



Síndrome de Burnout em líderes e liderados: um modelo demandas-recursos no trabalho

Burnout Syndrome in leaders and subordinates: a job demands-resources model

Michelle Engers Taube^a  & Mary Sandra Carlotto^b 

^a Universidade do Vale do Taquari

^b Universidade de Brasília

O presente estudo teve três objetivos: 1. Testar o papel moderador da função líder ou liderado sobre a relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a síndrome de burnout (SB); 2. Testar o efeito mediador da inteligência emocional na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB em líderes; 3. Testar o efeito mediador do comportamento de liderança na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB em liderados. A amostra foi constituída por 379 liderados e 202 líderes que responderam um questionário sociodemográfico e laboral, o questionário para a avaliação da SB, a escala de Conflito Triplo 3IC e duas subescalas de trabalho emocional. Para líderes foi utilizada a Medida de Inteligência emocional e para liderados a escala de Comportamentos da liderança. Os resultados revelaram que a função de liderado apresenta um papel moderador na relação entre a dissonância emocional e a SB. As dimensões sociabilidade e automotivação funcionaram como mediadoras entre dissonância emocional e a SB no grupo de líderes e a liderança empoderadora exerceu função de mediação entre o conflito cognitivo com foco na tarefa e a SB.

Palavras-chave: síndrome de burnout, demandas-recursos no trabalho, líderes, liderados, saúde do trabalhador

This study had three objectives: 1. To test the moderating role of the leader or subordinates occupation on the predictive relationship of emotional demands, emotional dissonance, conflicts and burnout syndrome (BS); 2. Test the mediating effect of emotional intelligence in the predictive relationship of emotional demands, emotional dissonance and conflicts over the BS in leaders; 3. Test the mediating effect of leadership behavior in the predictive relationship of emotional demands, emotional dissonance and conflicts over the BS in the subordinates. The sample consisted of 581 participants, 379 subordinates and 202 leaders who answered a questionnaire on sociodemographic and labor data, Spanish Burnout Inventory, 3IC Triple Conflict Scale and two subscales of emotional work. Specifically for leaders, Emotional Intelligence and for subordinates the Leadership Behavior Scale. The results evaluated through structural equations revealed that the role of subordinates has a moderating role in the relationship between Emotional dissonance and the BS. The dimensions of Sociability and Self-Motivation of Emotional intelligence functioned as mediators between Emotional dissonance and BS in the group of leaders, and empowering leadership acted as a mediator between task-focused Cognitive Conflict and BS.

Keywords: burnout syndrome, job demands-resources, leaders, subordinates, worker's health

Contato: M. Engers Taube. Universidade do Vale do Taquari, Brasil. Correo electrónico: michelletaube@hotmail.com

Como citar: Engers Taube, M. & Carlotto, M.S. (2024). Síndrome de Burnout em líderes e liderados: um modelo demandas-recursos no trabalho. *Revista de Psicología*, 33(2), 1-14. <http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2024.69868>

Introdução

A Síndrome de Burnout (SB) é um fenômeno que tem recebido considerável atenção de pesquisa nos últimos 50 anos. Como tal, já se tem conhecimento avançado sobre sua prevalência, conceituação, preditores e desfechos (Demerouti, Bakker, Peeters, & Breevaart, 2021). Ainda segundo os autores, a síndrome teve origem na década de 70, mas continua a ser um problema contemporâneo devido aos estressores ambientais persistentes e desafios para funcionários e organizações como um todo.

A síndrome manifesta-se como fenômeno psicossocial (Maslach, Schaufeli, & Leiter 2001), em decorrência do contexto social e laboral, no qual novas formas de organização do trabalho e divisão de atividades se transformam de maneira acelerada (Schaufeli, Leiter, & Maslach, 2009). Estas mudanças têm gerado condições de trabalho com riscos e danos à saúde ocupacional dos trabalhadores e tem-se constituído como um dos adoecimentos laborais de origem psicossocial (Chirico, 2016) agravados pela pandemia da COVID-19, uma vez que o trabalhador teve seu estilo de vida alterado pelo isolamento social, trabalho remoto, redução hábitos de vida saudável, preocupações com emprego e renda (Kaptangil, 2021).

A SB é considerada o resultado de um estresse crônico, relacionado ao trabalho (Maslach et al., 2001) e constitui-se de uma análise subjetiva composta por cognições, emoções e atitudes de caráter negativo frente ao trabalho (Gil-Monte, 2011). Gil Monte (2005) construiu um modelo composto por três dimensões para avaliar o perfil 1 da SB. Esse perfil caracteriza-se pelo surgimento de um conjunto de sentimentos e condutas ligadas ao estresse laboral que dão origem a uma forma moderada de mal-estar, mas que não impossibilita o profissional de exercer suas atividades laborais mesmo que pudesse realizá-las de melhor forma. As dimensões que compõem o perfil 1 são: 1) Ilusão pelo trabalho definida pelo desejo do trabalhador em atingir metas condizentes ao seu trabalho que são percebidas como atraentes e que lhe proporcionam satisfação pessoal; 2) Desgaste psíquico caracteriza-se pelo sentimento de exaustão emocional e física desencadeada pela relação ao contato direto com pessoas que são avaliadas como fonte ou causadoras de problemas; 3) Indolência ocorre pela presença de atitudes e comportamentos de indiferença na relação que o trabalhador estabelece com as pessoas atendidas no ambiente de trabalho.

A SB ocorre como uma resposta aos estressores psicossociais laborais crônicos, quando o trabalhador tenta lidar contra as intensas demandas com recursos que são inadequados (Bakker & de Vries, 2021). O modelo Demandas-Recursos no Trabalho (Job Demands-Resources-JD-R) especifica que independentemente do tipo de trabalho, as características psicossociais podem ser produzidas por dois conjuntos específicos de condições de trabalho: recursos e demandas (Bakker & Demerouti, 2017; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli 2001).

Demandas são descritas como aspectos físicos, sociais ou organizacionais do trabalho que requerem esforço físico ou mental contínuo e estão associadas a custos fisiológicos e psicológicos como pressão de tempo e trabalho, conflitos de função ou sobrecarga de trabalho quantitativa, demandas emocionais, problemas com equipamentos e alterações de tarefa (Demerouti et al., 2001). Os recursos do trabalho são os aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que auxiliam o trabalhador a alcançar as metas de trabalho, reduzir as demandas do trabalho e seus custos e objetivam estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal (Demerouti et al., 2001). De acordo com Bakker e Demerouti (2017), alguns recursos são a autonomia no trabalho, o suporte organizacional e da gestão, o controle de tempo, o feedback de desempenho, ter um líder solidário e relacionamentos confiáveis com colegas. Esses, contribuem na motivação, estimulam o envolvimento no trabalho e promove resultados organizacionais positivos, como maior desempenho e comprometimento organizacional, e, também, podem amortecer o impacto das demandas e, na sua ausência, levar à SB (Bakker & Demerouti, 2017).

