÉTODO</b>                               | <b>17</b> |
| 3.1 Participantes                              | 17        |
| 3.2 Instrumentos                               | 18        |
| 3.3 Procedimentos                              | 20        |
| 3.4 Análise de dados                           | 20        |
| <b>4. RESULTADOS</b>                           | <b>22</b> |
| 4.1 Burnout                                    | 22        |
| 4.2 Fatores de Risco Psicossociais             | 28        |
| 4.3 Liderança                                  | 33        |
| <b>5. DISCUSSÃO</b>                            | <b>46</b> |
| <b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                 | <b>51</b> |
| <b>7. REFERÊNCIAS</b>                          | <b>53</b> |
| <b>8. ANEXOS</b>                               | <b>59</b> |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1 Burnout**

As pesquisas sobre saúde mental relacionadas ao trabalho têm tido cada vez mais relevância na literatura científica, devido às constantes mudanças no contexto organizacional e suas consequências para a saúde do trabalhador. A importância dos estudos sobre fenômenos decorrentes do contexto organizacional que impactam a saúde dos trabalhadores reside não apenas em sua relevância enquanto investigação, descrição e definição, mas também na capacidade de servir como alicerce para a concepção e implementação de estratégias de intervenção, visando promover saúde no ambiente de trabalho. As maiores dificuldades para a saúde no contexto ocupacional se devem, em grande parte, à mudança e evolução contínuas da natureza e organização do trabalho e aos seus impactos ao nível dos indivíduos, das organizações, das sociedades e das políticas (FERNANDES, 2016).

Diversas doenças podem ser consequências de eventos advindos do trabalho, uma vez que, à medida que o trabalho pode proporcionar muitas realizações aos indivíduos, também pode representar uma fonte de adoecimento psíquico (Cardoso et al., 2019). Nessa mesma direção, um ambiente de trabalho saudável e seguro é desejável não apenas do ponto de vista dos trabalhadores, mas também por parte das organizações, uma vez que o mesmo tende a contribuir consideravelmente para a produtividade no trabalho e promoção de crescimento econômico (COUTINHO, 2018).

Em contrapartida, o resultado de trabalhadores mais saudáveis infere em menor probabilidade de rotatividade organizacional, maior probabilidade de comportamentos positivos, maior satisfação no trabalho e percepção de maior apoio social dos líderes para com os seus liderados (TAUBE; CARLOTTO, 2022). As complexidades associadas à saúde no contexto ocupacional se mostram como um desafio, influenciado pelas incessantes transformações na natureza e organização do trabalho. As pesquisas em saúde mental relacionadas ao ambiente de trabalho não apenas se justificam como necessidade imperativa, mas também se destacam como ferramentas essenciais para compreender e abordar os impactos diretos dessas mudanças na saúde dos trabalhadores. Este enfoque mostra-se relevante para a formulação de estratégias preventivas e a promoção da saúde mental, contribuindo significativamente para a base de conhecimento científico neste domínio.

Uma das doenças que surgem advindas do contexto de trabalho é a síndrome de

burnout, a qual está relacionada a uma resposta crônica aos estressores interpessoais advindos da situação laboral, já que o ambiente de trabalho e sua organização podem ser responsáveis pelo sofrimento e desgaste que atingem os trabalhadores.

O burnout, a partir de um referencial reconhecido na literatura científica, é conceituado a partir de três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e baixa realização pessoal no trabalho (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH et al., 2001). A exaustão emocional refere-se à sensação de falta de energia ou disposição, acompanhada de um esgotamento emocional que ocorre tanto em contextos pessoais quanto no ambiente de trabalho. Esse estado pode se manifestar de forma física, psicológica ou como uma interação entre ambas.

Já a despersonalização envolve atitudes ou respostas hostis e insensíveis em relação aos clientes e colegas de trabalho. Neste contexto, há insensibilidade emocional por parte do profissional. Sintomas frequentes compreendem ansiedade, agravamento da irritabilidade, declínio da motivação, diminuição do idealismo e comportamentos voltados para si. Por fim, a baixa realização pessoal no ambiente de trabalho é caracterizada pelo sentimento de insuficiência tanto a nível pessoal quanto profissional. O indivíduo tende a realizar uma autoavaliação negativa de maneira constante, o que pode impactar negativamente sua capacidade de desempenhar suas atividades profissionais (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH et al., 2001).

No Brasil, o Ministério da Saúde promulgou em 27 de novembro de 2023 a Portaria GM/MS nº 1.999, atualizando a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT). Com a inclusão de 165 novas patologias, a lista agora compreende 347 códigos de diagnósticos, visando facilitar o estudo da relação entre adoecimento e trabalho. A síndrome de burnout foi uma das enfermidades acrescentadas, sendo caracterizada no documento como síndrome do esgotamento profissional. O ministério define que o esgotamento pode ser desencadeado por fatores psicossociais relacionados à gestão organizacional, ao conteúdo das tarefas laborais e às condições do ambiente corporativo (MS, 2023).

A síndrome de burnout também está descrita na Classificação Internacional de Doenças (CID). A CID é um sistema global padronizado desenvolvido pela Organização Mundial da Saúde (OMS) para categorizar e codificar diversas condições de saúde, proporcionando uma linguagem comum para profissionais de saúde e pesquisadores em todo o mundo. Sua relevância reside na facilitação da comunicação, coleta de dados epidemiológicos, planejamento de políticas de saúde, e na promoção da compreensão global das condições de saúde e suas estatísticas.

Segundo a conceituação da CID, em sua 11ª edição, o burnout é uma síndrome de esgotamento emocional resultante do estresse crônico no ambiente de trabalho que não foi bem gerenciado. É caracterizada por três dimensões: a primeira é definida a partir de sentimentos de esgotamento ou exaustão de energia; a segunda dimensão trata do aumento da distância mental em relação ao trabalho, ou sentimentos de negativismo ou cinismo relacionados ao trabalho; e a terceira dimensão define-se por uma sensação de ineficácia e falta de realização. A conceituação da Classificação Internacional de Doenças ainda destaca que o burnout refere-se especificamente a fenômenos no contexto ocupacional e não deve ser aplicado para descrever experiências em outras áreas da vida (OMS, 2022).

Por se tratar de um fenômeno do contexto ocupacional, fatores relacionados a este contexto, como ao contexto de trabalho também devem ser investigados. Dinibutun (2023), examinou os fatores que afetam o burnout e a satisfação profissional dos médicos de hospitais públicos e privados. O estudo utilizou um desenho transversal e coletou dados de 160 médicos que se voluntariaram para participar da pesquisa. Dos resultados encontrados, profissionais do setor público apresentaram níveis significativamente mais elevados de burnout em comparação com os profissionais do setor privado, bem como um nível significativamente mais baixo de satisfação no trabalho.

No que tange aos indicadores de burnout, a comparação entre organizações dos setores público e privado pode ser encontrada também no estudo de Möller e colaboradores (2020). O objetivo foi avaliar e comparar os ambientes de prática de enfermagem em Unidades de Terapia Intensiva (UTI) de um hospital público e privado e determinar a prevalência de burnout entre profissionais de enfermagem. Dos resultados obtidos, a prevalência de burnout entre os técnicos de enfermagem foi de 9,5% no hospital público e 8,5% no privado.

Em pesquisa de análise da prevalência da Síndrome de Burnout entre servidores públicos, Carlotto e Câmara (2019) destacaram a importância de examinar os fatores de estresse específicos desse contexto de trabalho. O estudo teve como objetivo investigar a prevalência da Síndrome de Burnout em 548 servidores públicos no Brasil e sua associação com estressores ocupacionais, por intermédio do *Spanish Burnout Inventory*, instrumento esse que mensura indicadores do fenômeno a partir das dimensões entusiasmo pelo trabalho, exaustão psicológica, indolência e culpa. Os resultados mostraram que 31% dos participantes tinham baixo entusiasmo pelo trabalho, 31,5% experimentavam alta exaustão psicológica, 17,3% relataram altos níveis de indolência e 9,7% sentiam culpa. Ainda segundo as autoras, o contexto público apresenta diversas características que podem contribuir para o desenvolvimento da Síndrome de Burnout entre os servidores, incluindo o conteúdo e a

organização do trabalho, o tipo de público atendido, o ambiente social no local de trabalho, as condições físicas do ambiente, a carga horária e o horário de trabalho, bem como os relacionamentos com superiores e colegas. Esses fatores, como a natureza das tarefas, as demandas dos cidadãos, a interação social, as condições físicas, as longas jornadas e a qualidade dos relacionamentos profissionais, podem gerar estresse ocupacional e exaustão emocional, aumentando o risco de Burnout entre os funcionários públicos.

O'Connor et al. (2018) destacaram que a carga de trabalho e os relacionamentos no ambiente de trabalho desempenham um papel fundamental no desencadeamento do burnout. A partir de um estudo de revisão da literatura entre 1997 e 2017, os autores estimaram o nível de burnout em profissionais de saúde mental e identificar determinantes específicos desse fenômeno nessa população. Foi realizada a meta-análise com base em 33 estudos recuperados ( $n = 9409$ ). Entre os resultados encontrados, os autores observaram que fatores relacionados ao trabalho, como carga de trabalho e dificuldades nos relacionamentos no trabalho, são determinantes para o burnout. Por outro lado, fatores como clareza nas funções, autonomia profissional, tratamento equitativo e supervisão clínica regular foram observados como fatores protetivos.

Os reflexos do burnout foram também investigados por uma revisão sistemática produzida por Salvagioni et al. (2017). Com o objetivo resumir as evidências das consequências físicas, psicológicas e ocupacionais do burnout no trabalho, identificaram inicialmente 993 artigos nas bases de dados PubMed, Science Direct, PsycInfo, SciELO, LILACS e Web of Science sem restrições de data. Foram então analisados 36 que atendiam os critérios de inclusão seguindo as diretrizes Transparent Reporting of Systematic Reviews and Meta-Analyses. Em relação a alguns resultados pertinentes para esta pesquisa, o burnout foi um preditor significativo de diversas consequências físicas, como dor musculoesquelética, fadiga prolongada, dores de cabeça, problemas gastrointestinais, problemas respiratórios e mortalidade abaixo dos 45 anos. Os efeitos psicológicos incluíram insônia, sintomas depressivos, hospitalização por transtornos mentais e sintomas de mal-estar psicológico. Insatisfação no trabalho, absenteísmo e presenteísmo foram identificados como resultados profissionais que atingem também as organizações.

Em outro estudo de revisão sobre burnout realizado por Cardoso et al. (2017) foi possível constatar o histórico de mais de 40 anos de investigação científica sobre o fenômeno. Foram analisados 141 artigos e, dentre os principais resultados, identificou-se variabilidade no que se refere ao número amostral investigado nos artigos, e que a fase do desenvolvimento humano mais investigada foi de adultos jovens.

Com isso, constrói-se um cenário que enfatiza a influência de variáveis como idade, gênero e tempo de atuação no surgimento de sintomas de burnout. No entanto, é importante destacar que a idade foi a variável com maior frequência relacionada ao burnout. Entre os funcionários mais jovens, o nível de burnout é relatado como sendo mais elevado do que entre aqueles com mais de 30 ou 40 anos (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; LEITER, 2001).

Um estudo de Marchand et al. (2018) teve como objetivo avaliar a relação entre idade, gênero e sua interação com o burnout em uma amostra de trabalhadores canadenses. Os dados foram coletados entre 2009 e 2012, de uma amostra de 2.073 trabalhadores canadenses de 63 locais de trabalho na província de Quebec. Os resultados mostraram que com relação à idade, foi apresentada uma relação não linear com exaustão emocional e burnout total. O nível de burnout diminuiu com o aumento da idade em homens, mas a associação foi bimodal em mulheres, sendo que mulheres com idades entre 20-35 anos e acima de 55 anos apresentaram o nível mais alto de burnout. Ou seja, a idade é um fator preditivo de burnout para homens e mulheres jovens.

Assim, as investigações acerca da saúde mental no contexto de trabalho ganham relevância diante do complexo entrelaçamento de temas que influenciam esse ambiente. Variáveis que caracterizam os trabalhadores, como por exemplo a idade, vão ao encontro das variáveis que caracterizam as organizações, impactando a saúde desses trabalhadores. Essa dinâmica complexa impacta diretamente nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, e os reflexos dessa condição podem ser observados nas dificuldades em manter relações interpessoais no trabalho, atrasos, diminuição da produtividade e falta de motivação (LATORRACA, 2019).

Mudanças nesses ambientes de trabalho podem influenciar a interação entre as características do trabalho, organização e necessidades dos trabalhadores que configuram os fatores de risco psicossociais nesse contexto. Como tais mudanças influenciam essa interação, se disfuncionais, podem contribuir também para o surgimento de doenças laborais como a síndrome de burnout. Fatores de risco psicossociais, provenientes da interação entre as características do trabalho, organização e necessidades dos trabalhadores, emergem como desafio na área de saúde no contexto organizacional.

Mudanças na organização e sua relação com a síndrome de burnout são abordadas no estudo de Olson et al. (2019), o qual teve o objetivo de apresentar tendências emergentes e estratégias baseadas em evidências para aprimorar a satisfação profissional e reduzir o burnout em médicos, os autores realizaram uma revisão sistemática englobando múltiplas

instituições. Seus resultados mostram a importância das intervenções organizacionais na promoção do bem-estar de médicos e no enfrentamento do burnout. Essas estratégias incluem, entre outras, características de liderança, autonomia e controle, diversidade, trabalho em equipe, apoio entre colegas, serviços de saúde mental, integração entre vida profissional e pessoal, e redução de barreiras para praticar um estilo de vida saudável.

Tais constatações reforçam a necessidade de investigar profundamente os fatores de influência no ambiente de trabalho, especialmente fatores de risco psicossocial e estilos de liderança, visando o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes e eficazes para prevenir e lidar com a síndrome de burnout. A interligação desses elementos destaca a importância de compreender e abordar sistematicamente as condições do ambiente de trabalho para promover um ambiente mais saudável e sustentável para os profissionais da área de saúde, inclusive aqueles em cargos de liderança.

Em síntese, a investigação sobre a relação entre fatores de risco psicossociais e a síndrome de burnout e estilos de liderança assume um papel indispensável diante das complexidades contemporâneas do trabalho. Além de proporcionar esclarecimentos sobre a dinâmica organizacional, essa investigação serve também como fundamento essencial para a concepção de intervenções eficazes, visando criar ambientes laborais mais saudáveis e sustentáveis. A atualização do Ministério da Saúde, incorporando o burnout na lista oficial de doenças ocupacionais, reforça a necessidade de abordagens integradas na prevenção e gestão dessa síndrome, reafirmando o compromisso com a promoção da saúde mental e o enfrentamento dos desafios enfrentados pelos trabalhadores.

Estabelecida a necessidade de investigação de fatores de influência no ambiente de trabalho, como fatores de risco psicossociais e estilos de liderança, a fim de desenvolver abordagens mais abrangentes e eficazes para prevenir e lidar com a síndrome de burnout, as seções a seguir darão início a essa investigação. Primeiramente serão apresentados e descritos os fatores de risco psicossociais no trabalho e sua relação com a síndrome de burnout. Posteriormente, serão apresentados estilos de liderança no ambiente organizacional e suas relações com os temas anteriormente discutidos.

## **1.2 Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho**

Diante da complexidade dos desafios enfrentados no ambiente de trabalho, torna-se imperativo aprofundar a investigação em fatores que podem influenciar diretamente a saúde mental dos profissionais, como por exemplo os fatores de risco psicossociais e os estilos de

liderança. Compreender a interação desses elementos é crucial para o desenvolvimento de abordagens abrangentes e eficazes na prevenção e manejo da síndrome de burnout. Nos últimos trinta anos, em nível mundial, legislações específicas nas áreas ocupacionais tornaram obrigatória a avaliação de fatores de saúde mental relacionados ao trabalho (VASCONCELOS; TRENTINI, 2021). Essas dimensões foram convencionalmente chamadas de fatores de risco psicossocial no trabalho pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), elencando sua avaliação e eliminação do risco como um dos seus principais objetivos (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1984).

A OIT definiu risco psicossocial como a interação entre o conteúdo, organização e gerência do trabalho, outras condições organizacionais e ambientais, e as habilidades e necessidades dos trabalhadores. Em acréscimo, os perigos psicossociais e o estresse decorrente das atividades profissionais resultam em comportamentos que impactam negativamente a saúde, como a utilização de substâncias psicoativas e o consumo abusivo de álcool. Além disso, esses fatores podem contribuir para distúrbios do sono e ganho de peso em excesso (OIT, 2016).

O termo "fatores de risco psicossocial" foi definido como o resultado de interações entre características da organização e gerência do trabalho, outros fatores ambientais e condições organizacionais, assim como competências e necessidades dos trabalhadores (COUTINHO, 2018). Os riscos psicossociais podem ser provenientes da combinação de alta demanda de trabalho com a baixa latitude de decisão sobre a tarefa, mas também pela interpretação subjetiva de um desequilíbrio entre o esforço do trabalhador e a recompensa fornecida (VASCONCELOS; TRENTINI, 2021).

A OIT (2016) também chama a atenção para uma série de transformações no ambiente de trabalho que têm contribuído para o estresse relacionado às atividades laborais. Essas mudanças incluem fenômenos associados à globalização, tais como a busca por contratos flexíveis, a fragmentação do mercado de trabalho, a redução de pessoal por meio do *downsizing*, a terceirização, a contratação temporária e a insegurança no trabalho. Além disso, observa-se o aumento na carga de trabalho e na pressão sobre os trabalhadores, bem como um desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

No Brasil, o Conselho Federal de Psicologia (CFP) publicou em 2023 a Resolução nº 14/2023, que tem como objetivo regulamentar o exercício profissional dos psicólogos na realização da avaliação de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. O documento estipula que essa avaliação deve seguir as normas regulamentadoras (NRs) do Ministério do Trabalho e Previdência, assim como resoluções e recomendações de outros órgãos

governamentais. Destaca a importância de considerar as condições de saúde e segurança no trabalho, sempre em consonância com o código de ética profissional e pautando-se no princípio da benevolência para o avaliado, ou seja, visando avaliar indicadores que possam favorecer sua segurança e bem-estar. (CFP, 2023).

No processo de avaliação, os psicólogos são orientados a investigar características psicológicas dos trabalhadores, processos de trabalho e o contexto organizacional. Especial atenção é dada às pessoas trabalhadoras com deficiência, visando identificar possíveis barreiras e restrições ao ambiente de trabalho. A autonomia técnica é assegurada, permitindo o uso de referenciais teóricos e metodológicos adequados, com a obrigatoriedade de técnicas e instrumentos psicológicos validados. A resolução também destaca a necessidade de sistematização e documentação adequada dos resultados da avaliação, visando a prevenção de riscos e promoção da saúde mental e segurança no trabalho. A não observância da resolução constitui falta ético-disciplinar (CFP, 2023).

Anteriormente, um boletim produzido pela Previdência Social (2017) sobre a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016, apresentou um panorama da concessão dos benefícios (auxílio doença e aposentadoria por invalidez) motivada por adoecimento mental. Muitas das atividades apresentavam alguns indicadores que podem estar associados a riscos ocupacionais, como elevado nível, em termos de metas a serem alcançadas, alto grau de responsabilidade associado, contato direto com clientes ou pacientes e necessidade de alto nível de atenção. Dentre as classes associadas às maiores frequências na concessão de benefícios, encontra-se a administração pública em geral. O boletim também reforçou aspectos frequentes e relevantes entre os fatores de risco, que são as jornadas prolongadas, com intervalos inadequados e a alta demanda associada a baixo controle na execução das atividades.