A literatura tem identificado associação entre determinados estilos de liderança, maior desempenho, produtividade, saúde mental e menores índices de SB (Katou Koupkas, & Triantafillidou, 2022; Montano, Schleu, & Hüffmeier, 2023). O apoio e liderança do supervisor é considerado um importante recurso de trabalho capaz de reduzir os níveis da SB nos trabalhadores (Edú-Valsania, Laguía, & Moriano, 2022). Revisão sistemática realizada pelos autores localizou que os estilos de liderança autêntica, transformacional e servidora estão relacionados à diminuição dos níveis da SB. As exigências do trabalho e a pressão por parte dos superiores podem aumentar a chance de desenvolvimento da SB em seus liderados (Laeque, Bilal, Babar, Khan, & Rahman, 2018). O estilo de liderança tem sido

geralmente identificado como um meio de reduzir os níveis da síndrome, mas não está claro se alguns estilos de liderança são mais eficazes do que outros para mitigar a SB (Kelly & Hearn, 2020). A análise do impacto da relação entre os estilos de liderança, o estresse e a SB ainda requer investigações (Molero, Mikulincer, Shaver, Laguía, & Moriano, 2019).

A interpretação das tarefas que os liderados realizam, os relacionamentos com colegas de trabalho, a justiça com que são tratados e muitos outros aspectos do trabalho ficam vinculados à maneira que seu líder os trata (Harms, Credé, Tynan, Leon, & Jeung, 2017). Líderes com SB apresentam comportamento de liderança abaixo do ideal o que, por sua vez, aumenta o risco de desenvolvimento nos membros de sua equipe, criando um ciclo vicioso (Mete, Goldman, Shanafelt, & Marchalik, 2022).

A SB também tem se associado ao Trabalho emocional (Yang & Chen, 2021; Costakis, Gruhlke, & Su, 2020; Jeung, Kim, & Chang, 2018). O Trabalho emocional pode ser considerado um estressor da sociedade moderna que leva o esgotamento (Jeung et al., 2018). Para os autores, quando os trabalhadores regulam ou suprimem suas emoções em troca da remuneração, eles estão realizando um trabalho emocional.

As emoções são uma característica central das experiências no local de trabalho e as tarefas e demandas interpessoais enfrentadas pelos líderes geralmente surgem em contextos carregados de emoções (Torrence & Connelly, 2019). Uma das formas de lidar com as emoções é a dissonância emocional, definida como a inconsistência entre os estados emocionais realmente vivenciados pelos funcionários e a demonstração emocional imposta pelo ambiente de trabalho e função profissional com implicações importantes para a exaustão emocional (Brotheridge & Grandey) e para o desenvolvimento da SB (Vignoli, Mazzetti, Converso, & Guglielmi, 2021).

A capacidade de administrar as emoções de forma funcional pode contribuir para o desempenho do líder e liderados (Drigas & Papoutsi, 2019). Líderes adquirem competências de inteligência emocional e social porque os ajudam a obter a flexibilidade necessária para resolver várias complexidades comportamentais e cognitivas (Gransberry, 2021). Indivíduos com Inteligência emocional mais alta são mais propensos a regular adequadamente as mais diversas emoções e se adaptar as diferentes interações sociais (Sanchez-

Gomez & Bresó, 2020; Silbaugh, Barker, & Arghode, 2021).

Siqueira, Barbosa e Alves (1999), com base no modelo proposto por Goleman (1995), realizou uma reestruturação das definições das cinco habilidades da inteligência emocional assim definidas: 1) Autoconsciência, caracterizada pela facilidade de lidar com os próprios sentimentos no que se refere a identificação, nomeação, avaliação, reconhecimento e atenção a estes sentimentos; 2) Automotivação definida como a capacidade de elaborar planos para a própria vida, de modo a criar, acreditar, planejar, persistir e manter situações propícias para a concretização das metas futuras; 3) Autocontrole é a facilidade de administrar os próprios sentimentos, impulsos, pensamentos e comportamentos; 4) Empatia descrita pela facilidade em identificar os sentimentos, desejos, intenções, problemas e interesses dos outros, por meio da compreensão de comportamentos não verbais de comunicação; 5) Sociabilidade definida pela capacidade de iniciar e preservar as amizades, ser aceito pelas pessoas, valorizar as relações sociais, adaptar-se a situações novas, liderar, coordenar e orientar as ações das outras pessoas.

Exigências organizacionais causam reações emocionais nos membros da organização, que, por sua vez, impactam as atitudes e o comportamento dos membros. O contexto de trabalho provoca emoções que geram mudanças nas experiências vivenciadas pelos trabalhadores (Elfenbein, 2023). Conflitos no trabalho envolve emoções e uma das tarefas da liderança é a gestão dos conflitos entre os membros do seu grupo de trabalho, sendo este um papel crítico e desafiador (Hwang, & Shin, 2023; Way, Jimmieson, & Bordia, 2020). Geralmente dividido em conflito de tarefa e conflito de relacionamento, esses pela sua dinamicidade podem sofrer alterações. Em particular, o conflito de tarefa pode ser facilmente transformado em conflito de relacionamento devido à expressão emocional e atribuição incorreta no processo de conflito. Além disso, o conflito de tarefas pode afetar negativamente as atitudes dos funcionários se for transformado em conflito de relacionamento, mesmo que o conflito de tarefas possa funcionar adequadamente (Hwang & Shin, 2023).

Hjertø e Kuvaas (2017) referem que prejuízo não é a presença de conflitos nas equipes, mas sim os tipos de conflitos existentes. Os autores destacam a possibilidade de três tipos de conflitos: 1) Conflito cognitivo com foco na tarefa ocorre quando os membros da

equipe conseguem combinar uma comunicação intensa e orientada a tarefas com um clima emocional positivo para o desempenho do grupo; 2) Conflito emocional com foco na tarefa é descrito como emocional, pois as fortes reações emocionais frente as tarefas não são pessoais e mantem-se focadas na tarefa; 3) Conflito emocional com foco em relacionamento caracterizam-se pela percepção da existência de questões de aprovação/evitação simultâneas e incompatíveis entre os membros do grupo, em relação a questões relacionadas à pessoa.

Baseado no modelo comportamental de Pearce e Sims (2002), os cinco comportamentos de liderança proposto são assim definidos: 1) Liderança transformacional, caracterizada por comportamentos voltados para estimulação intelectual de seus subordinados, geração de desafios, valores morais elevados, com expressão de idealismo, comunicação eficaz; 2) Liderança aversiva refere-se a comportamentos de liderança que envolvem comportamentos intimidativos, coercitivos e punitivos; 3) Liderança transacional é definida por comportamentos que geram motivação por meio de recompensas equitativas pessoais e materiais; 4) Liderança empoderadora é voltada para comportamento que visam o desenvolvimento de habilidades de autogerenciamento ou autoliderança dos liderados; 5) Liderança diretiva efetiva-se por comportamentos voltados ao planejamento e organização das responsabilidades dos liderados e atribuição de metas.

Com base no modelo JD-R, o presente estudo utilizou as demandas de trabalho como variáveis independentes (trabalho emocional e os conflitos de trabalho) e os recursos do trabalho (inteligência emocional) para os líderes. Para liderados foram utilizados como variáveis independentes (trabalho emocional e os conflitos de trabalho) e (comportamentos da liderança) como mediadoras. Para ambos grupos a variável desfecho foi a SB.

Pelo exposto, o estudo possui três objetivos: 1) Testar o papel moderador da função líder ou liderado sobre a relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB; 2) Testar o efeito mediador da inteligência emocional na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB em líderes; 3) Testar o efeito mediador do comportamento de liderança na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB na amostra de liderados. Para tanto, o presente estudo de delineamento transversal, observacional e

explicativo, trabalhou com três hipóteses: H1. A função, líder e liderado, desempenha um papel moderador entre o trabalho emocional (demandas emocionais e dissonância emocional) e os conflitos sobre a SB; H2: A inteligência emocional funciona como mediador na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB em líderes; H3: o comportamento de liderança desempenha um papel mediador entre trabalho emocional (demandas emocionais e dissonância emocional) e os conflitos e a SB em liderados.

Método

Participantes

A amostra não aleatória foi constituída por 581 participantes, 379 liderados (65%) e 202 (35%) líderes. Como critérios de inclusão foram utilizados estar na função no mínimo seis há meses e para liderados estar com a mesma chefia, também, há mais de seis meses. A maioria do grupo de líderes declarou-se pertencente ao sexo masculino (56,4%, $n = 114$), com companheira(o) (89,6%, $n = 181$) e tinham filhos (73,3%, $n = 148$). A idade média foi de 41,49 anos ($DP = 8,58$; $Min = 22$, $Max = 67$). Também a maioria possuía escolaridade em nível de pós-graduação (55%, $n = 120$). Quanto às características laborais, o tempo médio no emprego atual foi de 9,62 anos ($DP = 8,19$; $Min = 1$, $Max = 37$) e na ocupação atual a média foi de 6,12 anos ($DP = 5,79$; $Min = 1$, $Max = 30$). No que se refere ao número de pessoas que os participantes lideram, a média foi de 63,42 ($DP = 236,37$; $Min = 5$, $Max = 3000$). Quanto ao nível hierárquico 24,8% ($n = 50$) eram lideranças estratégicas (diretor, CEO, superintendente, presidente), 47,5% ($n = 96$) correspondiam a lideranças intermediárias (níveis gerenciais: de área, setores, regionais) e 27,7% ($n = 56$) lideranças técnico-operacionais (coordenador, supervisor, líder de equipe). A carga horária semanal de trabalho foi de 44,15 horas ($DP = 12,89$; $Min = 5$, $Max = 98$) e salário médio de R\$13.395,98 ($DP = 1.2151,67$; $Min = 1.111$, $Max = 110.000$). A maioria mantinha vínculo empregatício efetivo (67,8%, $n = 137$), não possuía outra atividade laboral (84,7%, $n = 171$), atuava em empresas privadas (85,1%, $n = 172$) e no período da pandemia Covid-19 trabalharam na modalidade presencial 67,8% ($n = 137$).

Quanto ao grupo de liderados, a maioria declarou-se como mulheres (64,9%, $n = 246$), com companheiros (as) (78,4%, $n = 297$) e sem filhos (57%, $n = 216$).

A média de idade foi de 34,52 anos (DP = 10,05; Min = 19, Max = 65). Quanto ao nível de escolaridade, 32,77% (n = 124) possuíam curso de graduação, 31,9% (n = 121) pós-graduação, 15,3% (n = 58) ensino médio, 11,6% (n = 44) mestrado, 7,7% (n = 29) doutorado e 0,8% (n = 3) ensino fundamental. No que se refere aos dados laborais, a maioria referiu que o vínculo de trabalho é efetivo/CLT (87,6%, n = 332). O salário médio foi de R\$5.314,59 (DP = 7134,82; Min = 770, Max = 100.000). O tempo de trabalho no emprego atual foi de 7,14 anos (DP = 7,318; Min = 1, Max = 44) com carga horária semanal de trabalho de 38,58 horas (DP = 11,700; Min = 6, Max = 72). A maioria, também não tem outra atividade laboral (80,5%, n = 305), trabalha em empresa privada (88,7%, n = 336). Na pandemia, trabalharam na modalidade presencial (79,7%, n = 302).

Instrumentos

1) Questionário de dados sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, filhos e formação) e laborais (tempo de atuação no emprego atual, carga horária semanal de trabalho, remuneração mensal, possui outra atividade laboral, tipo de empresa, tipo de vínculo, nível hierárquico, modalidade de trabalho no período pandêmico covid-19).

2. Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT) de Gil Monte (2005), versão adaptada para o uso no Brasil por Gil-Monte, Carlotto e Câmara (2010). O instrumento conta com 15 itens que se distribuem em três subescalas que avaliam o perfil 1, denominadas: Ilusão para o trabalho (cinco itens, $\alpha = 0,72$ e neste estudo $\alpha = 0,92$; Ex. item: vejo meu trabalho como uma fonte de satisfação pessoal); Desgaste psíquico (quatro itens, $\alpha = 0,86$ e neste estudo $\alpha = 0,86$; Ex. item: sinto-me desgastado(a) emocionalmente no trabalho); e Indolência (seis itens, $\alpha = 0,75$ e neste estudo $\alpha = 0,76$; Ex. item: rotulo ou classifico as pessoas do meu trabalho segundo o seu comportamento). Os itens foram avaliados com uma escala de quatro pontos, sendo (0) nunca e (4) todos os dias.

3. Escala de comportamento da liderança desenvolvida por Pearce e Sims (2002) e adaptada para o português por Esteves, Lopes, Geremias e Palma (2018). O instrumento conta com 70 itens que se dividem em cinco dimensões de comportamentos de liderança: 1) Liderança aversiva (seis itens; $\alpha = 0,90$, neste estudo $\alpha = 0,73$; Ex. item: meu líder de equipe tenta me influenciar através de ameaças e intimidação); 2)

Liderança diretiva (seis itens; $\alpha = 0,86$, neste estudo $\alpha = 0,88$; Ex. item: quando se trata do meu trabalho, meu líder de equipe me dá instruções sobre como realizá-lo); 3) Liderança transacional (16 itens; $\alpha = 0,89$, neste estudo $\alpha = 0,58$; Ex. item: meu líder de equipe me elogia quando faço um trabalho acima da média); 4) Liderança transformacional (20 itens; $\alpha = 0,92$, neste estudo $\alpha = 0,92$; Ex. item: meu líder de equipe não tem medo de 'reverter o sistema' se ele/ela achar necessário); 5) Liderança empoderadora (22 itens; $\alpha = 0,94$, neste estudo $\alpha = 0,97$; Ex. item: meu líder de equipe me incentiva a procurar soluções para meus problemas sem supervisão). Os itens foram avaliados a partir da escala de cinco pontos, de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

4. Escala de Conflito Triplo 3IC desenvolvida por Hjertø e Kuvaas (2017) e adaptada para o português por Oliveira e Mourão (2021). É um instrumento tridimensional com dez itens, respondido através de uma escala de cinco pontos variando de discordo fortemente (1) a concordo fortemente (5). Avalia três tipos de conflitos, cada um deles compondo uma dimensão, a saber: 1) Conflito cognitivo com foco na tarefa ($\alpha = 0,71$; neste estudo $\alpha = 0,74$; quatro itens; Ex. item: embora haja envolvimento emocional nos nossos conflitos no trabalho, buscamos novas maneiras de ver os fatos); 2) Conflito emocional com foco na tarefa ($\alpha = 0,65$, neste estudo $\alpha = 0,60$; três itens; Ex. item: nossos conflitos no trabalho são caracterizados por sentimentos fortes e pela busca da melhor solução); 3) Conflito emocional com foco em relacionamento ($\alpha = 0,67$, neste estudo $\alpha = 0,71$; três itens; Ex. item: algumas pessoas do grupo apresentam tendência para a raiva e a agressividade).