O documento utiliza dados da OIT para relacionar os riscos vinculados ao adoecimento mental à organização, às condições e às relações do trabalho, indicando que a prevenção é um fator chave para lidar com riscos psicossociais no contexto laboral. Destaca-se ainda que os riscos psicossociais, os transtornos mentais e comportamentais não se encerram no adoecimento psicológico do indivíduo, mas podem ter repercussões ainda mais drásticas. É apontado que saúde mental acometida é negativamente relacionada a práticas de trabalho seguras, aumentando a probabilidade de acidentes no local de trabalho (BRASIL, 2017).

Os fatores de risco psicossociais relacionados ao trabalho também são contemplados

em Normas Regulamentadoras (NRs), que são fundamentais para a disciplina e normatização das condições de trabalho, conforme estabelecido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Tanto a NR 33 como a NR 35 versam sobre a necessidade de considerar os riscos psicossociais na avaliação de saúde dos trabalhadores. O Guia Técnico da NR 33 afirma que os riscos psicossociais exercem “influência na saúde mental dos trabalhadores, provocada pelas tensões da vida diária, pressão do trabalho e outros fatores adversos” (p. 54).

De acordo com a NR 35, sobre Trabalho em Altura, é responsabilidade do empregador realizar a avaliação da condição de saúde do trabalhador, levando em consideração também os aspectos psicossociais (BRASIL, 2020). Adicionalmente, o Manual de auxílio na interpretação e aplicação da norma reguladora nº 35: trabalho em altura considera que:

Os fatores psicossociais relacionados ao trabalho podem ser definidos como aquelas características do trabalho que funcionam como “estressores”, ou seja, implicam em grandes exigências no trabalho, combinadas com recursos insuficientes para o enfrentamento das mesmas. (p.17)

Esses estressores e demandas psicológicas-físicas no ambiente de trabalho poderiam ter, portanto, papel de destaque na predisposição ao burnout. Como pontua Fernandes (2016) o exercício do cargo ocupado está associado à responsabilidade do cumprimento de metas, gestão de pessoas e outras relações, que atrelados à forma com que os profissionais enfrentam o estresse podem propiciar sofrimento.

Cada unidade de trabalho tem características próprias em relação ao conjunto de estressores presentes, sendo que avaliações podem elucidar a prevalência desses estressores, bem como a força da associação com métricas de bem-estar. Após avaliações iniciais, intervenções podem ser implantadas seletivamente para direcionar pontos críticos, com o objetivo de minimizar a influência de estressores, melhorar o bem-estar e o desempenho organizacional. Pesquisas anuais no local de trabalho podem ser usadas para monitorar o bem-estar, identificar estressores, orientar intervenções e avaliar a eficácia de intervenções dentro dos domínios de cultura, eficiência e resiliência, por exemplo (OLSON et al., 2019).

O reconhecimento e entendimento dos fatores de risco psicossociais tornam-se cruciais para abordar desafios relacionados à saúde mental no contexto organizacional. Avaliações psicossociais contribuem na adoção de medidas preventivas em relação à saúde mental dos trabalhadores, bem como têm papel importante na redução de riscos de acidentes e

de índices de presenteísmo, absenteísmo e afastamentos devendo ser atreladas a uma estratégia mais ampla e contextualizada nas empresas, de forma a facilitar uma cultura de prevenção (GUIMARÃES et al., 2013).

Portanto, forma-se um panorama no qual os estressores e demandas no ambiente de trabalho podem desempenhar um papel de destaque na predisposição ao burnout. O exercício do cargo ocupado pode propiciar situações de sofrimento, já que envolve responsabilidades como o cumprimento de metas, gestão de pessoas, interações entre o conteúdo, organização e gerência do trabalho, outras condições organizacionais e ambientais, e as habilidades e necessidades dos trabalhadores. O estresse decorrente das atividades profissionais resultam em comportamentos que impactam negativamente a saúde. Este sofrimento, quando não manejado de maneira eficaz, pode culminar no desenvolvimento do burnout. Dessa forma, a compreensão desses fatores de risco e sua relação com os sintomas da síndrome de burnout fornecem uma visão abrangente das complexidades envolvidas no ambiente de trabalho.

Um estudo realizado por Shiri e colaboradores (2024) buscou compreender como a redução de estressores psicossociais relacionados ao trabalho afetou o absenteísmo de longo prazo por doença de trabalhadores mais jovens e mais velhos. Os dados de 43.843 funcionários do setor público na Finlândia, participantes de pesquisas em 2018 e 2020, foram utilizados para avaliar fatores psicossociais como demandas do trabalho, controle do trabalho, esforço no trabalho, recompensas do trabalho e controle do tempo de trabalho. Seus resultados indicam que a redução dos estressores psicossociais pode diminuir a ocorrência de absenteísmo de longo prazo por doença, embora as associações variem de acordo com o grupo etário.

Se o cargo ocupado for em uma posição de liderança, as situações vivenciadas neste contexto também podem gerar sofrimento, como estresse advindo do trabalho. Com o objetivo de analisar o enfrentamento do estresse vivenciado por enfermeiras-líderes no ambiente de trabalho e como identificar situações estressoras e estratégias de enfrentamento, Reis et al. (2020) avaliaram 23 enfermeiras-líderes. Como resultado, constatou-se que o estresse foi atribuído pelas participantes, em grande parte, devido às situações vivenciadas no exercício da liderança, ao nível de cobrança, ao curto prazo para execução de tarefas, à não conformidades e demais questões atribuídas ao cargo.

Explorando a relação entre fatores de risco psicossociais e burnout, Silva e colaboradores (2015) conduziram um estudo com o objetivo de investigar a prevalência da síndrome de burnout em 130 profissionais de enfermagem que trabalham em unidades de terapia intensiva e coronariana de dois grandes hospitais no Rio de Janeiro. Os dados foram

coletados em 2011 por meio de questionários autoaplicados, utilizando o *Maslach Burnout Inventory* e o *Job Stress Scale*. Os resultados revelaram uma prevalência de 55,3% de burnout. Após análise multivariada, observou-se que combinações das dimensões "trabalho ativo" e "trabalho passivo" exerciam um efeito protetor contra o desenvolvimento da síndrome, sendo “trabalho passivo” (baixa demanda e baixo controle) e “trabalho ativo” (alta demanda e alto controle). Esses resultados destacam a importância dos fatores psicossociais na manifestação do burnout e ressaltam a necessidade de intervenções e medidas preventivas para mitigar esse problema entre os profissionais de enfermagem.

Nesse sentido, as responsabilidades inerentes ao cargo podem propiciar situações de sofrimento, especialmente quando não são devidamente manejadas. No contexto de posições de liderança, as complexidades são ainda mais acentuadas. As pressões inerentes ao exercício da liderança revelam-se como potenciais geradores de estresse, como evidenciado pelo estudo de Reis et al. (2020) sobre enfermeiras-líderes. Compreender estilos de liderança e sua relação com burnout e fatores de risco psicossociais no trabalho torna-se imperativo para melhor compreender a relação entre esses fenômenos, e então planejar estratégias de prevenção e enfrentamento da síndrome, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, especialmente para trabalhadores em contextos de liderança. Os estilos de liderança no contexto organizacional serão apresentados e discutidos a seguir.

### **1.3 Liderança no Contexto Organizacional**

A liderança no contexto organizacional, enquanto fenômeno relevante e multifacetado, também tem sido objeto de investigações no campo da psicologia. As definições e compreensões sobre liderança evoluíram ao longo das décadas, como será discutido adiante. Considerando a complexidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, a liderança emerge como um elemento essencial no desenvolvimento de equipes, no alcance de metas organizacionais e até mesmo na promoção de saúde nesse contexto.

Entretanto, com mais de 300 definições da palavra "liderança", não há, de fato, uma interpretação e compreensão universalmente aceita desse termo (Alblosi; Nawar, 2015). Para o presente estudo, adota-se a definição de liderança no contexto organizacional como conjunto de comportamentos que possibilitam a um gestor influenciar sua equipe, levando-se em consideração para tal dimensões psicológicas, emoções e sentimentos (Fonseca et al, 2015; Reis et al., 2020). Cabe destacar também que neste estudo adotou-se a terminologia de

líder para se referir ao trabalhador que autodeclare seu cargo como de liderança na organização empregadora.

Historicamente, desde a primeira metade do século XX, o tema liderança é objeto de interesse de publicações em periódicos internacionais. As teorias evoluíram no decorrer do século para uma perspectiva mais contemporânea e participativa. Estudos do final do século XX sobre as diferenças culturais nos comportamentos dos líderes apontam o impacto da cultura nacional no comportamento gerencial e no entendimento do que seja um líder efetivo em cada local. O período foi caracterizado pelo predomínio das teorias das lideranças transacional e transformacional (CHEMERS, 2000).

A liderança transacional se concentra em transações entre líder e liderados, onde recompensas e punições são usadas para incentivar o desempenho esperado. Este estilo de liderança tem sido positivamente associado à eficácia percebida pelos funcionários e ao esforço extra dos funcionários (ELKHESKY et al., 2022).

Já o transformacional é aquele que muda seus liderados e inspira-os a desempenhar além de suas expectativas, transcendendo seus interesses pessoais pelo bem da organização. Líderes transformacionais podem alcançar seus objetivos sendo carismáticos com seus seguidores para influenciá-los e construir confiança (Avolio, 2009; Bass 1990). Líderes transformacionais podem ajudar a reduzir os níveis de ansiedade dos funcionários, criando um clima positivo de trabalho através da promoção de troca aberta, compartilhamento de conhecimento, confiança mútua, comunicação e estabelecimento de metas entre membros da equipe, fornecendo orientação, incentivando a confiança em si mesmos para buscar novos caminhos de crescimento (BERGER et al., 2019).

Em contrapartida, os estilos de gestão por exceção (passiva) e a liderança laissez-faire têm correlação negativa com a satisfação dos subordinados com a eficácia dos líderes (Quintana et al., 2015). A liderança laissez-faire estaria negativamente relacionada à eficácia percebida pelos funcionários e à efetividade do grupo. Isso ocorre porque a liderança laissez-faire é na verdade a passividade na liderança, o que significa evitar liderar, negligenciar responsabilidades, relutância em tomar decisões e ausência em situações necessárias (Elkhwesky et al., 2022). Portanto, a falta de engajamento ativo dos líderes pode induzir resultados negativos dos seguidores.

Em síntese, os estudos sobre liderança no contexto de trabalho abrangem características pessoais, padrões comportamentais e percepções, incluindo diferenças culturais. Esses estilos, como o transacional e o transformacional, têm impactos variados,

afetando o engajamento, satisfação e eficácia dos liderados, enquanto a liderança *laissez-faire* está associada a resultados negativos devido à falta de engajamento ativo dos líderes. A avaliação dos tipos predominantes de liderança se faz crucial para mensurar sua relação com outros fatores de influência no contexto organizacional. Portanto, considerar instrumentos que avaliem esses estilos predominantes de forma conjunta é essencial para compreender quais são predominantes e a relação de cada estilo com outros construtos influentes nas organizações.

No contexto nacional, as autoras Taube e Carlotto (2022) realizaram uma revisão de literatura da produção científica sobre a Síndrome de Burnout e fatores associados à liderança. Com base nos últimos dez anos, foram realizadas buscas nas bases Scielo, Pepsic, PubMed e na empresa Elsevier no periódico "The Leadership Quarterly". Foram encontrados 351 estudos para análise e checklist do PRISMA, restando para a avaliação final 20 artigos. Na revisão evidencia-se que os estudos acerca da liderança que buscavam investigar a associação entre estilos de liderança e o burnout se concentraram nas relações de trocas entre o líder e liderado, ou seja, na forma em que os estilos de liderança impactam o estresse ocupacional e o burnout dos liderados. Assim, a liderança passou a ser considerada como uma parte importante nos resultados organizacionais, em que os estilos de liderança têm resultados variáveis em diferentes situações, tornando-se uma ferramenta estratégica de motivação dos liderados para que estes se desenvolvam e aumentem seu potencial.

Os resultados dos estudos mostraram que a síndrome de burnout impacta nas metas e no desempenho dos líderes. Porém, a maior parte dos estudos encontrados não buscou investigar o estilo de liderança do líder, e sim utilizou a variável liderança como sendo o tipo de amostra, o resultado da satisfação com o líder, ou como um preditor. As autoras consideram relevante que as pesquisas envolvam avaliar os estilos de liderança. Os resultados também apontam para a necessidade de pesquisas que relacionem a síndrome de burnout e os estilos de liderança, pois segundo as autoras, os comportamentos da liderança contribuem para o adoecimento ou a saúde dos liderados. Também é retratado que ações organizacionais podem contribuir com os líderes e organizações em melhores práticas de gestão e saúde dos trabalhadores (TAUBE; CARLOTTO, 2022).

Ainda sobre a relevância da produção de estudos nacionais sobre liderança, Santos et al (2021) analisaram 52 artigos publicados em periódicos brasileiros de administração e psicologia no período de 1996 a 2018. Objetivando propor diretrizes para uma agenda nacional de pesquisa sobre liderança, realizaram uma síntese da produção científica brasileira e compararam-na com a literatura estrangeira. Os resultados apresentaram escassez na

explicitação das definições de liderança, na incorporação de conceituações mais abrangentes e na testagem de modelos complexos de relações entre variáveis. Essas lacunas resultaram na proliferação de estudos atóricos, limitando o avanço na compreensão da liderança. Por fim, os autores destacam que a produção nacional ainda é restrita e que lacunas importantes entre a produção brasileira e estrangeira acerca do tema de liderança foram constatadas.

Anteriormente, Fonseca et al. (2015) analisaram a produção científica brasileira em liderança distribuída em 15 periódicos nacionais de psicologia e administração entre os anos de 1996 e 2013. No período analisado, observou-se um predomínio de estudos de caso e métodos qualitativos, em detrimento de estudos quantitativos, pouca integração com outras áreas e com as pesquisas feitas no exterior. Por fim, os autores recomendam que sejam produzidos estudos quantitativos, correlacionais e que avaliem outras variáveis do nível organizacional.

A análise crítica da literatura revela lacunas substanciais no contexto dos estudos sobre liderança, especialmente no que diz respeito à escassez de estudos que explorem a relação entre as características demográficas dos gestores e os estilos de liderança. Adicionalmente, a identificação dessas lacunas enfatiza a importância de pesquisas que busquem avançar na compreensão da interligação entre estilos de liderança e fatores relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho.

Essa abordagem visa contribuir para o desenvolvimento do conhecimento acadêmico, e também para a promoção da saúde mental no contexto laboral brasileiro. A produção nacional, embora em ascensão, destaca uma necessidade premente de investigação que dialogue também com produções internacionais recentes.

Buscando avançar na compreensão da interligação entre estilos de liderança e fatores relacionados à saúde mental no ambiente de trabalho, Zopiatis e Constanti (2010) realizaram um estudo investigando a associação entre estilos de liderança e burnout. Especificamente, os estilos transformacional, transacional e passiva em gerentes do ramo da hospitalidade para estabelecer qual estilo de liderança é mais propenso aos efeitos do burnout. Adotando uma abordagem quantitativa, o Questionário de Liderança Multifatorial foi utilizado. Além disso, a ferramenta para medir o burnout, o Inventário de Burnout de Maslach (MBI), também foi incorporada ao questionário, que foi então respondido por 131 gerentes. Os resultados indicaram que indivíduos com um estilo de liderança passiva apresentaram níveis mais altos de burnout (ZOPIATIS; CONSTANTI, 2010).

Anteriormente Alrowwad et al., (2019) também investigaram a influência dos estilos de liderança como um fator influente no contexto organizacional. O objetivo do estudo foi

examinar o efeito mediador do capital intelectual e da inovação na relação entre liderança transformacional e transacional e desempenho organizacional em bancos jordanianos. O estudo utilizou um questionário direcionado a 298 entrevistados, as hipóteses de pesquisa foram testadas por meio de um modelo de equações estruturais. Os resultados indicaram que tanto a liderança transformacional como a transacional estavam positivamente relacionadas com o desempenho organizacional. O texto sugere que a educação desempenha um papel na liderança, proporcionando aos indivíduos o conhecimento e as competências necessárias para estabelecer uma visão clara, comunicar de forma eficaz e inspirar outros a alcançar objetivos.

No mesmo ano, Moon et al., (2019) realizaram um estudo com o objetivo investigar os estilos de liderança de líderes de enfermagem em uma organização de saúde na Austrália e sua relação com o reconhecimento Magnet, um status internacional de excelência em cuidados de enfermagem. O Multifactor Leadership Questionnaire, questionário autoadministrado, foi aplicado para medir os estilos de liderança. Os resultados revelaram associações significativas entre a escolaridade, idade e gênero dos líderes de enfermagem e seus estilos de liderança relatados.

No estudo, uma associação foi encontrada entre a escolaridade dos líderes e as diferenças nos escores de Estimulação Intelectual (IS), que aumentaram globalmente com uma maior qualificação. Uma associação mais fraca foi encontrada entre a idade e Gerenciamento-Por-Exceção (Passivo), associado ao estilo de liderança transacional, onde o escore atingiu o pico no grupo mais jovem, de 31 a 35 anos.

Com o objetivo de descrever e compreender a autopercepção de comportamentos e estilos de liderança entre os gestores de Atenção Primária à Saúde, I Solà et al. (2016) também utilizaram o questionário multifatorial de liderança autoadministrado *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) para analisar os estilos de liderança percebidos por 140 gestores na área da Atenção Primária à Saúde. Os resultados revelaram que tanto os estilos de liderança transformacional quanto transacional coexistem nesse cenário, sendo o último predominante. Os autores pontuam que tal predominância pode ser atribuída à estratégia de gestão convencional que enfatiza o reconhecimento e recompensa financeira, por meio de abordagens como a gestão por objetivos, que é amplamente adotada pela maioria das organizações.

Quintana et al. (2015) examinaram os efeitos de três estilos de liderança no desempenho de 191 funcionários de hotéis utilizando o Questionário de Liderança Multifatorial. Avaliando as lideranças transformacional, transacional e não transacional, e as medidas de desempenho esforço extra, eficácia percebida e satisfação com os gerentes,

obtiveram como resultado que os fatores da liderança transformacional e da liderança transacional são os mais importantes que afetam positivamente todas as medidas de desempenho dos funcionários.

Se a influência dos estilos de liderança sobre a organização pode ser positiva quando é associada à eficácia, ou constrói confiança, tal influência pode também acarretar impactos negativos no funcionamento da organização quando inadequada. A literatura acerca da liderança reconhece que os líderes têm potencial de abrandar estressores laborais ou ser uma importante fonte de estresse para seus liderados (Taube; Carlotto, 2022). Estilos de liderança passivos/evitativos e laissez-faire podem diminuir o esforço extra, a satisfação, a eficiência e a efetividade dos funcionários, porque o líder ignora responsabilidades e hesita em tomar decisões (ELKHUESKY et al., 2022).

Diante do exposto, emerge a relevância da exploração sobre a temática da liderança na associação ao burnout, pois como pontuam Zopiatis e Constanti (2010), enquanto burnout e liderança separadamente têm capturado a atenção de pesquisadores na área, estudos que investigam sua associação são escassos. Além do comprometimento de sua saúde mental, oriundo dessa síndrome, a atuação profissional desses líderes também seria prejudicada, trazendo, portanto, prejuízos para seus seguidores e para a organização.