5. Medida de Inteligência emocional, construída por Siqueira et al. (1999) com o objetivo de avaliar as cinco habilidades da inteligência emocional. A medida aborda cinco dimensões por meio de 59 itens: 1) Empatia (14 itens, $\alpha = 0,87$, neste estudo $\alpha = 0,90$. Ex. item: reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala); 2) Sociabilidade (13 itens, $\alpha = 0,85$, neste estudo $\alpha = 0,84$. Ex. item: prefiro ficar calado a conversar com pessoas desconhecidas); 3) Automotivação (12 itens, $\alpha = 0,82$, neste estudo $\alpha = 0,87$; Ex. item: enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida); 4) Autocontrole (10 itens, $\alpha = 0,84$, neste estudo $\alpha = 0,87$; Ex. item: tomo decisões com base em meus impulsos), e 5) Autoconsciência (10 itens, $\alpha = 0,78$, neste estudo $\alpha = 0,86$; Ex. item: consigo nomear os sentimentos que marcaram a

minha vida). Os itens foram avaliados numa escala de quatro pontos (1 = nunca a 4 = sempre).

6. Trabalho emocional, avaliado por meio de duas subescalas, adaptadas para o presente estudo: Demanda Emocional do Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEEW) de Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier e Meijman.(2002) e Dissonância emocional da Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS) de Zapf, Mertini, Seifert, Vogt e Isic (1999): 1) Demandas emocionais (sete itens, $\alpha = 0,71$ ($\chi^2 = 112,053$ ($p < 0,001$); $gl = 14$; $CFI = 0,967$; $TLI = 0,951$; $RMSEA = 0,122$ [90% IC 0,102 - 0,144])). Os índices de consistência interna da escala foram adequados ($\alpha = 0,78$ e $\omega = 0,79$)); ex. item: com que frequência, no seu trabalho, você é confrontado com situações que pessoalmente o mobilizam emocionalmente?). Os itens foram avaliados por uma escala de quatro pontos, sendo (1) nunca a (4) sempre. 2) Dissonância emocional (cinco itens; $\alpha = 0,79$ ($\chi^2 = 64,272$ ($p < 0,001$); $gl = 5$; $CFI = 0,971$; $TLI = 0,941$; $RMSEA = 0,159$ [90% IC 0,126 - 0,195])). Os índices de consistência interna da escala foram adequados ($\alpha = 0,83$ e $\omega = 0,83$)); ex. item: durante o seu trabalho, com que frequência você precisa reprimir seus próprios sentimentos (por exemplo, irritação) para dar uma impressão neutra?). Os itens são avaliados a partir da escala de cinco pontos, sendo (1) nunca e (5) muito frequentemente.

Procedimentos de coleta e análise de dados

Os participantes foram localizados por meio de órgãos (sindicatos, universidades, associações, instituições, escolas), WhatsApp, redes sociais como LinkedIn, Instagram e Facebook, utilizando-se a técnica de bola de neve (Leighton, Kardong-Edgren, Schneidereith, & Foisy-Doll, 2021). O convite para participar do estudo foi enviado por correio eletrônico e mensagem. O questionário foi disponibilizado na plataforma de pesquisa on-line do Survey Monkey, sendo que os trabalhadores que aceitaram participar da pesquisa, assinalaram com um “X” no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual se encontrava na página inicial do formulário, indicando sua concordância. O período de coleta dos dados foi de 09 de julho a 05 de novembro de 2021. A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da [nome ocultado para preservação da avaliação às cegas] sob o número CAEE [número ocultado para preservação da avaliação às cegas].

Os dados foram analisados por meio dos softwares SPSS 26 e MPlus 7 e em linguagem R, utilizando o ambiente R 4.2.1 e RStudio 2022.07.2576, por meio dos pacotes lavaan 0.6-12 e ggplot2 3.3.6. O escore da SB foi calculado por meio da média das escalas Ilusão pelo trabalho, Desgaste psíquico e Indolência do CESQT. As análises de mediação e moderação foram testadas por meio de Path Analysis, com estimador Robust Maximum Likelihood (MLR). Inicialmente foi testado de forma separada se as variáveis independentes (demandas emocionais, dissonância emocional, conflito cognitivo com foco na tarefa, conflito emocional com foco na tarefa e conflito emocional com foco em relacionamento) prediziam significativamente a SB nos dados dos líderes e dos liderados. Após essa etapa, testou-se o efeito moderador do grupo (líder e liderado) sobre a relação entre as variáveis independentes e a SB. Por fim, foram testados os papéis mediadores das variáveis inteligência emocional (amostra de líderes) e comportamento de liderança (amostra de liderados) sobre a relação entre as variáveis independentes e a SB.

Resultados

Ao testar a relação preditiva das demandas emocionais, dissonância emocional, conflito cognitivo com foco na tarefa, conflito emocional com foco na tarefa e o conflito emocional com foco em relacionamento sobre a SB, foi visto que em ambas as amostras de líderes e liderados as variáveis conflito emocional com foco em relacionamento e conflito emocional com foco na tarefa não foram preditoras significativas da SB (i.e., $p > 0,05$), portanto estas variáveis foram excluídas dos modelos. Em seguida, foi testado o papel moderador de ser líder ou liderado sobre a relação preditiva de cada variável independente sobre a SB.

Como apresentado na Tabela 1, somente a variável dissonância emocional apresentou significância estatística na predição da variável de interação sobre a SB, demonstrando haver efeito moderador do grupo líder e liderado.

Tabela 1

Moderação da variável líder e liderado sobre a relação das demandas emocionais, dissonância emocional, conflito cognitivo com foco na tarefa sobre a SB

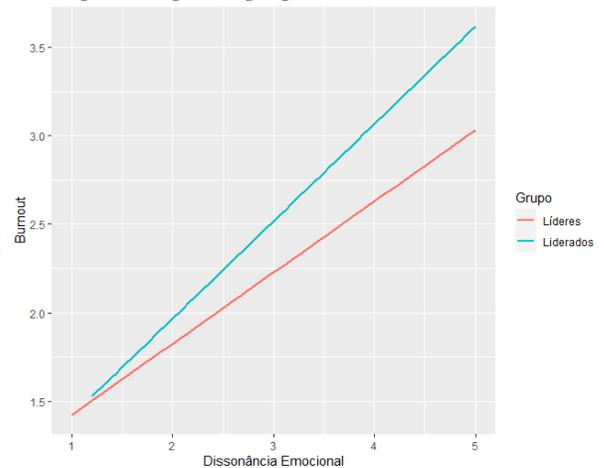
Variável preditora	Beta	p
<i>Demandas Emocionais</i>		
Demandas Emocionais	0.33	0.02
Grupo	0.07	0.72
Demandas Emocionais *Grupo	0.28	0.25
<i>Dissonância Emocional</i>		
Dissonância Emocional	0.29	0.02
Grupo	-0.11	0.43
Dissonância Emocional*Grupo	0.46	0.02
<i>Conflito Cognitivo Tarefa</i>		
Conflito Cognitivo Tarefa	-0.48	0.01
Grupo	-0.05	0.84
Conflito Cognitivo Tarefa*Grupo	0.27	0.27

Fonte: Elaboração própria.

Na Figura 1, é possível identificar que a relação positiva entre dissonância emocional e a SB é mais acentuada no grupo de liderados em comparação com o grupo de líderes. Esse achado é previsível, devido os líderes aderirem mais as demandas emocionais da organização, devido a sua função e possivelmente não estariam nesta função se não aderissem.

Figura 1

Gráfico de dispersão entre dissonância emocional e a SB separado pelos grupos de líderes e liderados



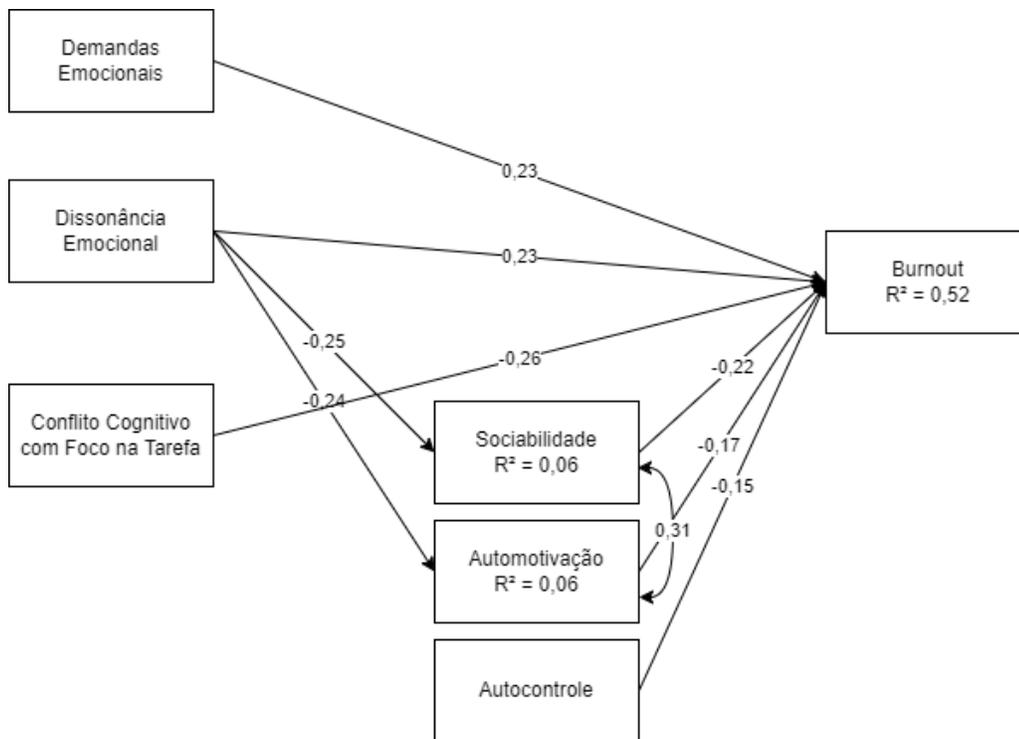
Fonte: Elaboração própria.

Na sequência, foi testado o efeito mediador da inteligência emocional na relação preditiva das demandas emocionais, dissonância emocional e conflito cognitivo com foco na tarefa sobre a SB em líderes. Para isso, foi testado se os cinco fatores de inteligência emocional eram preditores significativos da SB. Nesta análise, verifica-se que três das cinco dimensões eram preditores significativos, sendo elas: a Sociabilidade, a Automotivação e o Autocontrole. Sendo assim, o modelo final de mediação testado, após remover as relações não significativas, é apresentado na Figura 2.

O conjunto de variáveis inseridas no modelo conseguiram explicar 52% da variância da SB na amostra de líderes. Foi observado também que somente a dissonância emocional foi preditora significativa de inteligência emocional, de forma mais específica, as dimensões de sociabilidade e automotivação. Nesse sentido, foi evidenciado um efeito direto da dissonância emocional sobre a SB (beta = 0,23; $p = 0,01$), bem como indireto por meio de sociabilidade (beta = 0,06; $p = 0,01$) e automotivação (beta = 0,04; $p = 0,02$). A dimensão do autocontrole funcionou apenas como preditor negativo da SB. A seguir, na Figura 3, é apresentado o modelo mediador do comportamento de liderança na amostra de liderados.

Figura 2

Modelo mediador da inteligência emocional na relação entre demandas emocionais, dissonância emocional e conflito cognitivo com foco na tarefa sobre a SB na amostra de líderes

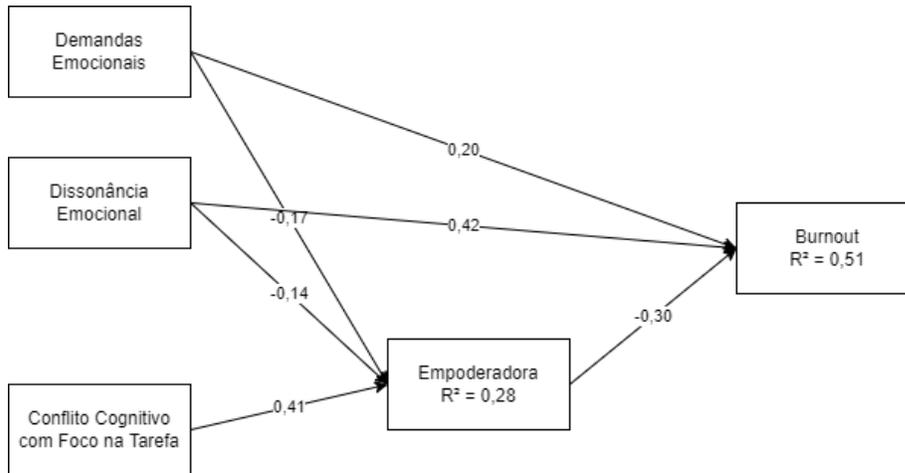


Nota. $X^2 = 13,30$; $gl = 6$; $p = 0,04$; CFI = 0,96; TLI = 0,91; RMSEA = 0,08; SRMR = 0,05.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 3

Modelo mediador do comportamento de liderança na relação entre demandas emocionais, dissonância emocional e conflito cognitivo com foco na tarefa sobre a SB na amostra de liderados



Nota. X² = 0,87; gl = 1; p = 0,35; CFI = 1; TLI = 1; RMSEA = 0,01; SRMR = 0,01.