Dessa forma, é construída uma conjuntura em que, nos ambientes organizacionais nos quais há altos índices de fatores de risco psicossociais, pode ocorrer o surgimento de doenças ocupacionais como a síndrome de burnout, que por sua vez pode comprometer a saúde de trabalhadores em cargos de liderança. A identificação desses fenômenos em líderes se configura como uma importante ferramenta para compreender quais estilos de liderança e quais fatores de risco psicossociais podem ser associados aos fatores componentes da síndrome de burnout.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral:**

Mensurar possíveis diferenças de médias de respostas dos indivíduos nas escalas de burnout, fatores de risco psicossocial e liderança considerando as variáveis sociodemográficas (gênero, tempo de serviço na organização e estado civil) e laborais (número de liderados, tempo que exerce o cargo e área de atuação da organização).

### **2.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar fatores da síndrome de burnout que se relacionem com fatores de risco nos líderes avaliados.
2. Identificar, a partir das variáveis sociodemográficas, características de líderes mais afetados pela síndrome de burnout
3. Identificar, a partir de variáveis sociodemográficas, os estilos de liderança predominantes na amostra.
4. Identificar, a partir de variáveis sociodemográficas, os fatores de risco psicossociais no trabalho percebidos pela amostra.

## **3. Método**

### **3.1 Participantes**

A amostra foi composta por 43 indivíduos com idade superior a 18 anos e que se denominaram como líderes no momento da participação na pesquisa. A aplicação dos instrumentos para coleta de dados teve início mediante a obtenção da autorização dos participantes mediante o preenchimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e em seguida, após a alegação sua atuação em cargo de liderança no momento da aplicação dos instrumentos. Esse procedimento assegurou a aderência estrita aos critérios de inclusão e a conformidade ética na condução da pesquisa, garantindo a especificidade da amostra em relação ao escopo da investigação.

Destes, 51,2% se autodeclararam do gênero masculino e 48,8% do gênero feminino. A idade variou entre 24 e 55 anos ( $M=35,53$  anos;  $DP= 8,16$ ). Com discreta maioria, 51,2% declararam possuir parceiro fixo, e 48,8% não possuíam parceiro fixo. Já no que se refere à

escolaridade, 41,9% dos participantes declararam possuir pós-graduação completa, 14% pós-graduação incompleta, 34,9% ensino superior completo, e 9,3% ensino superior incompleto. A maioria dos profissionais (69,8%) trabalhava em uma organização do ramo da prestação de serviços, enquanto 23,3% na indústria e 7% no comércio. Destas empresas, a maioria (62,8%) era privada, seguido de 30,2% classificadas como públicas e 7% do terceiro setor.

Foi observada grande diversidade no que se refere aos cargos de liderança ocupados pelos participantes, já que o cargo ocupado foi descrito pelos próprios participantes. Desses, 9 se declararam coordenadores, 3 analistas, 3 diretores, 3 gerentes, 4 supervisores, 3 líderes e 12 cargos variados (bancária, secretária executiva), *Chief Executive Officer* (CEO na sigla em inglês), *Chief Financial Officer* (CFO na sigla em inglês), entre outros. Estavam no cargo há até 2 anos (44,2%) , enquanto 39,5% entre 3 e 10 anos, e apenas 16,3% há mais de 10 anos. Além disso, 53,5% lideravam até 10 pessoas, e outros 46,5% lideravam mais do que 10 pessoas.

### 3. 2 Instrumentos

#### *Questionário Sociodemográfico*

O instrumento foi elaborado pelos autores e é composto por perguntas, cujas respostas são fechadas e abertas. O objetivo foi coletar informações sobre os participantes da pesquisa no que tange à variáveis sociodemográficas , como idade, gênero, escolaridade e estado civil, bem como dados sobre suas funções laborais (tipo de organização, tempo de serviço na organização e cargo executado).

#### *Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ (BASS; AVOLIO, 1995)*

O questionário avalia os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez faire*. Contém 45 itens que mensuram os principais comportamentos de liderança mostrados em pesquisas anteriores como fortemente ligados ao sucesso individual e organizacional. As propriedades psicométricas do instrumento encontram-se descritas em seu manual.

Os estilos de liderança são verificados em 36 itens segregados em nove componentes, sendo cinco referentes à liderança transformacional, dois relativos à transacional e dois à liderança Laissez Faire. Os 7 itens restantes compõem os resultados da liderança.

Cada item tem cinco opções de resposta, com as seguintes possibilidades: 1 –

Nunca, 2 – Raramente, 3 – Algumas vezes, 4 – Muitas vezes, e 5 – Sempre. Dos cinco componentes referentes à liderança transformacional, encontram-se os fatores: atributos idealizados (*IIA*, na sigla em inglês), comportamentos idealizados (*IIB*, na sigla em inglês), motivação inspiradora (*IM*, na sigla em inglês), estimulação intelectual (*IS*, na sigla em inglês), e consideração individual (*IC*, na sigla em inglês). No caso da Liderança transacional, encontra-se a recompensa contingente (*CR*, na sigla em inglês) e gestão por exceção: ativa (*MBEA*, na sigla em inglês).

Finalmente, os dois fatores componentes da liderança laissez-faire são gestão por exceção: passiva (*MBEP*, na sigla em inglês) e Laissez-Faire. Os resultados da liderança são chamados de Esforço Extra (*EE*), Eficácia (*EFF*, na sigla em inglês) e Satisfação com a Liderança (*SAT*, na sigla em inglês). Para a utilização do instrumento, cujo uso é exclusivo da editora, foram adquiridas licenças. Seu manual, enviado pela editora, possui uma parte sobre a correção, com princípios normativos que serão adotados para a análise dos dados descritivos desta pesquisa.

Dessa forma, o *Multifactor Leadership Questionnaire- MLQ* (BASS; AVOLIO, 1995) se apresenta como um instrumento eficaz de avaliação dos estilos de liderança predominantes, pois nele são mensurados comportamentos apresentados pelos três tipos de liderança: Transformacional, Transacional e Laissez-faire.

*Escala Brasileira de Burnout, versão adjetivo - EBBurn - Adj. (CARDOSO; BAPTISTA, 2017)*

A escala avalia os indicadores de *burnout*, baseados no modelo que foi proposto por Maslach. Possui 69 itens, respondidos de forma dicotômica (Sim ou Não) sendo estes distribuídos em três dimensões: Exaustão emocional, Despersonalização e Baixa realização profissional. Quanto maior a pontuação referida pelo trabalhador, a mensuração indica que maiores são os indicadores de *burnout*. A EBBurn-Adj possui estudos que atestam suas evidências de validade e confiabilidade.

*Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho (CARDOSO; BAPTISTA; CALLEGARI 2021)*

A escala avalia os fatores de risco psicossociais no trabalho. O instrumento é composto por 90 itens, respondido por meio de uma escala do tipo Likert de seis pontos (Não se aplica; Nunca; Poucas vezes; Às vezes; Muitas vezes; Sempre). Os itens são agrupados em dimensões que avaliam a relação entre os conteúdos de trabalho (execução de tarefas

laborais), organização e condução do trabalho, as habilidades e necessidades dos trabalhadores, além de outras condições organizacionais. Os itens são agrupados em cinco fatores: ambiente físico (fator 1), ambiente social (fator 2), atividade de trabalho (conteúdo de trabalho) (fator 3), gerenciamento de atividades (fator 4) e contexto organizacional (fator 5). O instrumento possui evidência de validade dos fatores com base no conteúdo e atualmente ele se encontra em fase de estudos preliminares em relação à evidência de validade com base na estrutura interna e indicadores de confiabilidade.

### **3.3 Procedimentos**

Inicialmente o projeto foi submetido e aprovado pelo comitê de ética em pesquisa (CEP - número do parecer de aprovação 5.272.251). Após a aprovação do projeto pelo comitê de ética de pesquisa, os dados foram coletados no ano de 2022, ainda em contingências pós-pandêmicas. A coleta com os líderes ocorreu através de um questionário sociodemográfico, Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho, MLQ e EBB-Adj, com tempo médio de 40 minutos para a aplicação. O contato com os participantes ocorreu de forma virtual, assim como a aplicação dos instrumentos. Cabe destacar que a aplicação somente teve início após a autorização dos participantes, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

### **3.4 Análise de dados**

Os dados foram analisados por meio de técnicas de estatística descritiva e inferencial. No que se refere às análises descritivas, as médias e medianas de pontuações nos instrumentos aplicados foram verificadas, assim como análises de tendências centrais para a apresentação dos dados sociodemográficos. No que tange ao instrumento MLQ, dados normativos são fornecidos pela editora *Mind Garden*, no processo de aquisição das licenças de aplicação. Nesse caso, utilizou-se para classificação das pontuações dos líderes avaliados essas classificações normativas. Nos demais instrumentos os dados foram separados em dois grupos (alta percepção e baixa percepção), com base nas pontuações obtidas pelos participantes e separando-os com base na pontuação mediana.

Quanto às análises inferenciais verificou-se possíveis diferenças de médias de respostas nos grupos de participantes, formados a partir de variáveis sociodemográficas e laborais, acerca das pontuações nos instrumentos de avaliação dos fatores psicossociais, EBBurn-Adj e MLQ. De forma mais específica, foram testadas análises comparativas de dois grupos (ex. gênero), bem como de 3 ou mais grupos (ex. ramo de atividade da organização).

Para tanto, foram realizados testes de normalidade dos dados tanto pelo teste Kolmogorov-Smirnov, quanto pelo Shapiro-Wilk, de forma que significância maior que 0,05 nesses testes indicariam distribuição normal dos dados. A seguir é apresentada a Tabela 1 com as informações.

Tabela 1. Testes de normalidade das variáveis formadas com base nos dados sociodemográficos e laborais

| Variável testada               | Kolmogorov-Smirnov (valor de p) | Shapiro-Wilk (valor de p) |
|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Gênero                         | 0,000                           | 0,000                     |
| Escolaridade                   | 0,000                           | 0,000                     |
| Estado civil                   | 0,000                           | 0,000                     |
| Tempo que exerce o cargo       | 0,000                           | 0,000                     |
| Área de atuação da organização | 0,000                           | 0,000                     |
| Tipo de organização            | 0,000                           | 0,000                     |

Fonte: autores

Conforme pode ser visualizado na Tabela 1, em todas as variáveis a distribuição amostral não foi normal, ou seja, o pressuposto da distribuição normal não foi acatado. Nesse sentido, adotou-se para análise desta dissertação a estatística não paramétrica para a realização das análises inferenciais. Nessa mesma direção, nos casos em que as variáveis possuíam dois grupos (ex.: gênero, tempo de serviço na organização e número de liderados), foi utilizado o teste de Mann-Whitney; já nas variáveis com três ou mais grupos (ex.: área de atuação da organização e tipo de organização) foi utilizada a análise Kruskal-Wallis. Em ambos, adotou-se como nível de significância  $p < 0,050$ .

## **4. RESULTADOS**

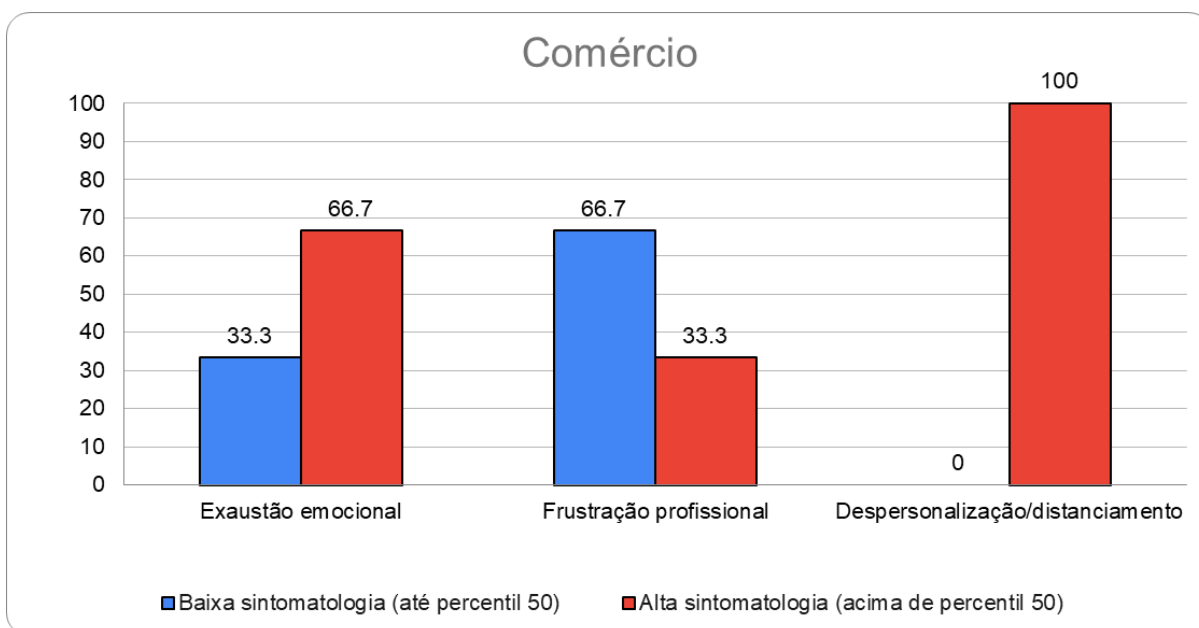
Serão apresentados os principais resultados obtidos a partir dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Posteriormente serão apresentadas as análises considerando tanto os dados obtidos por intermédio dos referidos instrumentos quanto às informações sociodemográficas dos participantes, com o intuito de alcançar uma compreensão aprofundada dos aspectos abordados no presente estudo.

A sequência da apresentação dos resultados seguirá a exposição dos dados relacionados ao burnout, seguidos pelos dados sobre fatores de risco psicossociais e, por fim, pela abordagem dos aspectos pertinentes à liderança. Serão apresentados os dados referentes às pontuações nos instrumentos conforme as variáveis. Posteriormente, a comparação das variáveis em um mesmo instrumento. Essa estrutura apresenta uma análise completa das percepções dos participantes em relação às várias dimensões abordadas no escopo deste estudo.

### **4.1: Burnout**

Dos resultados da escala que avalia indicadores de burnout, as pontuações obtidas foram distribuídas em termos de medianas e, dessa forma, o intuito foi verificar se os participantes apresentavam baixa (até percentil 50) ou alta (acima de percentil 50) percepção de indicadores de burnout em cada fator da EBBurn-Adj. A Figura 1 apresenta os dados em relação ao grupo de líderes que atuavam em organizações comerciais

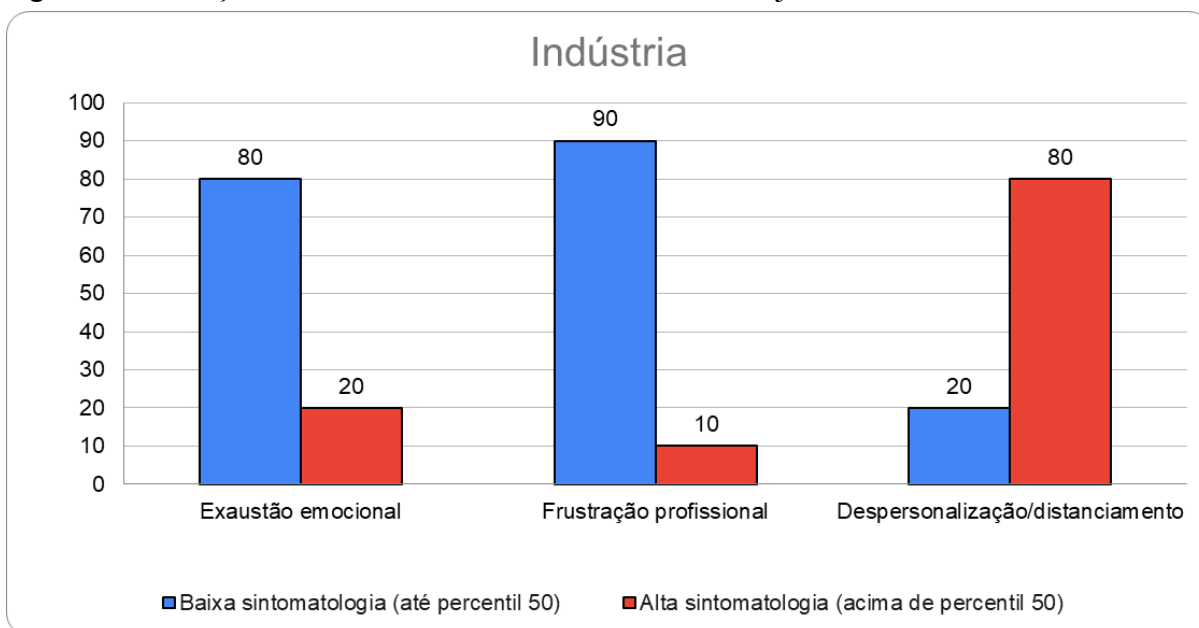
Figura 1: Pontuações dos líderes do comércio na EBBurn-Adj.



Fonte: autores

Os resultados referentes aos sintomas de burnout no contexto do comércio evidenciam uma disparidade nas percepções da amostra em relação aos três fatores investigados. No que se refere ao fator "Exaustão emocional", 33,3% dos participantes manifestaram baixa sintomatologia, enquanto a maioria de 66,7% indicou alta sintomatologia. Já em relação ao fator "Frustração profissional", ocorreu uma inversão, com 66,7% dos participantes revelando baixa sintomatologia e 33,3% demonstrando alta sintomatologia. Por fim, no fator "Despersonalização/distanciamento", todos os participantes (100%) apresentaram alta sintomatologia, denotando uma predominância dessa dimensão no contexto do comércio.

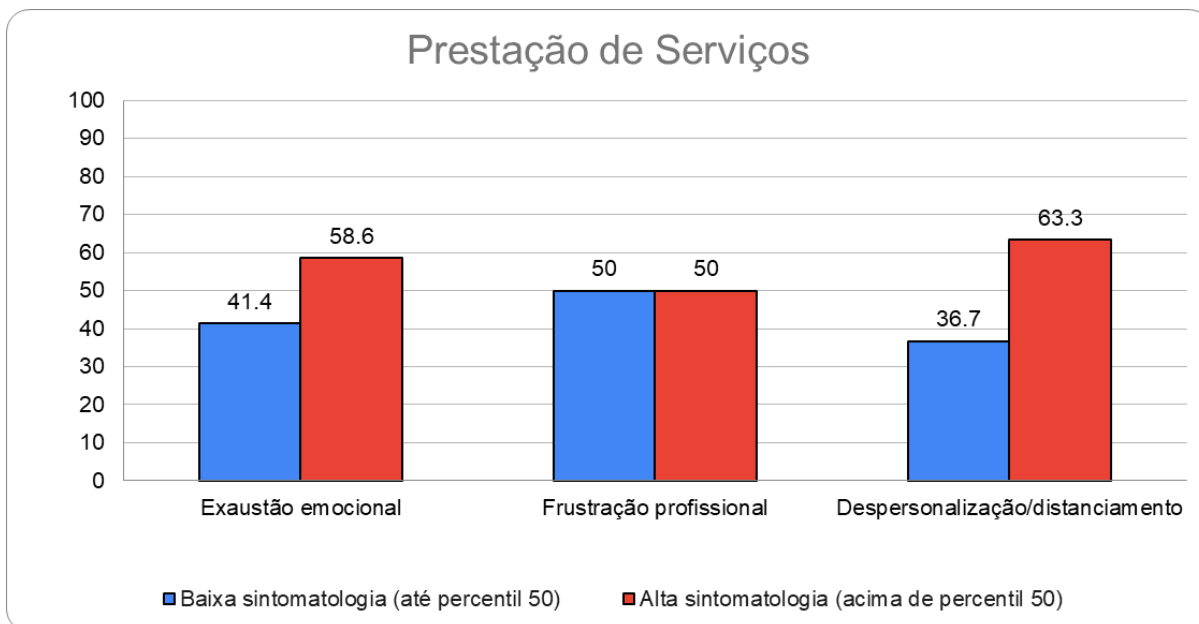
Figura 2: Pontuações dos líderes da indústria na EBBurn-Adj.



Fonte: autores

Já no contexto das organizações do setor da indústria, no fator "Exaustão emocional", a maioria dos participantes (80%) manifestou baixa sintomatologia, enquanto somente 20% indicaram alta. No fator "Frustração profissional", 90% dos participantes expressaram baixa percepção, e apenas 10% alta sintomatologia. Por fim, no fator "Despersonalização/distanciamento", houve uma inversão notável, com apenas 20% dos participantes manifestando baixa sintomatologia e uma expressiva maioria de 80% revelando alta sintomatologia, ressaltando a predominância dessa dimensão no contexto da indústria.

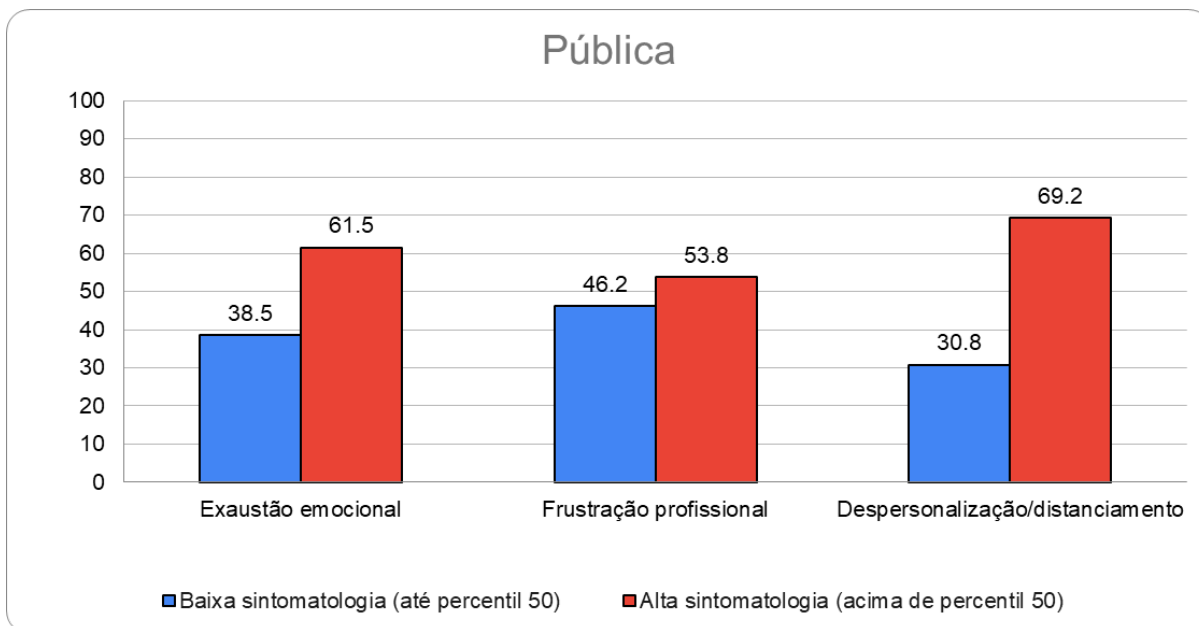
Figura 3: Pontuações dos líderes da prestação de serviços na EBBurn-Adj.



Fonte: autores

Por fim, o contexto da prestação de serviços revela uma distribuição variada de percepções da amostra. No fator "Exaustão emocional", 41,4% dos participantes manifestaram baixa sintomatologia, enquanto 58,6% indicaram alta sintomatologia. Em relação ao fator "Frustração profissional", observou-se uma divisão igualitária, com 50% dos participantes demonstrando tanto baixa quanto alta sintomatologia. Já no fator "Despersonalização/distanciamento", alta sintomatologia prevaleceu com 63,3% dos participantes, enquanto 36,7% revelaram baixa sintomatologia. Em seguida, serão apresentados os dados relativos aos setores público e privado.

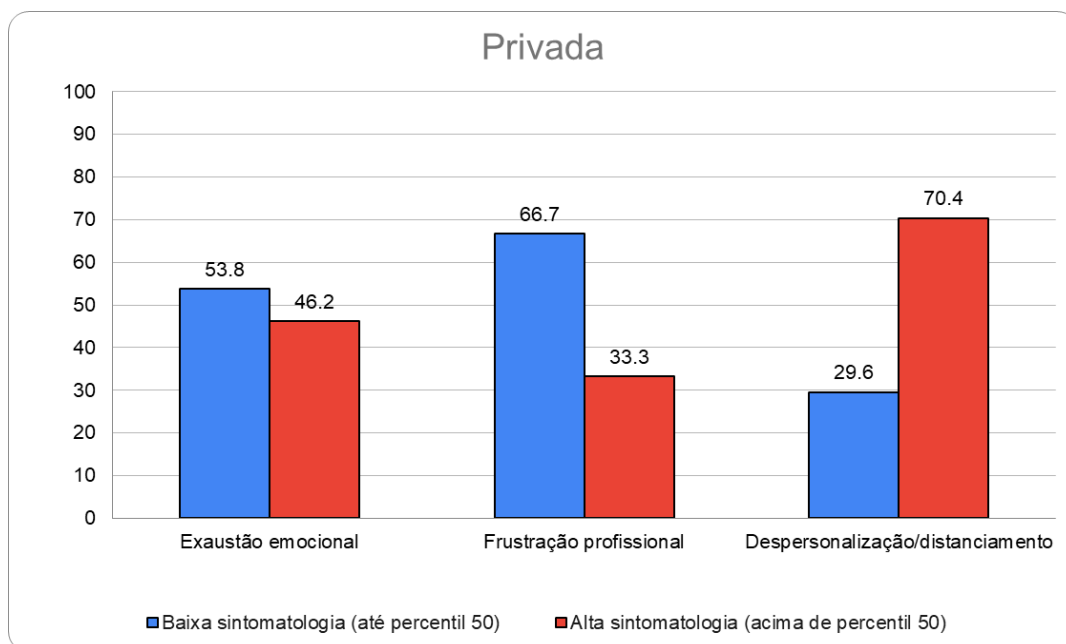
Figura 4: Pontuações dos líderes do setor público na EBBurn-Adj.



Fonte: autores

Os resultados acerca da sintomatologia de burnout em organizações do setor público evidenciam uma configuração heterogênea de percepções entre a amostra. No que tange ao fator "Exaustão emocional", 38,5% dos participantes manifestaram baixa sintomatologia, enquanto 61,5% alta sintomatologia, denotando uma predominância dessa dimensão no contexto dessas organizações. Em relação ao fator "Frustração profissional", observou-se alta sintomatologia em 53,8% dos participantes, enquanto 46,2% revelaram baixa sintomatologia. Já no fator "Despersonalização/distanciamento", houve prevalência de alta sintomatologia, com 69,2% dos participantes nessa categoria, e 30,8% apresentando baixa sintomatologia, indicando um cenário alarmante de despersonalização e distanciamento no contexto das organizações públicas.

Figura 5: Pontuações dos líderes do setor privado na EBBurn-Adj.



Fonte: autores

Os dados relativos à sintomatologia de burnout em organizações privadas apresentaram um padrão distinto de percepções entre a amostra em relação aos fatores investigados no instrumento. Manifestaram baixa sintomatologia 53,8% dos participantes, enquanto 46,2% indicaram alta sintomatologia no fator "Exaustão emocional". Enquanto isso, o fator "Frustração profissional" 66,7% dos participantes apresentaram baixa sintomatologia e 33,3% alta sintomatologia. Por sua vez, o fator "Despersonalização/distanciamento" apresentou prevalência de alta sintomatologia, com 70,4% dos participantes nessa categoria, enquanto 29,6% demonstraram baixa sintomatologia, destacando a predominância dessa dimensão no contexto das organizações privadas.

Analisando a sintomatologia de burnout em organizações do setor público e privado, percebe-se heterogeneidade de percepções na amostra. No contexto público, "Exaustão emocional" apresentou predominância de alta sintomatologia (61,5%), contrastando com os 38,5% de baixa sintomatologia. A "Frustração profissional" evidenciou alta sintomatologia em 53,8% dos participantes. Notavelmente, a dimensão "Despersonalização/distanciamento" apresentou uma alarmante prevalência de alta sintomatologia (69,2%). De forma similar, no âmbito privado, "Exaustão emocional" teve uma considerável proporção de alta sintomatologia (46,2%), enquanto "Frustração profissional" apresentou 66,7% da amostra com baixa sintomatologia, e os restantes 33,3% com alta sintomatologia. Mais uma vez,

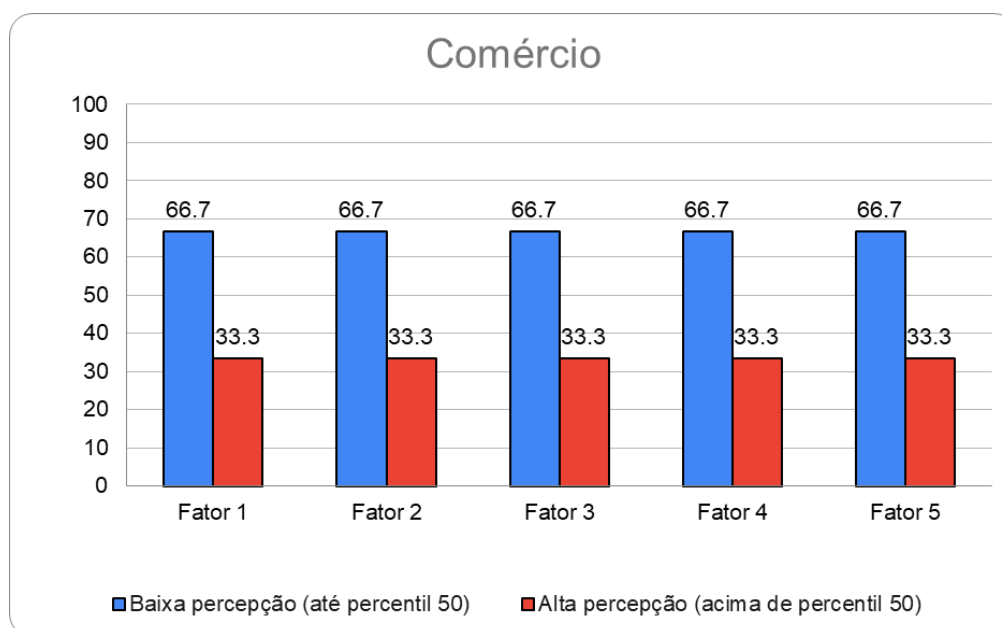
"Despersonalização/distanciamento" destacou-se com uma notável predominância de alta sintomatologia (70,4%).

Resumidamente, todos os líderes avaliados neste estudo apresentaram altos índices de despersonalização. O setor público se destaca pelas altas pontuações em todos os fatores. O fator "Exaustão emocional" também foi pontuado significativamente pelos setores do comércio e prestação de serviços. Na próxima seção, serão apresentados os resultados relacionados aos fatores de risco psicossociais, acrescentando uma compreensão aprofundada desses contextos.

#### 4.2: Fatores de Risco Psicossociais

Dos resultados da escala que avalia fatores de risco psicossociais, as pontuações obtidas foram distribuídas em termos de medianas e, dessa forma, o intuito foi verificar se os participantes apresentavam baixa (até percentil 50) ou alta (acima de percentil 50) percepção quanto aos riscos por fatores. A Figura 6 apresenta os dados em relação ao grupo de líderes que atuavam em organizações comerciais.

Figura 6: Pontuações dos líderes do comércio na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.

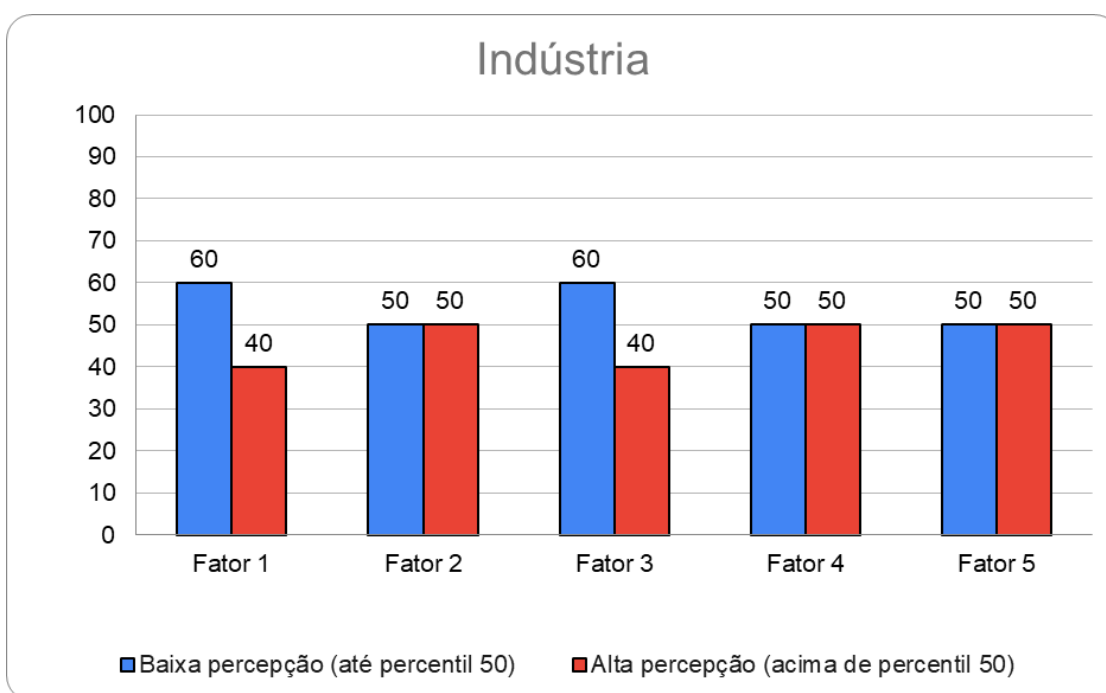


Legenda: Fator 1: ambiente físico; Fator 2: ambiente social; Fator 3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); Fator 4: gerenciamento de atividades; Fator 5: contexto organizacional

Fonte: autores

A análise revela que, para todos os cinco fatores no grupo de líderes de organizações comerciais, a maior parte da amostra apresentou baixa percepção nos cinco fatores analisados (66,7%). Apenas 33,3% demonstrou alta percepção. A seguir, serão apresentados os dados em relação à indústria.

Figura 7: Pontuações dos líderes da indústria na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.

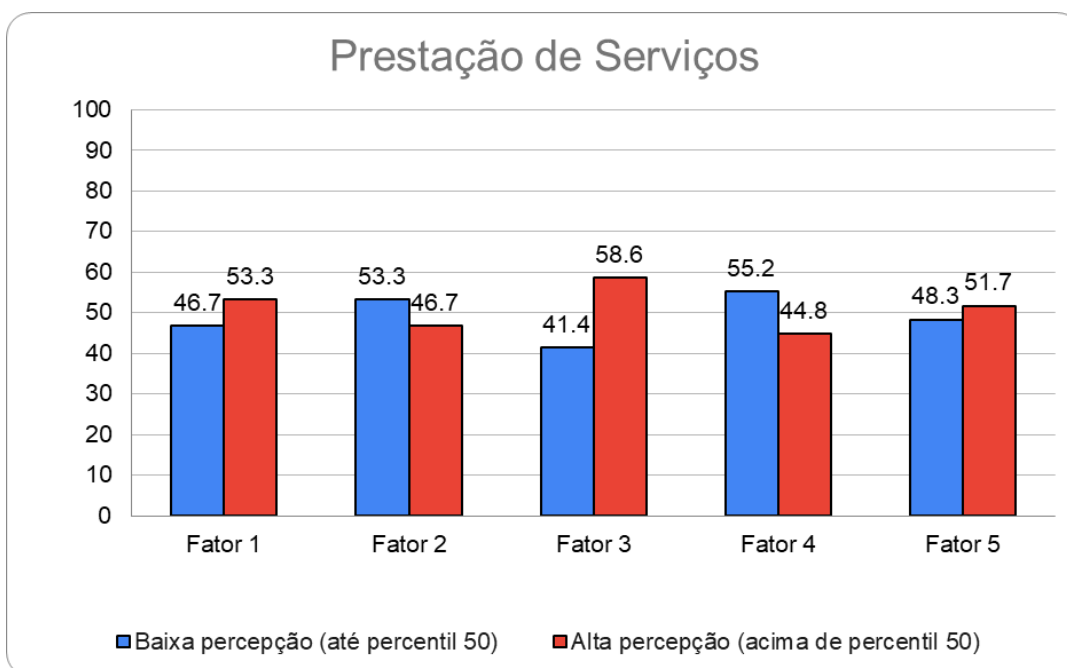


Legenda: Fator 1: ambiente físico; Fator 2: ambiente social; Fator 3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); Fator 4: gerenciamento de atividades; Fator 5: contexto organizacional

Fonte: autores

Nos líderes de organizações industriais foi possível perceber uma divisão equitativa entre os participantes (fatores 2, 4 e 5). Em relação aos fatores 1 e 3, 60% dos participantes demonstraram baixa percepção, enquanto 40% exibiram alta percepção. Na sequência, serão apresentados os dados relativos à prestação de serviços.

Figura 8: Pontuações dos líderes da prestação de serviços na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.



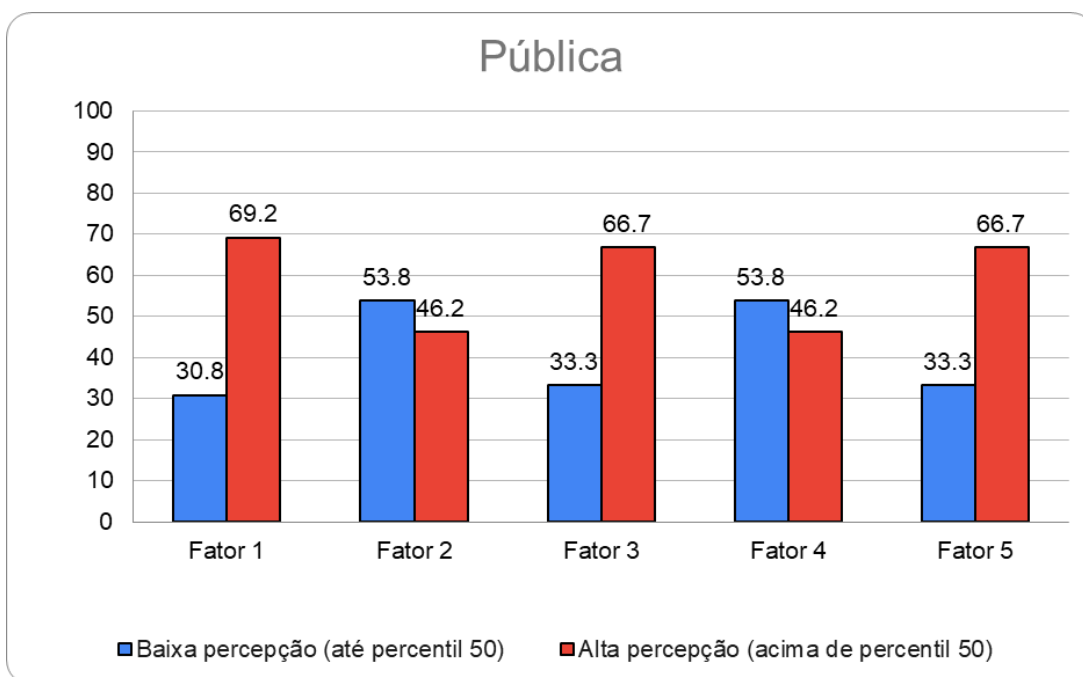
Legenda: Fator 1: ambiente físico; Fator 2: ambiente social; Fator 3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); Fator 4: gerenciamento de atividades; Fator 5: contexto organizacional

Fonte: autores

Os resultados referentes à prestação de serviços revelam uma distribuição heterogênea de percepções da amostra em relação aos fatores abordados. No que tange aos fatores Fator 1, Fator 3 e Fator 5, uma proporção significativa dos participantes (46,7%, 41,4% e 48,3%, respectivamente) demonstrou baixa percepção, enquanto 53,3%, 58,6% e 51,7% revelaram alta percepção, respectivamente. No entanto, nos fatores Fator 2 e Fator 4, ocorreu uma inversão, com 53,3% e 55,2% dos participantes expressando baixa percepção, enquanto 46,7% e 44,8% demonstraram alta percepção, respectivamente. Em seguida, serão apresentados os dados em relação ao setor público.