Fonte: Elaboração própria.

No total, 51% da variância da SB foi explicada pelas variáveis preditoras do modelo. Também foi identificado que as três variáveis independentes foram preditoras significativas da variável mediadora liderança empoderadora. Em relação a mediação, foi evidenciada mediação parcial nas variáveis demandas emocionais e dissonância emocional, com efeitos indiretos de 0,05 ($p = 0,01$) e 0,04 ($p = 0,02$), respectivamente. Evidenciou-se uma mediação total na variável conflito cognitivo com foco na tarefa, a qual era uma preditora significativa direta da SB e com a inclusão da variável mediadora, passou a ser preditora somente por meio de efeito indireto ($\beta = -0,12$; $p = 0,01$).

Discussão

O presente estudo teve como objetivos testar o papel moderador da função líder ou liderado sobre a relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB, testar o efeito mediador da inteligência emocional na relação preditiva das demandas emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB em líderes, e, testar o efeito mediador do comportamento de liderança na relação preditiva das demandas

emocionais, da dissonância emocional e dos conflitos sobre a SB na amostra de liderados. Os resultados serão apresentados de acordo com as hipóteses construídas para cada um dos objetivos.

Com relação ao primeiro objetivo, a hipótese foi de que a função, líder e liderado, desempenha um papel moderador entre o trabalho emocional (demandas emocionais e dissonância emocional) e os conflitos no trabalho sobre a SB. Os resultados indicaram que o papel moderador de ser líder ou liderado foi significativo somente para a dissonância emocional sobre a síndrome, sendo mais acentuada no grupo de liderados em comparação com o grupo de líderes, confirmando parcialmente a hipótese do estudo.

A dissonância emocional caracterizada pela discrepância percebida entre emoções sentidas e expressas, foi a variável que apresentou significância no modelo. Esta variável tem sido associada à incidência da SB (Brotheridge & Grandey, 2002; Sherf, Parke, & Isaakyan, 2021), pois retratar emoções que não são genuinamente sentidas, é um fenômeno que demanda maior ou menor regulação dependendo da tolerância ao desconforto, que sobrecarrega e esgota uma capacidade limitada de recursos (Diestel & Schmidt, 2011). Pode-se pensar que esta forma de regular as emoções

seja mais presente em liderados, uma vez que estes têm menor autonomia no trabalho e necessitam ajustar-se frente as demandas da sua liderança, que nem sempre são compatíveis com seus desejos e forma de ação. Outra questão pode estar relacionada às características da amostra, a maioria proveniente de instituições privadas, que por sua natureza, tem maior possibilidade de desligamento, temor agravado pelo período pandêmico, no qual várias empresas tiveram suas atividades reduzidas assim como seu quadro funcional.

No que diz respeito ao segundo objetivo, a hipótese formulada foi que a Inteligência emocional funciona como mediadora na relação entre as demandas emocionais, a dissonância emocional e os conflitos no trabalho e a SB em líderes. Verificou-se que as dimensões de Sociabilidade e Automotivação da Inteligência Emocional funcionaram como mediadoras entre a dissonância emocional e a SB. Pode-se pensar que líderes com automotivação possuem capacidade de elaborar planos pessoais de forma a persistir e manter situações favoráveis para a concretização de objetivos e metas futuras, e líderes com sociabilidade apresentam comportamentos voltados para iniciar e preservar as amizades, ser aceito pelas pessoas, valorizar as relações sociais, adaptar-se a situações novas, liderar, coordenar e orientar as ações das outras pessoas (Siqueira et al., 1999), conseguindo assim um melhor gerenciamento das emoções contraditórias, diminuindo o risco de desenvolver a SB. Os resultados confirmam estudos que referem que indivíduos com elevados níveis de Inteligência emocional, tendem a apresentar níveis mais baixos da síndrome (Gavín-Chocano, Molero, & García-Martínez, 2020; Schoeps Tamarit, Peris-Hernández, & Montoya-Castilla, 2021).

Líderes com alta inteligência emocional apresentam maior sucesso e desempenho organizacional, pois influenciam os funcionários a compreender seus sentimentos no contexto de trabalho, conseqüentemente, melhoram seu próprio desempenho e gerenciam suas próprias emoções para influenciar o desempenho organizacional (Maulding, Peters, Roberts, Leonard, & Sparkman, 2012). Os autores referem que, líderes com alta inteligência emocional, apresentam maiores habilidades em intervir quando surgem problemas no trabalho, obtendo melhor gerenciamento de conflitos do que líderes que utilizam outras estratégias nestas situações. Também, podem raciocinar sobre seus próprios sentimentos e os de outras pessoas, tornando-os mais aptos à gestão emocional intrapessoal e interpessoal.

Líderes organizacionais mais eficazes integram os componentes da inteligência emocional em suas práticas de liderança, pois possuem a capacidade de entender como suas emoções e ações afetam as pessoas ao seu redor na organização (Aljovic, 2022; Saha, Das, Lim, Kumar, Malik, & Chillakuri, 2023). As emoções podem ser contagiosas, assim líderes devem desenvolver estratégias para lidar com seu estresse, contribuindo com a melhoria do estresse de seus liderados (Boyatzis, Smith, Van Oosten, & Woolford, 2013). Estudos referem evidências de vínculo entre inteligência emocional, trabalho emocional e a SB (Jeung & Chang, 2021; Silbaugh et al., 2021). A inteligência emocional sustenta uma atuação adaptada e adequada a regra emocional vigente no contexto em que o indivíduo está inserido (Bayighomog & Arasli, 2022). A necessidade de regular as emoções no trabalho está associada ao aumento do estresse no trabalho, porém funcionários com maiores médias em Inteligência emocional tendem a escolher estratégias de regulação emocional mais eficazes para lidar com suas próprias emoções (Grandey & Melloy, 2017). A Inteligência emocional é considerada preditora na redução do estresse ocupacional (Pekaar, Bakker, & Van Der Linden, 2018) e um recurso pessoal fundamental capaz de moderar a ligação entre o estresse no trabalho e a auto regulação (Bakker & de Vries, 2021).

O terceiro objetivo vinculado à hipótese de que o comportamento da liderança desempenha um papel mediador entre o trabalho emocional (demandas emocionais e dissonância emocional) e os conflitos no trabalho e a SB em liderados, identificou que a liderança empoderadora exerceu função de mediação entre o conflito cognitivo com foco na tarefa e a SB. Assim, a hipótese foi parcialmente confirmada.

Considerando que a liderança empoderadora compartilha poder e atribui autonomia e responsabilidades aos membros da sua equipe visando elevar a motivação interna e alcance de metas e sucesso no trabalho (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, & Tsai, 2019), pode-se pensar que este estilo combinado com o tipo de conflito cognitivo com foco na tarefa, no qual os membros da equipe alinham uma comunicação intensa e orientada a tarefas com um clima emocional positivo para o desempenho do grupo, faz com que diminua os níveis da SB.