A seguir, serão apresentados os dados referentes aos setores público e privado. A análise dos dados revela percepções distintas em relação aos fatores avaliados. Ao examinar os resultados referentes a esses setores, pode-se compreender melhor as nuances das percepções dos participantes em diferentes contextos organizacionais.

Figura 9: Pontuações dos líderes do setor público na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.

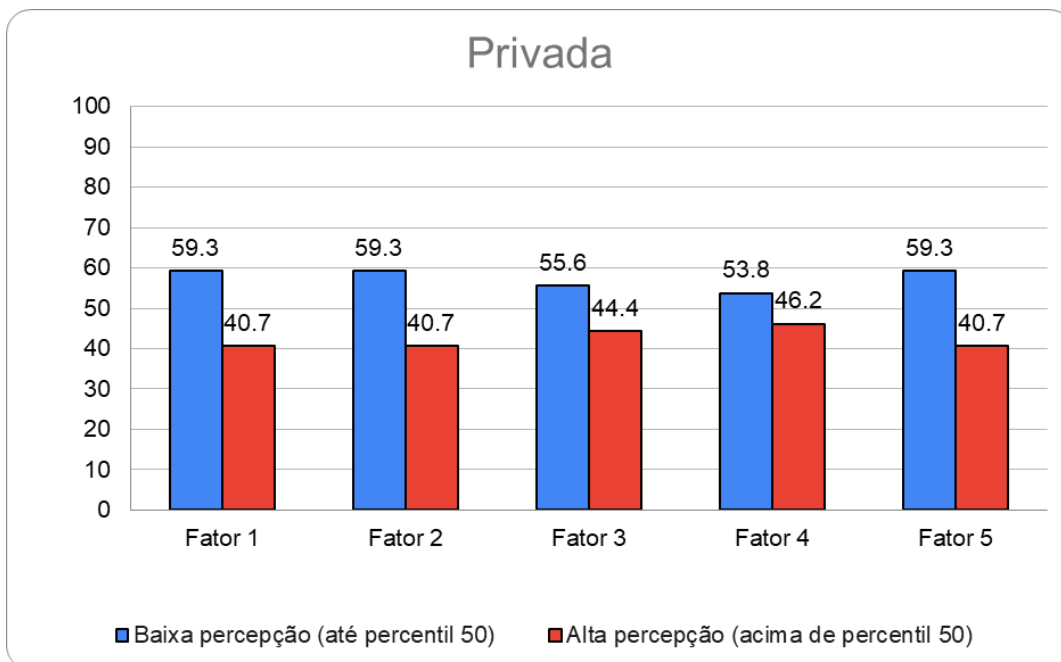


Legenda: Fator 1: ambiente físico; Fator 2: ambiente social; Fator 3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); Fator 4: gerenciamento de atividades; Fator 5: contexto organizacional

Fonte: autores

Os resultados relacionados ao contexto de organizações do setor público demonstram uma clara disparidade nas percepções da amostra. Nos fatores Fator 1, Fator 3 e Fator 5, a maioria dos participantes (69,2%, 66,7% e 66,7%, respectivamente) demonstrou alta percepção, enquanto 30,8%, 33,3% e 33,3% expressaram baixa percepção, respectivamente. Em contrapartida, nos fatores Fator 2 e Fator 4, ocorreu o inverso, com 53,8% dos participantes pontuando baixa percepção e 46,2% indicando alta percepção, em ambos os casos. Esses resultados indicam uma clara divergência nas percepções dos participantes em relação aos fatores avaliados no contexto das organizações públicas. A seguir, serão apresentados os dados relativos ao setor privado.

Figura 10: Pontuações dos líderes do setor privado na escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho.



Legenda: Fator 1: ambiente físico; Fator 2: ambiente social; Fator 3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); Fator 4: gerenciamento de atividades; Fator 5: contexto organizacional

Fonte: autores

As organizações do setor privado, por sua vez, apresentam nos resultados uma distribuição relativamente equitativa de percepções em relação aos fatores investigados. Nos fatores Fator 1, Fator 2 e Fator 5, 59,3% dos participantes demonstraram baixa percepção, enquanto 40,7% indicaram alta percepção. No fator Fator 3, houve uma tendência para a baixa percepção, com 55,6% dos participantes nessa categoria, enquanto 44,4% revelaram alta percepção. No fator Fator 4, ocorreu um cenário semelhante, com 53,8% dos participantes expressando baixa percepção e 46,2% demonstrando alta percepção.

A análise dos resultados destes setores revelou disparidades significativas nas percepções da amostra em relação ao contexto de organizações do setor público. Enquanto a maioria dos participantes demonstrou alta percepção em fatores como Fator 1, Fator 3 e Fator 5, a porcentagem foi inversa nos fatores Fator 2 e Fator 4. Por outro lado, as organizações do setor privado exibiram uma distribuição mais equitativa de percepções nos fatores avaliados, com variações notáveis em Fator 1, Fator 2, Fator 3 e Fator 5. Não foram computados os trabalhadores do terceiro setor na análise devido à baixa representatividade na amostra.

Sintetizando os resultados encontrados pelo instrumento, pode-se observar pontuações significativas nos fatores 1, 3 e 5, os quais representam ambiente físico, atividade de trabalho e contexto organizacional, respectivamente. Os setores em que tais pontuações se mostraram

relevantes foram o setor público e o da prestação de serviços. A seção a seguir apresenta os dados relativos aos estilos de liderança.

### 4.3: Liderança

A análise do MLQ seguiu as recomendações do manual do instrumento. Para tanto, os dados obtidos pelo líder também foram agrupados levando-se em consideração a pontuação mediana.

Tabela 2: Pontuações dos líderes do comércio no MLQ

| Fatores     | Até percentil 50 | Acima de percentil 50 |
|-------------|------------------|-----------------------|
| <b>IIA</b>  | 66,7%            | 33,7%                 |
| <b>IIB</b>  | 100%             | 0%                    |
| <b>IM</b>   | 0%               | 100%                  |
| <b>IS</b>   | 33,3%            | 66,7%                 |
| <b>IC</b>   | 0%               | 100%                  |
| <b>CR</b>   | 66,7%            | 33,3%                 |
| <b>MBEA</b> | 33,3%            | 66,7%                 |
| <b>MBEP</b> | 66,7%            | 33,3%                 |
| <b>LF</b>   | 0%               | 100%                  |
| <b>EE</b>   | 100%             | 0%                    |
| <b>EFF</b>  | 33,3%            | 66,7%                 |
| <b>SAT</b>  | 66,7%            | 33,3%                 |

Legenda: IIA: Atributos Idealizados; IIB: Comportamentos Idealizados; IM: Motivação Inspiradora; IS: Estimulação Intelectual; IC: Consideração Individual; CR: Recompensa Contingente; MBEA: Gestão por Exceção: Ativa; MBEP: Gestão por Exceção: Passiva; LF: Laissez-Faire.

Fonte: autores

A análise dos dados da tabela da Tabela 2 que se refere aos comportamentos apresentados por líderes no contexto do comércio, considerando a pontuação até o percentil 50 como indicativa de menor exibição de comportamentos e pontuação acima do percentil 50 como indicativa de maior exibição, revela padrões distintos nos traços de liderança entre esses dois grupos.

Demonstraram com menor frequência comportamento de Atributos Idealizados (*IIA*) 66,7% dos líderes. Apenas 33,7% dos líderes demonstraram tal comportamento com maior frequência, indicando uma exibição menos acentuada do mesmo. A amostra (100%) demonstrou também pouca frequência sobre os comportamentos idealizados (*IIB*).

Em contrapartida, a amostra (100%) demonstrou motivação inspiradora (*IM*) com muita frequência. No quesito Estimulação Intelectual (*IS*), uma baixa exibição foi identificada em 33,3% dos líderes, contrastando com 66,7% dos líderes que demonstraram uma manifestação mais pronunciada. Todos os líderes (100%) apresentaram Consideração Individual (*IC*) com frequência.

A Recompensa Contingente (*CR*) foi revelada por dois terços (66,7%) dos líderes com pouca frequência. Em apenas 33,3% dos líderes essa característica foi exibida com maior frequência.

A Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*) foi constatada em 33,3% dos líderes de forma pouco frequente, enquanto 66,7% demonstraram esse traço mais frequentemente. Já a Gestão por Exceção (Passiva) (*MBEP*) foi identificada em dois terços (66,7%) dos líderes de forma pouco frequente. Apenas 33,3% da amostra manifestou esse comportamento com maior frequência. O estilo Laissez-Faire (*LF*) apresentou-se com frequência em todos (100%) os líderes do comércio.

O Esforço Extra (*EE*) foi relatado por todos os líderes. A Eficácia (*EFF*) foi pouco frequentemente manifestada por 33,3% dos líderes, 66,7% dos líderes exibiram esse traço com mais frequência.

Por fim, a Satisfação (*SAT*) foi revelada por 66,7% dos líderes pouco frequentemente, em comparação com 33,3% dos líderes com maior frequência, indicando uma discrepância marcante na sua manifestação entre os dois grupos. Os dados referentes à indústria serão apresentados a seguir.

Tabela 3: Pontuações dos líderes da indústria no MLQ

|             | Até percentil 50 | Acima de percentil 50 |
|-------------|------------------|-----------------------|
| <b>IIA</b>  | 80%              | 20%                   |
| <b>IIB</b>  | 90%              | 10%                   |
| <b>IM</b>   | 70%              | 30%                   |
| <b>IS</b>   | 30%              | 70%                   |
| <b>IC</b>   | 30%              | 70%                   |
| <b>CR</b>   | 90%              | 10%                   |
| <b>MBEA</b> | 0%               | 100%                  |
| <b>MBEP</b> | 30%              | 70%                   |
| <b>LF</b>   | 10%              | 90%                   |
| <b>EE</b>   | 50%              | 50%                   |
| <b>EFF</b>  | 60%              | 40%                   |
| <b>SAT</b>  | 90%              | 10%                   |

Legenda: IIA: Atributos Idealizados; IIB: Comportamentos Idealizados; IM: Motivação Inspiradora; IS: Estimulação Intelectual; IC: Consideração Individual; CR: Recompensa Contingente; MBEA: Gestão por Exceção: Ativa; MBEP: Gestão por Exceção: Passiva; LF: Laissez-Faire.

Fonte: autores

Verifica-se que os comportamentos exibidos pelos líderes no contexto da indústria apresentam distintas frequências de manifestação. No que diz respeito ao comportamento de Atributos Idealizados (*IIA*), observa-se que uma maior proporção de líderes demonstrou essa característica com baixa frequência (80%) em comparação com alta frequência (20%).

Similarmente, para Comportamentos Idealizados (*IIB*), a baixa frequência (90%) superou significativamente a alta frequência (10%). A Motivação Inspiradora (*IM*) também foi mais pronunciada com baixa frequência (70%) em relação à alta frequência (30%). No entanto, os padrões se invertem para Estimulação Intelectual (*IS*) e Consideração Individual (*IC*), onde os líderes com alta frequência (70%) exibiram essas características de maneira mais acentuada do que aqueles com baixa frequência (30%).

Quanto a Recompensa Contingente (*CR*), uma maioria expressiva de líderes com baixa frequência (90%) demonstrou essa dimensão, enquanto a alta frequência (10%) apresentou uma manifestação menos proeminente. Já para a Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*), apenas aqueles com alta frequência (100%) exibiram essa característica.

Enquanto isso, a Gestão por Exceção (Passiva) (*MBEP*) foi mais acentuada em líderes com alta frequência (70%) em comparação com baixa frequência (30%). O estilo Laissez-Faire (*LF*) foi mais expresso por líderes com alta frequência (90%), contrastando com uma menor proporção (10%) em baixa frequência.

Para o Esforço Extra (*EE*), observou-se uma distribuição equilibrada entre baixa e alta frequência, com 50% dos líderes em ambos grupos manifestando essa característica. Para a Eficácia (*EFF*), os resultados indicam que 60% dos líderes demonstraram uma abordagem mais eficaz com baixa frequência e 40% dos líderes com alta frequência.

Sobre a Satisfação, por fim, foi identificado que 90% dos líderes com baixa frequência e 10% dos líderes com alta frequência relataram essa característica. A seguir, serão apresentados os resultados referentes ao contexto da prestação de serviços.

Tabela 4: Pontuações dos líderes da Prestação de Serviços no MLQ

|             | Até percentil 50 | Acima de percentil 50 |
|-------------|------------------|-----------------------|
| <b>IIA</b>  | 69,9%            | 30%                   |
| <b>IIB</b>  | 66,7%            | 33,3%                 |
| <b>IM</b>   | 73,2%            | 26,7%                 |
| <b>IS</b>   | 33,3%            | 66,6%                 |
| <b>IC</b>   | 13,3%            | 86,7%                 |
| <b>CR</b>   | 73,3%            | 26,7%                 |
| <b>MBEA</b> | 6,6%             | 93,3%                 |
| <b>MBEP</b> | 80%              | 20%                   |
| <b>LF</b>   | 50%              | 50%                   |
| <b>EE</b>   | 60%              | 40%                   |
| <b>EFF</b>  | 60%              | 40%                   |
| <b>SAT</b>  | 83,3%            | 16,7%                 |

Legenda: IIA: Atributos Idealizados; IIB: Comportamentos Idealizados; IM: Motivação Inspiradora; IS: Estimulação Intelectual; IC: Consideração Individual; CR: Recompensa Contingente; MBEA: Gestão por Exceção: Ativa; MBEP: Gestão por Exceção: Passiva; LF: Laissez-Faire.

Fonte: autores

No contexto da prestação de serviços, o comportamento de Atributos Idealizados (*IIA*), foi observado em 69,9% dos líderes com baixa frequência e em 30% dos líderes com

alta frequência. Enquanto isso, para Comportamentos Idealizados (*IIB*), 66,7% dos líderes apresentaram essa dimensão com baixa frequência e 33,3% dos líderes com alta frequência.

No âmbito da Motivação Inspiradora (*IM*), 73,2% dos líderes demonstraram essa característica com baixa frequência e 26,7% dos líderes com alta frequência. Já em relação à Estimulação Intelectual (*IS*), 33,3% dos líderes exibiram essa dimensão com baixa frequência e 66,6% dos líderes com alta frequência.

Sobre a Consideração Individual (*IC*), 13,3% dos líderes demonstraram essa característica com baixa frequência e 86,7% dos líderes com alta frequência. Não similarmente, a Recompensa Contingente (*CR*) foi manifestada por 73,3% dos líderes com baixa frequência e 26,7% dos líderes com alta frequência.

No que se refere à Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*), observou-se que 6,6% dos líderes apresentaram essa dimensão com baixa frequência e 93,3% dos líderes com alta frequência. Já para a Gestão por Exceção (Passiva) (*MBEP*), 80% dos líderes manifestaram essa característica com baixa frequência e 20% dos líderes com alta frequência.

No referente ao estilo Laissez-Faire (*LF*), 50% dos líderes em ambos grupos exibiram essa característica, indicando uma distribuição equilibrada entre baixa e alta frequência. No âmbito do Esforço Extra (*EE*) e Eficácia (*EFF*), 60% dos líderes demonstraram ambas as dimensões com baixa frequência e 40% dos líderes com alta frequência, sugerindo uma manifestação equilibrada em ambos grupos.

Por fim, quanto à Satisfação (*SAT*), observa-se que 83,3% dos líderes apresentaram essa característica com baixa frequência e 16,7% dos líderes com alta frequência. Os resultados comparando os setores público e privado serão apresentados em seguida.

Tabela 5: Pontuações dos líderes no setor público no MLQ

|             | Até percentil 50 | Acima de percentil 50 |
|-------------|------------------|-----------------------|
| <b>IIA</b>  | 84,7%            | 15,4%                 |
| <b>IIB</b>  | 53,9%            | 46,2%                 |
| <b>IM</b>   | 84,7%            | 15,4%                 |
| <b>IS</b>   | 38,5%            | 61,6%                 |
| <b>IC</b>   | 15,4%            | 84,7%                 |
| <b>CR</b>   | 84,7%            | 15,4%                 |
| <b>MBEA</b> | 30,8%            | 69,3%                 |
| <b>MBEP</b> | 84,7%            | 15,4%                 |
| <b>LF</b>   | 53,9%            | 46,2%                 |
| <b>EE</b>   | 77%              | 23,1%                 |
| <b>EFF</b>  | 69,2%            | 30,8%                 |
| <b>SAT</b>  | 84,7%            | 15,4%                 |

Legenda: IIA: Atributos Idealizados; IIB: Comportamentos Idealizados; IM: Motivação Inspiradora; IS: Estimulação Intelectual; IC: Consideração Individual; CR: Recompensa Contingente; MBEA: Gestão por Exceção: Ativa; MBEP: Gestão por Exceção: Passiva; LF: Laissez-Faire.

Fonte: autores

Na esfera das organizações públicas, a análise dos comportamentos exibidos pelos líderes revela distinções significativas entre baixa e alta frequência em cada dimensão. No que se refere a Atributos Idealizados (*IIA*), a maioria dos líderes com baixa frequência (84,7%) demonstrou essa característica em contraste com uma proporção menor (15,4%) da amostra com alta frequência.

Em relação aos Comportamentos Idealizados (*IIB*), 53,9% dos líderes exibiram essa dimensão com baixa frequência, enquanto 46,2% dos líderes com alta frequência manifestaram essa característica de maneira mais proeminente.

A Motivação Inspiradora (*IM*) foi observada em uma proporção considerável de líderes com baixa frequência (84,7%), comparada a uma parcela menor (15,4%) dos líderes com alta frequência.

No contexto da Estimulação Intelectual (*IS*), os líderes demonstraram essa característica em menor medida com baixa frequência (38,5%) em relação a uma proporção significativamente maior (61,6%) dos líderes com alta frequência.

No que diz respeito a Consideração Individual (*IC*), 15,4% dos líderes com baixa frequência exibiram essa dimensão, enquanto uma proporção substancial (84,7%) dos líderes com alta frequência manifestaram essa característica com maior frequência.

A Recompensa Contingente (*CR*) foi observada em maior medida entre a amostra com baixa frequência (84,7%), contrastando com uma proporção menor (15,4%) dos líderes com alta frequência. No âmbito da Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*), os líderes com baixa frequência (30,8%) apresentaram essa característica de maneira menos acentuada em comparação com uma parcela considerável (69,3%) dos líderes com alta frequência.