O estudo de Schilpzand, Houston e Cho (2018) referiu que a liderança empoderadora incentivou os liderados a se engajarem no estabelecimento de metas mais proativas, o que, conseqüentemente, melhorou a qualidade das opiniões dos liderados e os

comportamentos de risco. Singh, Nazir e Thomas (2023) identificaram impactos diretos significativos da liderança empoderadora para o ajustamento pessoal ao trabalho e proatividade nos liderados. Thun e Bakker (2018) investigaram o impacto da liderança empoderadora e os resultados demonstraram que, quando os líderes capacitavam seus liderados, esses se envolviam na elaboração de tarefas.

Revisão sistemática da literatura, realizada por Kelly e Herald (2020), identificou associação entre o estilo de liderança e a SB dos trabalhadores. De acordo com os autores, estilos de liderança caracterizados pela capacidade do líder de se envolver em comunicação clara e escuta ativa, ter empatia com funcionários e colegas de trabalho, adotar abordagens compassivas e éticas para a resolução de problemas e demonstrar disposição para aceitar sugestões estão associadas a menor incidência da síndrome.

Quando as necessidades dos liderados são consideradas, despertam emoções positivas, o trabalho é realizado com mais entusiasmo (Kim, Sydnes, & Batalden, 2021). Os líderes que têm capacidade para liderar com objetividade, valores e integridade e promovem um ambiente de trabalho confiável onde impera a partilha de conhecimentos e experiências, as emoções positivas dos colaboradores prevalecem face às negativas (Devotto, Freitas, & Wechsler, 2020).

Conclui-se que a função de liderado apresentou papel moderador para a maior dissonância emocional. As dimensões de sociabilidade e automotivação da inteligência emocional exercem um papel mediador entre a dissonância emocional e a SB em líderes. Em liderados, o comportamento de liderança empoderadora exerceu função de mediação entre o conflito cognitivo com foco na tarefa, dissonância emocional e demandas emocionais e a SB.

Como forças do estudo, destaca-se a utilização de um modelo consistente amplamente aceito na literatura nacional e internacional. As análises obtidas permitiram identificar a função mediadora de variáveis que possibilitam subsidiar ações específicas para os grupos investigados.

O estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na análise dos seus resultados. A primeira, está relacionada ao delineamento transversal do estudo, que impossibilita a análise de relações causais. A segunda, deve-se ao tipo de amostra não probabilística que inviabiliza a generalização de seus resultados. A terceira decorre das características da amostra do grupo de líderes que apresentaram uma

grande variabilidade de número de liderados e também de níveis hierárquicos que podem influenciar nos construtos avaliados como as demandas emocionais e os conflitos no trabalho. Também deve-se apontar o período pandêmico, atípico para trabalhadores e funcionamento organizacional que possivelmente potencializou tensões e demandas já presentes nas atividades dos participantes.

Com base nas limitações apontadas, sugere-se novos estudos com amostras probabilísticas estratificadas por níveis hierárquicos e investigações de delineamento longitudinais, com intuito de verificar a estabilidade dos modelos obtidos. Também se sugere a inclusão de variáveis psicossociais como a motivação e satisfação com o trabalho, sobrecarga quantitativa e qualitativa de trabalho, qualidade das relações interpessoais e estratégias de enfrentamento aos estressores ocupacionais.

Neste sentido, sugere-se ações voltadas para o reconhecimento, por parte da organização, seus gestores, lideranças e trabalhadores, do papel das emoções no contexto de trabalho e seu potencial de adoecimento. Treinamentos com foco na redução da dissonância emocional como medida de prevenção da SB são necessários. Estes devem ser focados na reavaliação cognitiva de situações do trabalho que envolvam respostas emocionais estimulando as interações e emoções profundas e autênticas em detrimento das superficiais. O desenvolvimento da inteligência emocional de líderes é outra medida, uma vez que este construto tem sido apontado como forte aliado na prevenção e no enfrentamento da SB (Domingos & Silva, 2020).

Referências

- Aljovic, A. (2022). Emotional intelligence in leadership. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 7(12), 1630-1634. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7532904>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A.B., & de Vries, J.D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bayighomog, S.W., & Arasli, H. (2022). Reviving employees' essence of hospitality through spiritual

- wellbeing, spiritual leadership, and emotional intelligence. *Tourism Management*, 89.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104406>
- Boyatzis, R.E., Smith, M.L., Van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17-24.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Brotheridge, C.M., & Grandey, A.A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17-39.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1815>
- Cheong, M., Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Spain, S. M., & Tsai, C-Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chirico, F. (2016). Job stress models for predicting burnout syndrome: a review. *Annali dell'Istituto Superiore di Sanità*, 52(3), 443-456.
https://doi.org/10.4415/ANN_16_03_17
- Costakis, H.R., Gruhlke, H., & Su, Y. (2020). Implications of emotional labor on work outcomes of service workers in not-for-profit human service organizations. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 45(1), 29-48,
<https://doi.org/10.1080/23303131.2020.1818157>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Peeters, M.C.W., & Breevaart, K. (2021). New directions in burnout research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 686-691.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1979962>
- Devotto, R., Freitas, C., & Wechsler, S. (2020). O papel do redesenho do trabalho na promoção do flow e do bem-estar. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200113>
- Diestel, S., & Schmidt, K.H. (2011). The moderating role of cognitive control deficits in the link from emotional dissonance to burnout symptoms and absenteeism. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 313-330.
<https://doi.org/10.1037/a0022934>
- Domingos, S.F.P., & da Silva, J.C. (2020). Inteligências Emocionais na Prevenção e Enfrentamento à Síndrome de Burnout na Docência do Ensino Superior. *VEREDAS - Revista Interdisciplinar de Humanidades*, 3(5), 125-149.
<https://revistas.unisa.br/index.php/veredas/article/view/100>
- Drigas, A., & Papoutsis, C. (2019). Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Attitudes and working variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12(2), 21-34.
<https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J.A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1780.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Elfenbein, H. A. (2023). Emotion in organizations: Theory and research. *Annual Review of Psychology*, 74, 489-517. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-032720-035940>
- Esteves, T., Lopes, M. P., Geremias, R.L., & Palma, P. J. (2018). Calling for leadership: leadership relation with worker’s sense of calling. *Leadership & Organization Development Journal*.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2016-0158>
- Gavín-Chocano, O., Molero, D., & García-Martínez, I. (2020). Relación entre satisfacción vital, burnout e inteligencia emocional de profesionales de atención directa a personas con discapacidad intelectual. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 18(3), 425-446.
<http://dx.doi.org/10.25115/ejrep.v18i52.3080>
- Gil-Monte, P. R. (2005). *El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar*. Pirâmide.
- Gil-Monte, P. R., Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2010). Validação da versão brasileira do “Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo” em professores. *Revista de Saúde Pública*, 44(1), 140-147.
<https://doi.org/10.1590/S0034-89102010000100015>
- Gil-Monte, P. R. (2011). *CESQT - Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo: manual*. TEA.
- Goleman, D. (1996). *Inteligência emocional*. RJ: Objetiva.
- Grandey, A. A., & Melloy, R. C. (2017). The state of the heart: Emotional labor as emotion regulation reviewed and revised. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 407-422.

- <https://doi.org/10.1037/ocp0000067>
 Gransberry, C. K. (2021). How emotional intelligence promotes leadership and management practices. *Public Organization Review*.
<https://doi.org/10.1007/s11115-021-00550-4>
- Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hjertø, K., & Kuvaas, B. (2017). Burning hearts in conflict: new perspectives on the intragroup conflict and team effectiveness relationship. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 50-73. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2016-0009>
- Hwang, J., & Shin, K. (2023). Transformation of task conflict into relational conflict and burnout: Enhancing effect of leader's discriminatory effect. *Psychological Reports*.
<https://doi.org/10.1177/00332941231152389>
- Jeung, D.Y., & Chang, S. J. (2021). Moderating effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout among Korean firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(3), 1-12.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18030914>
- Jeung, D.Y., Kim, C., & Chang, S.J. (2018). Emotional labor and burnout: A review of the literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187-193
<https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Katou, A.A., Koupkas, M., & Triantafillidou, E. (2022). Job demands-resources model, transformational leadership and organizational performance: A multilevel study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 2704-2722.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2020-0342>
- Kaptangil, I. (2021). Covid-19 pandemic: reflections on organizational life and employee psychology. *Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis*, 106, 221-238.
<https://doi.org/10.1108/s1569-375920210000106014>
- Kelly, R.J., & Hearld, L.R. (2020). Burnout and leadership style in behavioral health care: a literature review. *International Journal of Mental Health Systems*, 47, 581-600.
<https://doi.org/10.1007/s11414-019-09679-z>
- Kim, T., Sydnes, A., & Batalden, B. (2021). Development and validation of a safety leadership Self-Efficacy Scale (SLSES) in maritime context. *Safety Science*, 134, 1-11.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105031>
- Laeque, S.H., Bilal, A., Babar, S., Khan, Z., & Rahman, S. U. (2018). How patient-perpetrated workplace violence leads to turnover intention among nurses: The mediating mechanism of occupational stress and burnout. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27(1), 96-118.
<http://doi.org/10.1080/10926771.2017.1410751>
- Leighton, K., Kardong-Edgren, S., Schneidereith, T., & Foisy-Doll, C. (2021). Using social media and snowball sampling as an alternative recruitment strategy for research. *Clinical Simulation in Nursing*, 55, 37-42.
<https://doi.org/10.1016/j.ecns.2021.03.006>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maulding, W.S., Peters, G.B., Roberts, J., Leonard, E., & Sparkman, L. (2012). Emotional intelligence and resilience as predictors of leadership in school administrators. *Journal of Leadership Studies*, 5(4), 20-29. <https://doi.org/10.1002/jls.20240>
- Mete, M., Goldman, C., Shanafelt T., & Marchalik, D. (2022). Impact of leadership behaviour on physician well-being, burnout, professional fulfilment and intent to leave: a multicentre cross-sectional survey study. *BMJ Open*, 12, e057554.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057554>
- Molero, F., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Laguía, A., & Moriano, J.A. (2019). The development and validation of the leader as security provider scale. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 183-193.
<https://doi.org/10.5093/jwop2019a20>
- Montano, D., Schleu, J. E., & Hüffmeier, J. (2023). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1) 90-107. <https://doi.org/10.1177/15480518221114854>
- Oliveira, D., & Mourão, L. (2021). Adaptação cultural para a população brasileira da Escala de Conflito Triplo. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 41, 1-15.
<https://doi.org/10.1590/1982-3703003223431>
- Pearce, C.L., & Sims Jr., H.P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational,

- and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Pekaar, K., Bakker, A.B., & Van Der Linden, D. (2018). Self- and other-focused emotional intelligence: Development and validation of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (REIS). *Personality and Individual Differences*, 120, 222–233. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.08.045>
- Saha, S., Das, R., Lim, W.M., Kumar, S., Malik, A. and Chillakuri, B. (2023), Emotional intelligence and leadership: insights for leading by feeling in the future of work. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0690>
- Sanchez-Gomez, M., & Bresó, E. (2020). In pursuit of work performance: Testing the contribution of emotional intelligence and burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 1-13. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155373>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204-220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Schilpzand, P., Houston, L., & Cho, J. (2018). Not too tired to be proactive: Daily empowering leadership spurs next-morning employee proactivity as moderated by nightly sleep quality. *Academy of Management Journal*, 61(6), 2367-2387. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0936>
- Schoeps, K., Tamarit, A., Peris-Hernández, M., & Montoya-Castilla, I. (2021). Impact of emotional intelligence on burnout among Spanish teachers: A mediation study. *Psicología Educativa*, 27(2), 135-143. <https://doi.org/10.5093/psed2021a10>
- Silbaugh, M. W., Barker, D. B., & Arghode, V. (2021). Emotional labor, emotional intelligence, and burnout among school principals: Testing a mediational model. *Leadership and Policy in Schools*, 22(1), 73–86. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.1904511>
- Singh, A., Nazir, O., & Thomas, G. (2023). Demystifying the nexus between empowering leadership and employee proactivity: a solicitation of person-environment theory. *Current Issues in Tourism*, 26(11), 1878–1893. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2162862>
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152. <https://doi.org/10.1590/S0102-37721999000200007>
- Sherf, E. N., Parke, M. R., & Isaakyan, S. (2021). Distinguishing voice and silence at work: Unique relationships with perceived impact, psychological safety, and burnout. *Academy of Management Journal*, 64, 114-148. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.1428>
- Torrence, B.S., & Connelly, S. (2019) Emotion regulation tendencies and leadership performance: an examination of cognitive and behavioral regulation strategies. *Frontiers in Psychology*, 10, 1486. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01486>
- Thun, S., & Bakker, A.B. (2018). Empowering leadership and job crafting: *The role of employee optimism*. *Stress and Health*, 34(4), 573-581. <https://doi.org/10.1002/smi.2818>
- Van Veldhoven, M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress*, 16, 207-228. <https://doi.org/10.1080/02678370210166399>
- Vignoli, M., Mazzetti, G., Converso, D., & Guglielmi, D. (2021). How workers' emotional dissonance explains the association between customers' relations, burnout and health in an Italian supermarket chain. *La Medicina del Lavoro*, 112(3), 200-208. <https://doi.org/10.23749/mdl.v112i3.9907>
- Way, K. A., Jimmieson, N. J., & Bordia, P. (2020). Supervisor conflict management climate and emotion recognition skills: Implications for collective employee burnout. *International Journal of Conflict Management*, 31(4), 559-580. <https://doi.org/10.1108/IJCM-03-2019-0054>
- Yang, C., & Chen, A. (2021). Emotional labor: A comprehensive literature review. *Human Systems Management*, 40, 479- 501. <https://doi.org/10.3233/HSM-200937>
- Zapf, D., Mertini, H., Seifert, C., Vogt, C., & Isic, A. (1999). Frankfurt Emotion Work Scales – Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS 3.0. Department of Psychology, J. W. Goethe-University Frankfurt.

Data de recebimento: 28 de fevereiro de 2023

Data de aceitação: 30 de julho de 2024