A dimensão Gestão por Exceção (Passiva) (*MBEP*) foi manifestada em maior proporção entre os líderes com baixa frequência (84,7%), enquanto uma parcela menor (15,4%) dos líderes com alta frequência demonstrou essa característica. Em relação ao estilo Laissez-Faire (*LF*), uma proporção significativa da amostra com baixa frequência (53,9%) exibiu essa dimensão, em contrapartida a 46,2% com alta frequência que manifestaram essa característica de maneira mais proeminente.

Quanto ao Esforço Extra (*EE*), 77% dos líderes com baixa frequência demonstraram essa característica, enquanto 23,1% dos líderes com alta frequência exibiram essa dimensão. A Eficácia (*EFF*) foi manifestada em proporções diferentes entre os grupos, com 69,2% dos líderes com baixa frequência e 30,8% da amostra com alta frequência exibindo essa característica.

Finalmente, no que concerne à Satisfação (*SAT*), uma proporção significativa de líderes com baixa frequência (84,7%) demonstrou essa característica, comparada a uma parcela menor (15,4%) dos líderes com alta frequência. Na sequência, os resultados relativos ao contexto das organizações privadas serão descritos.

Tabela 6: Pontuações dos líderes no setor privado no MLQ

|             | Até percentil 50 | Acima de percentil 50 |
|-------------|------------------|-----------------------|
| <b>IIA</b>  | 66,6%            | 33,3%                 |
| <b>IIB</b>  | 81,4%            | 18,5%                 |
| <b>IM</b>   | 59,2%            | 40,7%                 |
| <b>IS</b>   | 33,3%            | 66,6%                 |
| <b>IC</b>   | 14,8%            | 85,1%                 |
| <b>CR</b>   | 74%              | 25,9%                 |
| <b>MBEA</b> | 11,1%            | 88,8%                 |
| <b>MBEP</b> | 62,9%            | 37%                   |
| <b>LF</b>   | 29,6%            | 70,3%                 |
| <b>EE</b>   | 55,5%            | 44,4%                 |
| <b>EFF</b>  | 51,8%            | 48,1%                 |
| <b>SAT</b>  | 85,1%            | 14,8%                 |

Legenda: IIA: Atributos Idealizados; IIB: Comportamentos Idealizados; IM: Motivação Inspiradora; IS: Estimulação Intelectual; IC: Consideração Individual; CR: Recompensa Contingente; MBEA: Gestão por Exceção: Ativa; MBEP: Gestão por Exceção: Passiva; LF: Laissez-Faire.

Fonte: autores

No contexto das organizações privadas, a análise dos comportamentos exibidos pelos líderes também revela variações significativas entre baixa e alta frequência em cada dimensão. Primeiramente, 66,6% da amostra demonstrou Atributos Idealizados (*IIA*), com baixa frequência, enquanto 33,3% com alta frequência.

Uma proporção substancial de líderes (81,4%) manifestou Comportamentos Idealizados (*IIB*), com baixa frequência, contrastando com uma parcela menor (18,5%) dos líderes com alta frequência. A Motivação Inspiradora (*IM*) foi observada de maneira mais destacada entre os líderes com baixa frequência (59,2%), em comparação com uma proporção de 40,7% dos líderes que demonstraram essa característica com alta frequência.

No âmbito da Estimulação Intelectual (*IS*), a dimensão foi manifestada de maneira mais acentuada entre os líderes com alta frequência (66,6%), enquanto 33,3% dos líderes com baixa frequência exibiram essa característica. A Consideração Individual (*IC*) foi mais proeminente entre os líderes com alta frequência (85,1%), em contrapartida a uma parcela menor (14,8%) da amostra com baixa frequência.

No que diz respeito à Recompensa Contingente (*CR*), 74% dos líderes exibiram essa característica com baixa frequência, em comparação com 25,9% dos líderes com alta

frequência. A Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*) foi manifestada por uma proporção menor da amostra com baixa frequência (11,1%), enquanto 88,8% dos líderes com alta frequência apresentaram essa dimensão.

A dimensão Gestão por Exceção (Passiva) (*MBEP*) foi exibida com maior frequência entre os líderes com baixa frequência (62,9%), enquanto 37% dos líderes demonstraram essa característica com alta frequência. Em relação ao estilo Laissez-Faire (*LF*), 70,3% da amostra apresentou essa dimensão com alta frequência, em contraste com 29,6% dos líderes com baixa frequência.

No que concerne ao Esforço Extra (*EE*), 44,4% dos líderes exibiram essa característica com alta frequência, comparado a 55,5% dos líderes com baixa frequência. A Eficácia (*EFF*) foi manifestada em proporções semelhantes entre os grupos, com 51,8% dos líderes com baixa frequência e 48,1% dos líderes com alta frequência exibindo essa característica. Por fim, quanto à Satisfação (*SAT*), 85,1% dos líderes com baixa frequência manifestaram essa dimensão, contrastando com 14,8% dos líderes com alta frequência.

Os resultados referentes ao instrumento MLQ resumidamente mostram que em todos os contextos avaliados, os líderes apresentaram comportamentos compatíveis com os estilos de liderança transacional e transformacional. O item com maior pontuação no instrumento e que está relacionado com o estilo transformacional foi o *MBEA*, o qual representa Gestão por Exceção: Ativa. Os itens com maiores pontuações do estilo transformacional foram *IC*, referente à consideração individual e *IS*, referente à estimulação intelectual. O estilo laissez-faire também obteve pontuações significativas nos contextos das organizações privadas, indústria e comércio.

Em suma, todos os líderes avaliados neste estudo apresentaram comportamentos compatíveis com os estilos de liderança transacional e transformacional e altos índices de despersonalização na escala de burnout. Todos apresentaram comportamentos compatíveis com o estilo de liderança transacional, o qual pode ser observado através das altas pontuações no item Gestão por Exceção (Ativa) (*MBEA*). Pontuações no item Consideração Individual (*IC*), referente ao estilo de liderança transformacional também são relevantes, já que não houve pontuação menor do que 70% nesse item. O setor público e da prestação de serviços apresentaram pontuações relevantes nos fatores 1, 3 e 5, relacionados ao ambiente físico, atividade de trabalho e contexto organizacional, respectivamente. Na sequência, serão apresentados os dados referentes às comparações das variáveis nos instrumentos utilizados.

Em relação às análises inferenciais dessa dissertação, os dados obtidos pela *EBBurn - Adj.* foram comparados às variáveis gênero, idade, escolaridade, estado civil, tempo no cargo,

área de atuação, tipo de organização, e número de liderados, no intuito de se identificar possíveis diferenças de médias de respostas entre os grupos. Nessa mesma direção, as variáveis com significância foram: tipo de organização, escolaridade e idade, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 7: Diferenças de médias de respostas com base no instrumento Escala Brasileira de Burnout, versão adjetivo (EBBurn - Adj.)

| <b>Instrumento</b> | <b>Fator</b>                         | <b>Variável</b>     | <b>Grupo</b>               | <b>Média</b> | <b>U</b> | <b>p</b> |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------------|--------------|----------|----------|
| EBBurn - Adj.      | Exaustão Emocional                   | Tipo de organização | Pública                    | 24,88        | 105,5    | 0,050    |
|                    |                                      |                     | Privada                    | 17,56        |          |          |
|                    | Despersonalização/<br>Distanciamento | Escolaridade        | Superior                   | 26,39        | 144,5    | 0,020    |
|                    |                                      |                     | Pós Graduação              | 18,52        |          |          |
|                    |                                      | Idade               | Mais novos<br>(24-35 anos) | 25,61        | 147      | 0,020    |
|                    |                                      |                     | Mais de 35 anos            | 17,85        |          |          |

Fonte: autores

Em relação aos dados, líderes de organizações públicas apresentaram maiores pontuações (com diferença estatisticamente significativa) em Exaustão Emocional, quando comparados com líderes de organizações privadas. Além disso, líderes que declararam possuir ensino superior completo apresentaram maior média de pontuação nos itens referentes à despersonalização/distanciamento, do que líderes que declararam possuir pós-graduação. Por fim, líderes mais jovens (com idade entre 24 e 35 anos) também apresentaram maior média de pontuação nos itens referentes à despersonalização/distanciamento, do que líderes mais velhos (com idade entre 35 e 55 anos). Com relação ao instrumento *Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho*, as diferenças de médias de respostas serão apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8: Diferenças de médias de respostas com base no instrumento *Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho*

| Instrumento                                          | Fator                                            | Variável            | Grupo       | Média | U     | p     |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------|-------|-------|
| Escala de Fatores de Risco Psicossociais no Trabalho | F1-Ambiente Físico                               | Tipo de organização | Pública     | 26,5  | 97,5  | 0,020 |
|                                                      |                                                  |                     | Privada     | 17,61 |       |       |
|                                                      | F3- Atividade de trabalho (conteúdo de trabalho) | Número de liderados | Até 10      | 25,2  | 133,5 | 0,032 |
|                                                      |                                                  |                     | Mais que 10 | 17,03 |       |       |
|                                                      | F5-Contexto Organizacional                       | Tipo de organização | Pública     | 25,33 | 98    | 0,051 |
|                                                      |                                                  |                     | Privada     | 17,63 |       |       |

Legenda: F1-Ambiente Físico: ambiente físico; F3-Atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); F5-Contexto Organizacional

Fonte: autores

As análises comparativas com base na *Escala de avaliação de fatores psicossociais no trabalho* mostram diferenças de médias de respostas entre os grupos tipo de organização e número de liderados. Neste caso, líderes que atuam em organizações públicas perceberam mais indicadores referentes ao fator 1, relacionado ao ambiente físico, quando comparados aos líderes de organizações privadas. Já nos itens referentes ao fator 3, relacionado à atividade de trabalho (conteúdo de trabalho), líderes que eram responsáveis por até 10 pessoas pontuaram de forma superior a aqueles que lideravam mais do que 10 pessoas.

Além disso, a Tabela 8 apresenta ainda que líderes atuantes em organizações públicas pontuaram de forma superior e com diferenças estatisticamente significativas no fator 5, que se refere ao contexto organizacional, quando comparados aos líderes que atuam em organizações privadas. A seguir, serão apresentadas as diferenças de médias no instrumento Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).

Tabela 9: Diferenças de médias de respostas com base no instrumento *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*

| Instrumento | Fator                                   | Variável               | Grupo                      | Média | U     | p     |
|-------------|-----------------------------------------|------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|
| MLQ         | Transactional -<br>Contingent<br>Reward | Escolaridade           | Pós<br>Graduação           | 25,44 | 145,5 | 0,040 |
|             |                                         |                        | Ensino<br>Superior         | 17,66 |       |       |
|             |                                         | Número de<br>liderados | Mais que 10                | 26,18 | 146,5 | 0,040 |
|             |                                         |                        | Até 10                     | 18,37 |       |       |
|             | Outcomes -<br>Extra Effort              | Número de<br>liderados | Mais que 10                | 25,95 | 151   | 0,050 |
|             |                                         |                        | Até 10                     | 18,57 |       |       |
|             |                                         | Idade                  | Mais novos<br>(24-35 anos) | 18,2  | 142,5 | 0,030 |
|             |                                         |                        | Mais de 35<br>anos         | 26,38 |       |       |

Fonte: autores

Como pode ser observado na Tabela 9, houve diferenças de médias de respostas entre os grupos referentes à escolaridade e ao número de liderados com base no Multifactor Leadership Questionnaire. Foram percebidas diferenças entre os grupos: escolaridade, número de liderados e idade. No grupo relativo à escolaridade, os líderes que declararam possuir pós-graduação pontuaram mais nos itens referentes ao tipo de liderança Transacional do que os líderes que possuem ensino superior.

Já no que se refere ao número de liderados, pode-se observar que os líderes responsáveis por mais de 10 pessoas também pontuaram de forma superior nos itens referentes ao tipo de liderança Transacional do que os líderes com até 10 liderados. Além disso, esses líderes também apresentaram maior pontuação nos itens relacionados aos resultados da liderança Esforço Extra (EE), do que os líderes responsáveis por até 10 trabalhadores. Por fim, serão apresentadas correlações entre os instrumentos, mostrando somente aquelas que apresentam significância estatística.

Tabela 10: correlações entre os instrumentos

|                                  | EBB1    | EBB2    | EBB3    |
|----------------------------------|---------|---------|---------|
| RISC3                            | 0,393*  | 0,559** | -       |
| RISC4                            | -       | 0,412** | -       |
| RISC5                            | 0,476** | 0,515** | -       |
| Transf- IB                       | -       | -       | 0,458** |
| Transf- IM                       | -       | 0,473** | -       |
| Passive Avoidant (Passive)       | -       | -       | 0,329*  |
| Passive Avoidant - Laissez-Faire | 0,346*  | 0,318*  | -       |

Legenda: \* =  $p < 0,05$ ; \*\* =  $p < 0,01$ ; EBB1: Exaustão emocional; EBB2: Frustração profissional; EBB3: Despersonalização/distanciamento; RISC3: atividade de trabalho (conteúdo de trabalho); RISC4: gerenciamento de atividades; RISC5: contexto organizacional; Transf-IIB: Comportamentos Idealizados; Transf-IM: Motivação Inspiradora; Passive Avoidant (Passive): Gestão por Exceção (Passiva); Passive Avoidant-Laissez-Faire: Passivo evitativo - Laissez-Faire

Fonte: autores

Como pode ser observado na tabela 10, o fator referente à exaustão emocional (EBB1) apresentou significância em sua correlação com os fatores de risco RISC3, referente à atividade de trabalho (conteúdo), e também com o fator 5 (RISC5), referente ao contexto organizacional. EBB1 também apresentou significância em sua correlação com o estilo de liderança Laissez-Faire (Passive Avoidant).

O fator referente à frustração profissional (EBB2) apresentou significância em sua correlação com o fator de atividade de trabalho (conteúdo) (RISC3), com o fator referente ao gerenciamento de atividades (RISC4), e também com o contexto organizacional (RISC5). EBB2 também apresentou significância em sua correlação com o estilo de liderança Laissez-Faire (Passive Avoidant).

Enquanto isso, o fator referente à despersonalização/distanciamento (EBB3) não apresentou significância em sua correlação com fatores de risco. Porém, apresentou significância em sua correlação com os estilos de liderança Transformacional (Transf - IB) e Laissez-Faire (Passive Avoidant). As implicações desses resultados serão apresentadas na discussão, a seguir.

## 5. DISCUSSÃO

A saúde dos trabalhadores sofre influência de diversos fatores, dentre eles, o burnout, que representa um desafio significativo para o bem-estar desses trabalhadores. Somado a isso, níveis elevados de fatores de risco psicossociais têm sido relacionados a problemas de saúde física e mental - incluindo o burnout (Silva et al., 2015). Adicionalmente, há necessidade de mais pesquisas que relacionem a síndrome de burnout e os estilos de liderança (Taube; Carlotto, 2022). Estudos que investigam interações entre esses fenômenos podem oferecer novas perspectivas sobre grupos de líderes mais afetados pela síndrome. Diante do exposto, esta pesquisa buscou investigar características de líderes mais afetados pela síndrome de burnout e quais fatores de risco mais foram percebidos por eles. A seguir, serão retomados, e discutidos, os principais resultados obtidos neste estudo.

Um ponto a ser destacado sobre o perfil dos participantes desta pesquisa é a variedade dos cargos de liderança. Como foi demonstrado nos resultados, a maioria da amostra foi composta por líderes que trabalhavam em empresas privadas, do ramo da prestação de serviços. Os cargos desses líderes foram bastante variados, devido à autodeclaração dos mesmos. Destes, a maior constância foi na autodeclaração em cargo de coordenação (9 participantes).

No que se refere ao burnout, os líderes avaliados neste estudo, de forma geral, apresentaram índices elevados de despersonalização, componente da síndrome. O fator "Exaustão emocional" também foi pontuado de forma elevada pelos setores do comércio e prestação de serviços. O setor público, por sua vez, se destacou pelas altas pontuações em todos os fatores da síndrome. Adicionalmente, a partir da variável "escolaridade" observou-se que líderes com ensino superior completo apresentaram maiores pontuações em despersonalização na comparação com aqueles com pós-graduação. Por fim, líderes jovens (24 a 35 anos) também mostraram pontuações mais altas em despersonalização do que líderes mais velhos (35 a 55 anos).

Os resultados identificaram, portanto, a partir das variáveis de idade, escolaridade e tipo de organização em que trabalham, os grupos de líderes mais afetados pelos sintomas da síndrome de burnout nos contextos avaliados. Líderes jovens (com idade até 35 anos), com ensino superior (mas sem pós-graduação) e que trabalham em organizações do setor público foram os mais afetados, como será discutido a seguir.

Os resultados deste estudo reforçam uma tendência observada em pesquisas anteriores (Marchand et al., 2018; Maslach; Leiter, 2001; Maslach; Jackson, 1981) de que a idade é a variável que tem sido mais consistentemente relacionada ao burnout, principalmente em homens e mulheres mais jovens, com idade até 35 anos. Esta vulnerabilidade pode ser atribuída às circunstâncias desafiadoras enfrentadas por líderes nessa faixa etária, pois diante da inexperiência e das limitadas oportunidades de trabalho, eles muitas vezes se vêem obrigados a aceitar empregos precários com condições adversas que afetam tanto sua saúde física quanto mental. (COBOS-SANCHIZ et al., 2020).

No entanto, o aumento da idade se relaciona a níveis mais altos de habilidade, autoridade e apoio social no trabalho, e a menores insegurança no emprego e horários de trabalho irregulares (Marchand et al. 2018). Os resultados relativos aos estilos de liderança da amostra destacam também que líderes mais velhos tendem a avaliar os resultados de seu estilo de liderança como promotores de esforço extra em seus liderados. Essa autoavaliação pode ser decorrente desses fatores ligados ao aumento da idade. Nesse contexto, devido à maior inexperiência, a maiores inseguranças relacionadas ao emprego e a condições adoecedoras no trabalho, líderes jovens são mais suscetíveis à síndrome de burnout.

Outro resultado que se destaca mostra que líderes que declararam possuir ensino superior completo apresentaram maior média de pontuação nos itens referentes à despersonalização, do que líderes que declararam possuir pós-graduação - o que também pode ser relacionado à idade desses líderes. Como a realização de uma pós-graduação ocorre após a conclusão da graduação, espera-se que cronologicamente líderes com pós-graduação sejam mais velhos do que líderes com graduação. Assim, a variável escolaridade pode estar relacionada com a variável idade, retomando a prevalência de burnout em jovens.

Os resultados indicaram maior prevalência de burnout em líderes do setor público, que pontuaram significativamente em todos os fatores da síndrome. Esse setor também se destacou nos resultados referentes aos fatores de risco psicossociais no trabalho, pois líderes em organizações desse setor obtiveram maiores pontuações no instrumento nos fatores 1 e 5. Tais fatores representam o ambiente físico e o contexto organizacional, respectivamente. As pontuações significativas na escala de burnout podem ser consequência da percepção do contexto de trabalho com significativos fatores de risco.

Características do setor público como pressões e demandas, burocracias, o perfil do público atendido, o ambiente social no local de trabalho, as condições físicas do ambiente, a carga horária e o horário de trabalho, bem como os relacionamentos com colegas e superiores foram apontadas em pesquisas anteriores como tendo aumentado o risco de Burnout entre

funcionários públicos (Carlotto; Câmara, 2019; Dinibutun, 2023; Möller et al., 2020). Essas características se relacionam aos fatores 1 e 5 por retratarem características relativas ao ambiente e ao contexto organizacional.

Além disso, dados relativos à distribuição, duração e despesa associadas à concessão de auxílio-doença motivada por transtornos mentais e comportamentais ocorreram no contexto da administração pública em geral (Brasil, 2017). Assim, se esse contexto apresenta tantos fatores de risco, pode aumentar os riscos de adoecimento e burnout entre os trabalhadores.

A relação entre fatores de risco e burnout também pode ser observada na correlação entre os instrumentos (Tabela 10). O fator Frustração profissional (EBB2), componente da escala de burnout, apresentou correlações positivas com os fatores de risco relativos à atividade de trabalho (conteúdo de trabalho), gerenciamento de atividades e contexto organizacional. Já o fator Exaustão emocional (EBB1) apresentou correlações positivas com os fatores de risco relativos à atividade de trabalho (conteúdo de trabalho) e contexto organizacional. No entanto, não foi possível observar correlações entre o fator Despersonalização e fatores de risco.

Quanto ao fator 3, relacionado à atividade de trabalho, líderes responsáveis por até 10 pessoas pontuaram mais alto do que aqueles liderando mais de 10 pessoas. Isso pode indicar que, em relação à atividade e às demandas do trabalho, líderes de equipes maiores têm a possibilidade de delegar mais demandas aos seus liderados, percebendo menos a atividade de seu trabalho como um fator de risco.

A percepção sobre atividade de trabalho (fator 3) por líderes responsáveis por até 10 pessoas dialoga também com os resultados relativos ao estilo de liderança dos mesmos. Líderes que lideravam mais de 10 pessoas demonstraram mais o estilo de liderança transacional no contexto avaliado, o que pode ser observado através das altas pontuações no item "Gestão por Exceção (Ativa)" (MBEA) que faz parte do estilo transacional. A liderança transacional se baseia em transações entre líder e liderados, utilizando recompensas e punições para motivar o desempenho (ELKHWESKY et al., 2022).

A prevalência do estilo transacional em líderes responsáveis por mais de 10 pessoas pode ser um indicativo que líderes com equipes maiores podem praticar estratégias dessa liderança, como o estabelecimento de metas e o reforço ou punição a partir do cumprimento dessas metas, pois tais estratégias podem ser mais fáceis de conduzir com equipes maiores do que estratégias individualizadas, mais presentes no estilo transformacional, por exemplo.

O estilo transacional também tem sido correlacionado positivamente com a percepção de esforço extra e eficácia por parte dos funcionários (Elkhwesky et al., 2022). Essa percepção de esforço extra também foi encontrada no número de liderados, pois líderes responsáveis por mais de 10 pessoas demonstraram pontuações superiores em itens relacionados aos resultados de liderança EE, em comparação com aqueles que lideravam até 10 pessoas. Uma equipe maior pode estar relacionada a uma maior carga de trabalho, o que pode levar esses líderes a perceberem que suas equipes estariam dedicando mais esforços.

A prevalência do estilo transacional e da percepção de esforço extra por líderes responsáveis por mais de 10 pessoas retomam os resultados da percepção da atividade de trabalho (fator 3) como um fator de risco para esses líderes. Como líderes de equipes maiores têm a possibilidade de delegar mais demandas aos seus liderados, as responsabilidades ligadas ao exercício da liderança (como o estabelecimento de metas, recompensa e punição de liderados) podem também se tornar de mais fácil condução, fazendo com que esses líderes percebam menos as atividades de trabalho (fator 3) como um fator de risco.

Pontuações no item Consideração Individual (IC), referente ao estilo de liderança transformacional também são relevantes, já que não houve pontuação menor do que 70% nesse item. Esse estilo de liderança inspira seus liderados a desempenhar além das expectativas e dos interesses pessoais. Os líderes transformacionais alcançam seus objetivos ao serem carismáticos, inspirando confiança e influenciando positivamente seus seguidores. (Avolio, 2009; Bass 1990). Eles reconhecem o impacto de suas expressões e emoções nos seguidores, dedicando tempo e esforço para alinhar suas emoções com a situação. (ARNOLD et al., 2015).

Esse resultado também reforça a maior percepção do fator atividade de trabalho como fator de risco por líderes com até 10 pessoas, pois podem perceber a maior dedicação de tempo e esforço como mais uma responsabilidade de sua atividade de trabalho. Dessa forma, percebem mais esse fator de risco, enquanto líderes com mais liderados e maior possibilidade de delegar tarefas, podem focar em considerações individuais.

Outro destaque nos resultados foi relativa à variável de escolaridade no que se refere ao estilo de liderança. Na comparação entre líderes com ensino superior e pós-graduação, os últimos apresentaram maiores pontuações nos itens relativos ao estilo de liderança transacional. Considerando que a maior parte da amostra foi composta por líderes que possuíam pós-graduação, esse fator pode ser um reflexo da escolaridade da mesma.

Pontuações no item Estimulação Intelectual (IS), também referente ao estilo de liderança transformacional foram significativas. Esse fator se refere a estimular o esforço dos

liderados para serem inovadores e criativos, questionando suposições, reformulando problemas e abordando situações de novas maneiras (Avolio, 2009; Bass 1990). Deve-se considerar novamente o maior número de líderes com pós-graduação na amostra.

Estes resultados relacionados à escolaridade corroboram com Moon et al., (2019), pois os autores identificaram uma associação entre a escolaridade dos líderes e as diferenças nos escores de Estimulação Intelectual (IS), que aumentaram globalmente conforme uma maior qualificação. Posto que a educação desempenha um papel importante na liderança, proporcionando aos indivíduos conhecimento e competências para estabelecer uma visão clara, comunicar de maneira eficaz e inspirar outros a alcançar metas (Alrowwad et al., 2019), os escores significativos da Estimulação Intelectual podem ser consequências desses conhecimentos e habilidades, refletidos como estímulo intelectual para os liderados.

A predominância dos estilos transacional e transformacional vai ao encontro de estudos anteriores (I Solà et al., 2016; Moon et al, 2019) nos quais os autores atribuem essa predominância à estratégia de gestão convencional, que enfatiza o reconhecimento e recompensa financeira, por meio de abordagens como a gestão por objetivos, que é amplamente adotada pela maioria das organizações. Anteriormente, Quintana et al. (2015) também encontraram resultados que indicam relação entre fatores da liderança transacional e resultados de liderança, dentre eles, esforço extra.

Pode-se observar na correlação entre os instrumentos associações positivas entre itens da escala de burnout e itens relacionados à liderança laissez-faire. Tais achados dialogam com Zopiatis; Constanti (2010), em que indivíduos com um estilo de liderança laissez-faire apresentaram níveis mais altos de burnout. Isso indica que, além das consequências na diminuição do esforço dos liderados (Elkhwesky et al., 2022), esse estilo de liderança pôde ser associado às três dimensões do burnout nos líderes.

Ainda que não seja possível estabelecer causalidade entre o adoecimento resultante do burnout e um estilo de liderança, a relação entre os fenômenos se apresenta em resultados como os aqui descritos. A liderança laissez-faire é caracterizada como ausente, passiva e "reativa" (Avolio, 2009; Bass 1990), o que poderia ser uma consequência do adoecimento do líder. Com a saúde vulnerável, decorrente da síndrome de burnout, esse líder apresentaria então comportamentos reativos, de passividade, e de se ausentar, relativos ao estilo de liderança laissez-faire.

Em síntese, a saúde dos trabalhadores é influenciada por diversos fatores, que quando somados ao exercício da liderança, impactam sua saúde, podendo levar ao burnout. Dentre os principais resultados deste estudo foi possível identificar fatores de risco psicossociais no

trabalho com maior percepção pela amostra, bem como os estilos de liderança (transacional e transformacional) e os grupos de líderes mais afetados pela síndrome, como sendo mais jovens, que possuem ensino superior completo (mas não pós-graduação) e os atuantes no setor público.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A relação entre Burnout, fatores de risco psicossociais e estilos de liderança é complexa e crucial para a saúde mental e o desempenho dos líderes nas organizações. Ambientes de trabalho com altos índices de fatores de risco psicossociais foram associados a baixos indicadores de saúde física e mental, favorecendo o surgimento de doenças ocupacionais como a síndrome de Burnout. A identificação de grupos de líderes mais afetados pela síndrome se apresenta como essencial na investigação da interação entre esses fatores para promover ambientes de trabalho mais saudáveis.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados na medida em que foi possível identificar estilos de liderança e grupos de líderes mais afetados pela síndrome de burnout na amostra, bem como os fatores de risco psicossociais no trabalho mais percebidos pela mesma. Finalmente, também foi possível identificar fatores de risco que se relacionam com fatores da síndrome de burnout nos líderes avaliados.

Ainda que a partir desta pesquisa não se possa estabelecer uma relação causal entre a percepção de fatores de risco psicossociais no trabalho e o surgimento da síndrome de burnout em trabalhadores que atuem em cargo de liderança, os resultados indicam pontos em comum entre os fenômenos. Os resultados mostraram altos índices de despersonalização entre os líderes avaliados, especialmente no setor público. Os grupos de líderes mais afetados pela síndrome foram jovens (idade até 35 anos), com ensino superior (mas sem pós-graduação) e que trabalham em organizações do setor público.

No que se refere aos fatores de risco psicossociais, foi possível observar pontuações significativas nos fatores 1, 3 e 5, os quais representam ambiente físico, atividade de trabalho e contexto organizacional, respectivamente. Os setores em que tais pontuações se mostraram relevantes foram o setor público e o da prestação de serviços.

Além disso, os resultados destacam a predominância de comportamentos compatíveis com os estilos de liderança transacional, especialmente entre líderes com pós-graduação e aqueles que lideram mais de 10 pessoas. Essa predominância pode ser resultado de uma menor possibilidade de delegação de atividades devido ao menor número na equipe. Com essa

menor possibilidade, o líder se encontraria com mais responsabilidades, optando por estratégias mais práticas, como ocorre na dinâmica da liderança transacional. Esse resultado pode ser relacionado à abordagens convencionais de gestão, enfatizando recompensas e punições para motivar o desempenho. Fatores da liderança transformacional também obtiveram pontuações significativas, ainda que menos prevalentes.

Dentre as limitações deste estudo, destacam-se o instrumento de liderança (MLQ), que por ser comercializado, restringiu a amostra. Com base na verba disponível para compra, foi possível adquirir um número limitado de licenças de aplicação do mesmo. Além disso, é importante pontuar que o desenvolvimento desta pesquisa ocorreu em um momento pandêmico, que restringiu a coleta de dados apenas para o contexto online - e isso dificultou a obtenção de respostas.

Os tipos de organização e atividades das organizações também foram limitantes, pois foram discrepantes, com grande parte da amostra trabalhando no setor de prestação de serviços. Em estudos futuros seria interessante buscar por uma melhor divisão entre essas informações. Além disso, seria recomendável aumentar a amostra e verificar se os dados se assemelham aos encontrados por este estudo. Por fim, novas pesquisas e estratégias organizacionais direcionadas à promoção da saúde mental dos líderes são essenciais, especialmente no setor público e entre os líderes mais jovens.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBLOSHI, Fahad Abdulaziz; NAWAR, Yehia Sabri. Assessing the impact of leadership styles on organisational performance: The case of Saudi Private SME's. **Journal of Organizational Studies and Innovation**, v. 2, n. 2, p. 66-77, 2015.

ALROWWAD, Ala'aldin; ABUALLOUSH, Shadi Habis; MASA'DEH, Ra'ed. Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. **Journal of Management Development**, v. 39, n. 2, p. 196-222, 2020.

ARNOLD, Kara A. et al. Leadership styles, emotion regulation, and burnout. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 20, n. 4, p. 481, 2015.

AVOLIO, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, 60, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

BASS, Bernard M. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

BASS, Bernard M.; AVOLIO, Bruce J. Multifactor leadership questionnaire (MLQ), 1995.

BERGER, Rita et al. How and when do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. **Frontiers in Psychology**, v. 10, p. 2788, 2019.

BRASIL. Adoecimento mental e trabalho: a concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre 2012 e 2016 [Internet]. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2017 [citado em 21 jun 2023]. Disponível em: <http://sa.previdencia.gov.br/site/2017/04/1%C2%BA-boletim-quadrimestral.pdf>

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Guia técnico da NR-33. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego; 2013.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. NR 35: trabalho em altura [Internet]. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego; 2012 [citado em 5 jul 2020]. Disponível em: [https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_NR/NR-35.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_NR/NR-35.pdf)

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. Manual de auxílio na interpretação e aplicação da Norma Reguladora nº 35: trabalho em altura. Brasília, DF: Ministério do Trabalho; 2018 [citado em 26 nov 2023]. Disponível em: [https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_Publicacao\\_e\\_Manual/CGNOR---MANUAL-CONSOLIDADE-DA-NR-35.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_Publicacao_e_Manual/CGNOR---MANUAL-CONSOLIDADE-DA-NR-35.pdf)

»

[https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos\\_SST/SST\\_Publicacao\\_e\\_Manual/CGNOR---MANUAL-CONSOLIDADE-DA-NR-35.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/Arquivos_SST/SST_Publicacao_e_Manual/CGNOR---MANUAL-CONSOLIDADE-DA-NR-35.pdf)

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS Nº 1.999, DE 27 DE NOVEMBRO DE 2023. Altera a Portaria de Consolidação GM/MS nº 5, de 28 de setembro de 2017 para atualizar a Lista de Doenças Relacionadas ao Trabalho (LDRT) [Internet]. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 2023 nov 29 [citado 2023 nov 30]; Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm/ms-n-1.999-de-27-de-novembro-de-2023-526629116>

CARDOSO, H. F.; BAPTISTA, M. N. **Escala Brasileira de Burnout**. Manual técnico não publicado, 2017.

CARDOSO, H. F.; BAPTISTA, M. N.; CALLEGARI, B. **Escala de Avaliação de Fatores Psicossociais no Trabalho**. Manual técnico não publicado, 2021.

CARDOSO, H. F.; BAPTISTA M. N.; SOUSA, D. F. A.; GOULAR JÚNIOR, E. Síndrome de burnout: Análise da literatura nacional entre 2006 e 2015. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 2, p. 121-128, 2017.

CARDOSO, H. F.; FORLINI, J. B.; DIAS, J. P. Clima e suporte organizacional: avaliação e relação entre as temáticas. **RevistaCES Psicología**, v. 12, n. 2, p. 65-82, 2019.

CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves. Burnout syndrome in public

servants: Prevalence and association with occupational stressors. **Psico-USF**, v. 24, p. 425-435, 2019.

COBOS-SANCHIZ, David et al. The importance of work-related events and changes in psychological distress and life satisfaction amongst young workers in Spain: A gender analysis. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 13, p. 4697, 2020.

COUTINHO, Hugo et al. Work-related determinants of psychosocial risk factors among employees in the hospital setting. **Work**, v. 61, n. 4, p. 551-560, 2018.

DINIBUTUN, Sait Revda. Factors Affecting Burnout and Job Satisfaction of Physicians at Public and Private Hospitals: A Comparative Analysis. **Journal of Healthcare Leadership**, p. 387-401, 2023.

ELKHWESKY, Zakaria et al. A systematic and critical review of leadership styles in contemporary hospitality: a roadmap and a call for future research. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 2022.

FERNANDES C.; PEREIRA A. Exposição a fatores de risco psicossocial em contexto de trabalho: revisão sistemática. **Rev Saúde Pública**, v. 50, n. 24, p. , 2016.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 3, p. 290-310, 2015.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho Magalhães; DE ALMEIDA MARTINS, Daniela; DE OLIVEIRA BOTELHO, Adriana S. Contribuições para a avaliação psicossocial da norma reguladora 33 (NR-33). **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 57-66, 2013.

I SOLÀ, Glòria Jodar et al. Self-perception of leadership styles and behaviour in primary health care. **BMC health services research**, v. 16, 2016.

International Labour Organization. Workplace stress: a collective challenge Internet. Geneva: International Labour Organization; 2016 [citado em 19 jun 2023]. Disponível em:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms\\_466547.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_466547.pdf)

International Labour Organization. Psychosocial risks and work-related stress [Internet]. Geneva: International Labour Organization (ILO): c1996-2020 [citado em 19 jun 2023]. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-wellbeing/WCMS\\_108557/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-wellbeing/WCMS_108557/lang--en/index.htm)

LATORRACA, C. A. C. et al. O que as revisões sistemáticas Cochrane dizem sobre prevenção e tratamento da síndrome de burnout e estresse no trabalho. **Diagn Tratamento**, v. 24, n. 3, p. 119-25, 2019.

MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Occupational Behavior**, v. 2, n. 1, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M.P. Job Burnout. **Annual Review of Psychology**, 52:397-422, 2001.

MARCHAND, A.; BLANC, M. E.; BEAUREGARD, N. Do age and gender contribute to workers' burnout symptoms?. **Occupational Medicine**, v. 68, n. 6, p. 405-411, 2018.

MÖLLER, Gisele et al. Ambiente de prática de enfermagem em terapia intensiva e burnout profissional. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 55, 2021.

MOON, Sarah E.; VAN DAM, Pieter J.; KITSOS, Alex. Measuring transformational leadership in establishing nursing care excellence. In: **Healthcare**. MDPI, 2019. p. 132.

O'CONNOR, Karen; NEFF, Deirdre Muller; PITMAN, Steve. Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. **European Psychiatry**, v. 53, p. 74-99, 2018.

OLSON, Kristine et al. Organizational strategies to reduce physician burnout and improve professional fulfillment. **Current problems in pediatric and adolescent health care**, v. 49, n. 12, p. 100664, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **International Journal of Labour Research**. [2016]. Disponível em: [https://web.kamihq.com/web/viewer.html?state=%7B%22ids%22%3A%5B%221wN1nhpCdVK2L80tkiv8sQX8O58rZDOil%22%5D%2C%22action%22%3A%22open%22%2C%22userId%22%3A%22106675309061706807914%22%7D&filename=undefined&kami\\_user\\_id=23944485](https://web.kamihq.com/web/viewer.html?state=%7B%22ids%22%3A%5B%221wN1nhpCdVK2L80tkiv8sQX8O58rZDOil%22%5D%2C%22action%22%3A%22open%22%2C%22userId%22%3A%22106675309061706807914%22%7D&filename=undefined&kami_user_id=23944485) . Acesso em: 02 mar. 2023.

Organização Internacional do Trabalho - **Riscos Psicosociais e Estresse Relacionado ao Trabalho – “Psychosocial Risks and Work-Related Stress”**. Disponível em: [http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_108557/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_108557/lang--en/index.htm) . Acesso em: 02 mar. 2023

Organização Mundial da Saúde. **ICD–11** for mortality and Morbidity statistics. Version: 2022. QD85 Burnout. [cited 2023 Nov 23]. Available from: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281>, 2022.

Organização Internacional do Trabalho. **Psychosocial Factors at Work: Recognition and Control**. International Labour Office, 1984. [https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work/?gad\\_source=1&gclid=CjwKCAiAivGuBhBEEiwAWiFmYbhfZNjT7RAVUjRalfOoluSiHiQgzoxNfPwwribYE8GzcY\\_xZXAvWhoCMI0QAvD\\_BwE](https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAivGuBhBEEiwAWiFmYbhfZNjT7RAVUjRalfOoluSiHiQgzoxNfPwwribYE8GzcY_xZXAvWhoCMI0QAvD_BwE) Acesso em: 02 mar. 2023.

QUINTANA, Teresa Aguiar; PARK, Sangwon; CABRERA, Yasmina Araujo. Assessing the effects of leadership styles on employees’ outcomes in international luxury hotels. **Journal of Business Ethics**, v. 129, p. 469-489, 2015.

REIS C. D.; AMESTOY S. C.; SILVA G. T.; SANTOS S. D.; VARANDA P. A.; SANTOS I. A., et al. Situações estressoras e estratégias de enfrentamento adotadas por enfermeiras líderes. **Acta Paul Enferm.** , v., n., p., 2020.

Resolução CFP nº 014/2023, de 28 de junho de 2023. (2023). Dispõe sobre a regulamentação do exercício profissional da(o) psicóloga(o) na realização de avaliação de riscos psicossociais relacionados ao trabalho. **Conselho Federal de Psicologia**. <https://atosoficiais.com.br/cfp/resolucao-do-exercicio-profissional-n-14-2023-regulamenta-o->

exercicio-profissional-da-psicologa-e-do-psicologo-na-realizacao-de-avaliacao-de-riscos-psicossociais-relacionados-ao-trabalho-no-ambito-das-normas-regulamentadoras-do-ministerio-do-trabalho-e-previdencia-dos-demais-marcos-legais-de-orgaos-governamentais-e-de-projetos-e-aco-es-no-ambito-de-saude-e-seguranca-nos-diferentes-contextos-de-trabalho?origin=instituicao

SALVAGIONI, Denise Albieri Jodas et al. Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. **PloS one**, v. 12, n. 10, p. e0185781, 2017.

SANTOS, Mariana Marques dos; PORTO, Juliana Barreiros; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Liderança: revisão da literatura brasileira e comparação com a produção estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1750-1757, 2021.

SHIRI, Rahman et al. How does lowering psychosocial risks influence sickness absence? A prospective cohort study analyzed as a quasi-experiment. **European Journal of Public Health**, v. 34, n. 1, p. 136-142, 2024.

SILVA, Jorge Luiz Lima da et al. Fatores psicossociais e prevalência da síndrome de burnout entre trabalhadores de enfermagem intensivistas. **Revista Brasileira de Terapia Intensiva**, v. 27, p. 125-133, 2015.

TAUBE, Michelle Engers; CARLOTTO, Mary Sandra. Síndrome de Burnout e a liderança: revisão sistemática da literatura. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 24, n. 3, p. 28-47, 2022.

VASCONCELOS, V. D., & Trentini, C. M. (2021). Avaliações Psicossociais no Trabalho no Brasil: Estudo de Levantamento sobre Variáveis, Modelos Teóricos, Instrumentos e Critérios Adotados. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, 21(1), 1355-1366. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.1.20373>

ZOPIATIS, Anastasios; CONSTANTIS, Panayiotis. Leadership styles and burnout: is there an association?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 3, p. 300-320, 2010.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1:

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Conforme Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde – CNS

Título da pesquisa: Fatores de Risco Psicossociais e a Percepção de Sintomas de Burnout em Líderes

Orientador: Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso

Mestranda: Vitória Oliveira Ferreira

Olá!

Você está convidado(a) a participar da pesquisa “Fatores de Risco Psicossociais e a Percepção de Sintomas de Burnout em Líderes” , que é desenvolvida pela mestranda Vitória Oliveira Ferreira e supervisionada pelo professor Dr. Hugo Ferrari Cardoso da Universidade Estadual Paulista (UNESP/Bauru - Curso de Psicologia).

Esta é uma pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual Paulista (UNESP), seguindo os critérios de pesquisa com seres humanos e o sigilo de informações será mantido, portanto não há perguntas que lhe identifique.

Para participar da pesquisa, abaixo você deverá assinalar que concorda com o Termo de Consentimento e Esclarecido que será descrito a seguir:

1-O objetivo deste estudo é analisar os indicadores de burnout , percepção de fatores de risco psicossociais (situações que você enfrenta no cotidiano de trabalho que podem levar ao adoecimento físico e psicológico) e de comportamentos de liderança apresentados por trabalhadores que estejam ocupando cargos de lideranças em organizações que atuam em

diferentes setores;

2- Durante o estudo será necessário responder quatro instrumentos (um questionário sociodemográfico e escalas que mensuram sintomas de burnout, comportamentos típicos de líderes e fatores de risco psicossociais no trabalho), com tempo estimado de 40 minutos de aplicação;

3 - Obtive todas as informações necessárias para poder decidir conscientemente sobre a minha participação na referida pesquisa;

4- A resposta a este (s) instrumento(s)/ procedimento(s) não causa riscos conhecidos à minha saúde física e mental, não sendo provável, também, que causem desconforto emocional; Caso ocorra (agora ou futuramente) desconforto psicológico ou alteração no estado de humor devido às perguntas dos instrumentos, uma vez que podem mobilizar conteúdos emocionais considerados desagradáveis, os responsáveis pela pesquisa procederão com acolhimento da demanda, estudo das condições em que se deu e encaminhamento para o serviço de atenção mais adequado, sem ônus para o(s) participante(s).

5 - Estou livre para interromper a qualquer momento minha participação na pesquisa, o que não me causará nenhum prejuízo;

6- Em se tratando de benefícios, é possível, a partir da participação nesta pesquisa, se apropriar de novos elementos para exercitar a reflexão e avaliação de suas condições de vida e trabalho, o que poderá concorrer para amadurecimento pessoal e profissional, além de colaborar para o processo de construção de novos saberes científicos, futuramente possíveis de serem socializados com a comunidade. A participação na pesquisa não implica no ganho de nenhum benefício ou vantagem material, tampouco tem necessidade de gastos de recursos financeiros;

7 – Meus dados pessoais serão mantidos em sigilo e os resultados gerais obtidos na pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho, expostos acima, incluída sua publicação na literatura científica especializada; Os dados obtidos com esta pesquisa, depois de estudados e transformados em artigos científicos, poderão ser apresentados em eventos científicos (congressos, simpósios etc.) ou publicados em revistas científicas;

8 - Poderei entrar em contato com os responsáveis pelo estudo, Hugo Ferrari Cardoso e Vitória Oliveira Ferreira, sempre que julgar necessário pelo telefone 16 - 997934002.

Agradecemos sua colaboração e colocamo-nos à disposição para quaisquer necessários esclarecimentos no endereço, telefone e e-mail.

A seguir deixamos nossos dados de contato e localização, bem como do Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Unesp de Bauru, para o caso de você desejar esclarecer alguma dúvida ou realizar algum comunicado sobre sua participação na pesquisa.

Pesquisador responsável:

Prof. Dr. Hugo Ferrari Cardoso – Psicólogo – CRP 06/89996

Unesp – Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia, Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Bairro: Vargem Limpa, Bauru, SP,

Telefone: (14) 996651207 – E-mail: hugo.cardoso@unesp.br

Pesquisadora colaboradora:

Vitória Oliveira Ferreira – Psicóloga – CRP 06/172422

Telefone: (16) 997934002 – E-mail: vitoria.o.ferreira@unesp.br

Comitê de Ética em Pesquisa: Coordenador: Prof. Dr. Mário Lázaro Camargo

Unesp – Faculdade de Ciências, Departamento de Psicologia, Av.

Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01, Bairro: Vargem Limpa, Bauru, SP, Fone: (14) 3103-9400, e-mail: cepesquisa@fc.unesp.br

**Anexo 2:**

**QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA**  
Da autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio (1995)

Este questionário pretende descrever o seu estilo de liderança.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa a si.  
Utilize a seguinte escala:

**0– Nunca 1 - Raramente 2- Algumas vezes 3 - Muitas vezes 4 - Frequentemente**

|                                                                                         |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Dou apoio aos outros em troca dos seus esforços.                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reexamino pressupostos críticos, para verificar se são apropriados.                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Não actuo no momento certo, mas apenas quando os problemas se agravam.               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Converso sobre os meus valores e crenças mais importantes.                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Encontro-me ausente quando precisam de mim.                                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Procuro perspectivas diferentes ao solucionar os problemas.                          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Falo com optimismo acerca do futuro.                                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Gero orgulho nos outros por estarem associados a mim.                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|                                                                                                                                                                             |   |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 12. Espero que algo corra mal antes de agir.                                                                                                                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Falo de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.                                                                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Realço a importância de se ter um forte sentido de missão.                                                                                                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Invisto tempo a ensinar e a formar.                                                                                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.                                                                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. Demonstro que acredito firmemente que “enquanto as coisas funcionam, não se devem alterar”.                                                                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. Vou além dos meus interesses próprios para bem do grupo.                                                                                                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. Trato os outros como indivíduos ao invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo.<br>20. Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. Ajo de forma a incutir nos outros respeito por mim.                                                                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.                                                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. Considero as consequências éticas e morais das decisões.                                                                                                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Mantenho-me a par de todos os erros.                                                                                                                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Exibo um sentido de poder e de confiança.                                                                                                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.                                                                                                                    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27. Dirijo a minha atenção para as falhas no alcance dos padrões esperados.                                                                                                 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28. Evito tomar decisões.                                                                                                                                                   | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29. Considero cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos.                                                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.                                                                                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31. Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.                                                                                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32. Sugiro novas formas de completar as tarefas.                                                                                                                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 33. Atraso a resposta a questões urgentes.                                                                                                                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 34. Enfatizo a importância de se ter um sentido de missão coletivo.                                                                                                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 35. Exprimo satisfação quando os outros correspondem às                                                                                                                     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

|                                                                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| expectativas.                                                                   |   |   |   |   |   |
| 36. Expresso confiança no alcance dos objetivos.                                | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 37. Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.    | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 38. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 39. Levo os outros a fazerem mais do que eles esperavam fazer.                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 40. Sou eficaz em representar os outros perante níveis hierárquicos superiores. | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 41. Trabalho com os outros de uma forma satisfatória.                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 42. Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.                             | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 43. Sou eficaz em atender às necessidades da organização.                       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Lidero um grupo que é eficaz.                                               | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

### Anexo 3:

#### **Escala Brasileira de Burnout – Versão Adjetivos - GERAL – EBB-Adj**

**Makilim Nunes Baptista; Hugo Ferrari Cardoso (2017)**

**Abaixo são apresentadas diversas características que você pode sentir em relação ao seu trabalho.**

É necessário que você responda (SIM ou NÃO) a todas pensando em **COMO VOCÊ SE SENTE NO TRABALHO.**

| <b>Item</b> |              | <b>Resposta</b> |            |
|-------------|--------------|-----------------|------------|
| 1           | Prestativo   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 2           | Enérgico     | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 3           | Animado      | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 4           | Satisfeito   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 5           | Bem          | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 6           | Empolgado    | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 7           | Disposto     | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 8           | Desmotivado  | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 9           | Frustrado    | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 10          | Aborrecido   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 11          | Desanimado   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 12          | Incompetente | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 13          | Incapaz      | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 14          | Fragilizado  | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 15          | Ansioso      | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 16          | Preocupado   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 17          | Inflexível   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 18          | Ofensivo     | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 19          | Malcriado    | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 20          | Insensível   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |
| 21          | Negligente   | <i>Não</i>      | <i>Sim</i> |

#### **Anexo 4:**

#### **Escala de Riscos Psicossociais no Trabalho**

**Bianca Callegari; Hugo Ferrari Cardoso (2021)**

Este questionário pretende descrever o seu estilo de liderança.

- Assinale as suas respostas, utilizando a escala fornecida abaixo, com um círculo à volta do número correspondente;
- Se desejar mudar uma resposta, não esqueça de corrigir a anterior;
- Se um item lhe parecer irrelevante, não tem a certeza de qual a resposta mais apropriada, ou não sabe a resposta, deixe-o em branco;

Indique quão frequentemente cada uma das afirmações se adequa a si.  
Utilize a seguinte escala:

**1– Não se aplica 2- Nunca 3- Poucas vezes 4- Às vezes 5- Muitas vezes 6- Sempre**

|                                                                                                       |               |       |              |          |              |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 1. Sinto-me desconfortável para conversar sobre meus problemas pessoais com meus colegas de trabalho. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 2. Trabalho em um ambiente perigoso.                                                                  | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 3. A comunicação é inadequada dos superiores/chefes para com os funcionários.                         | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 4. Fico incomodado(a) com os odores/cheiros do meu local de trabalho.                                 | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 5. Meus superiores deixam de dar um retorno/comentar sobre o desempenho das minhas tarefas.           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 6. Sinto-me excluído/ignorado pelos meus superiores.                                                  | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                  |               |       |              |          |              |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 7. A organização evita que eu participe do planejamento das atividades de trabalho.              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 8. Meus subordinados me desrespeitam.                                                            | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 9. Percebo que a supervisão que recebo em meu trabalho é inadequada.                             | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 10. Considero meu trabalho monótono/chato.                                                       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 11. Há constantes reestruturações desnecessárias na empresa.                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 12. Meu desempenho é prejudicado se os outros trabalhadores deixam de executar bem suas funções. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 13. Sinto-me pressionado(a) no meu trabalho.                                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 14. Meus superiores me desrespeitam.                                                             | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 15. Meu trabalho é exaustivo.                                                                    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                       |               |       |              |          |              |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 16. No meu trabalho deixam de valorizar minhas habilidades.                           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 17. A atividade que exerço exige responsabilidade por equipamentos valiosos.          | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 18. Quando preciso de auxílio de meus colegas no trabalho me sinto sozinho/sem ajuda. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 19. Trabalho em um ambiente sujo/desorganizado.                                       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 20. Estou descontente com a quantidade dos treinamentos recebidos.                    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 21. Estou insatisfeito com a qualidade dos treinamentos recebidos.                    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 22. Meu trabalho causa desgaste emocional em mim.                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                             |               |       |              |          |              |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 23. Tenho dúvidas sobre quais atividades devo realizar no trabalho.                                         | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 24. A comunicação é insuficiente/confusa entre os funcionários da empresa.                                  | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 25. Meus colegas de trabalho me desrespeitam.                                                               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 26. Estou insatisfeito(a) nos relacionamentos com os meus subordinados.                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 27. Pessoas que ocupam o mesmo cargo/função possuem mais vantagens que outras em minha empresa/organização. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 28. Percebo pouco dinamismo na empresa.                                                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 29. Fico incomodado com as vibrações/tremores no meu local de trabalho.                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                        |               |       |              |          |              |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 30. Considero os móveis/equipamentos inadequados para minhas atividades.               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 31. Quando preciso de auxílio de meus superiores/chefes me sinto sozinho/sem ajuda.    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 32. A equipe de gestão do meu trabalho é desumana e desinteressada pelos funcionários. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 33. Sinto-me desqualificado(a) para a função que exerço.                               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 34. Me cobram um ritmo cada vez mais acelerado no trabalho.                            | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 35. Sinto pressão de meus superiores para realizar meu trabalho com agilidade.         | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                                      |               |       |              |          |              |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 36. Quando algum equipamento apresenta problema no trabalho sou culpado/responsabilizado indevidamente pelos outros. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 37. Percebo despreocupação com o bem-estar dos colaboradores por parte da equipe de gestão.                          | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 38. Errar em meu trabalho gera consequências negativas nos meus colegas de trabalho.                                 | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 39. Preciso fazer horas extras para cumprir as tarefas no meu trabalho.                                              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 40. Sinto-me desnecessariamente controlado para tomar decisões no meu trabalho.                                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 41. O trabalho é mal distribuído no meu grupo de trabalho.                                                           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 42. Meu trabalho exige mais horas de dedicação do que o deveria.                                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                             |               |       |              |          |              |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 43. Trabalho com equipamentos de baixa qualidade.                                           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 44. Sinto-me desinformado em relação às mudanças propostas pela empresa/organização.        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 45. Minhas sugestões para a melhoria dos serviços prestados na empresa são desconsideradas. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 46. Fico incomodado(a) com os níveis de ruído/barulho do meu trabalho.                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 47. Realizo atividades cansativas no trabalho.                                              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 48. No meu trabalho as pessoas querem tirar vantagens umas das outras.                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 49. Percebo meu trabalho como sem importância/sentido.                                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 50. Meu trabalho exige grande esforço mental/concentração.                                  | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                  |               |       |              |          |              |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 51. Percebo um clima tenso de trabalho.                                                          | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 52. Sinto-me inseguro quanto a minha permanência na empresa.                                     | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 53. Deixo de fazer atividades prazerosas na minha vida porque meu trabalho me exige muito tempo. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 54. Desconheço quais são os critérios de avaliação do meu trabalho.                              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 55. A comunicação é inadequada entre os funcionários da empresa.                                 | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 56. Preciso pedir permissão para tomar qualquer decisão em meu trabalho.                         | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 57. Posso alterar meu cronograma de trabalho de acordo com minhas preferências e demandas.       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                                                                 |               |       |              |          |              |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 58. Sinto falta de oportunidades de crescimento/promoção no meu trabalho.                                                                       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 59. Considero que minha função apresenta riscos de contaminação por agentes químicos/biológicos (ex. sangue, substâncias corrosivas, tóxicas) . | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 60. Meu trabalho exige muito esforço físico.                                                                                                    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 61. Discordo com os critérios de avaliação do meu desempenho na empresa.                                                                        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 62. Sinto-me desconfortável para conversar sobre meus problemas pessoais com meus superiores.                                                   | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 63. Meu trabalho é prejudicado por falta de equipamentos para realizá-lo.                                                                       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                               |               |       |              |          |              |        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 64. O tempo estabelecido para realizar minhas atividades é insuficiente.                                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 65. Os colegas de trabalho deixam dar um retorno/comentar sobre o desempenho das minhas tarefas.              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 66. Trabalho em um local com inadequada circulação de ar. (ex. locais pequenos e pouco arejados, com fumaça). | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 67. Os superiores/chefes tomam as decisões sem considerar os funcionários.                                    | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 68. Acredito que os funcionários são desvalorizados pelos chefes/superiores.                                  | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 69. Estou insatisfeito(a) nos relacionamentos com os fornecedores em meu trabalho.                            | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                       |               |       |              |          |              |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 70. No meu trabalho sou responsável pelo bem-estar das pessoas.                                       | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 71. Considero a iluminação do meu trabalho inadequada.                                                | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 72. Há muita pressão/cobrança no setor em que trabalho.                                               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 73. A avaliação do meu desempenho é injusta.                                                          | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 74. Estou insatisfeito com meu salário quando comparo com o que outras empresas do mesmo setor pagam. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 75. Sinto-me excluído/ignorado pelos meus colegas de trabalho.                                        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 76. Estou insatisfeito(a) nos relacionamentos com os clientes.                                        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 77. Considero a temperatura do meu local de trabalho inadequada.                                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                                     |               |       |              |          |              |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 78. Considero que meu trabalho exige mais responsabilidade do que deveria.                          | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 79. Acredito que preciso desenvolver novas competências/habilidades para exercer minhas atividades. | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 80. Estou insatisfeito(a) nos relacionamentos com os meus colegas de trabalho.                      | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 81. Faço atividades diferentes daquelas pelas quais fui contratado.                                 | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 82. Estou insatisfeito(a) nos relacionamentos com os meus superiores.                               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 83. Sou culpabilizado quando as metas não são cumpridas.                                            | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 84. Considero meu local de trabalho incômodo/desconfortável.                                        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |

|                                                                                         |               |       |              |          |              |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|----------|--------------|--------|
| 85. Estou insatisfeito com minha remuneração quando penso na minha função/cargo.        | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 86. Os objetivos das minhas tarefas de trabalho são confusos.                           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 87. Percebo formas de tratamento diferentes de acordo com pessoas ou funções.           | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 88. É difícil realizar minhas atividades sem interrupções.                              | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 89. Meu cronograma de atividades é inadequado/inflexível.                               | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |
| 90. Se alguém em minha equipe deixa de fazer o trabalho sou culpabilizado indevidamente | Não se aplica | Nunca | Poucas Vezes | Às vezes | Muitas vezes | Sempre |