

Síndrome de *burnout*, conflitos, trabalho emocional: perfil discriminante entre líderes e liderados

Burnout syndrome, conflicts, emotional labor: discriminating profile between leaders and led

Síndrome de *burnout*, conflictos, trabajo emocional: perfil discriminante entre líderes y seguidores



Michele Engers Taube¹



Mary Sandra Carlotto²



Sheila Gonçalves Câmara³

¹ Universidade do Vale do Taquari

² Universidade de Brasília

³ Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

Recebido: 13/12/2022

Aceito: 14/03/2024

Correspondência:

Michele Engers Taube,
michelletaube@hotmail.com

Como citar: Engers Taube, M., Carlotto, M. S., & Gonçalves Câmara, S. (2024). Síndrome de burnout, conflitos, trabalho emocional: perfil discriminante entre líderes e liderados. *Ciencias Psicológicas*, 18(1), e-3146. <https://doi.org/10.22235/cp.v18i1.3146>

Disponibilidade de dados:

O conjunto de dados que embasa os resultados deste estudo não está disponível.

Resumo: Trabalhadores, tanto líderes como liderados, têm sido expostos a diversos estressores ocupacionais que, quando persistentes, podem ocasionar a síndrome de burnout. O estudo teve como objetivo explorar a diferença entre o grupo de trabalhadores líderes e liderados no que diz respeito às dimensões da Síndrome de Burnout (ilusão pelo trabalho, desgaste psíquico, indolência, culpa), Conflito no trabalho (conflito cognitivo com foco na tarefa, conflito emocional com foco na tarefa, conflito emocional com foco no relacionamento) e Trabalho emocional (demanda, dissonância). A amostra foi constituída por 628 trabalhadores, 247 líderes e 381 liderados, que responderam ao Spanish Burnout Inventory, à Escala de Conflito Triplo, duas subescalas de Trabalho Emocional: Demanda emocional e Dissonância emocional e um questionário de dados sociodemográficos e laborais. Os dados foram analisados mediante análise discriminante. O perfil discriminante revelou que o grupo dos líderes se diferenciou por ter apresentado mais conflito emocional com foco na tarefa e demanda emocional; o grupo de liderados apresentou maior indolência, ilusão pelo trabalho e culpa. Os resultados possibilitam sugerir ações diferenciadas para os grupos investigados.

Palavras-chave: síndrome de burnout; conflito no trabalho; trabalho emocional; liderança

Abstract: Workers, both leaders and led, have been exposed to several occupational stressors that, when persistent, can cause Burnout Syndrome. The study aimed to identify the discriminating profile between a group of leading workers and another group of workers, with regard to the dimensions of the Burnout Syndrome (enthusiasm towards job, psychological exhaustion, indolence, guilt), conflict at work (cognitive conflict with task focus, task focus emotional conflict, relationship focus emotional conflict) and emotional labor (demand, dissonance). The sample consisted of 628 workers, 247 leaders and 381 led, who answered the Spanish Burnout Inventory, the Triple Conflict Scale, two subscales of Emotional Work: Emotional Demand and Emotional Dissonance and a questionnaire of sociodemographic and labor data. Data were analyzed using discriminant analysis. The discriminant profile revealed that the group of leaders was distinguished by having more emotional conflict with a focus on the task and emotional demand; the group led showed greater indolence, enthusiasm towards job and guilt. The results make it possible to suggest different actions for the investigated groups.

Keywords: burnout syndrome; conflict at work; emotional work; leadership



Resumen: Los trabajadores, tanto líderes como subordinados, han estado expuestos a varios estresores ocupacionales que, cuando persistentes, pueden causar el síndrome de *burnout*. El estudio tuvo como objetivo identificar el perfil discriminante entre un grupo de trabajadores líderes y otro grupo de subordinados, con respecto a las dimensiones del síndrome de *burnout* (Ilusión por el trabajo, Desgaste psíquico, Indolencia, Culpa), Conflicto en el trabajo (Conflicto cognitivo con la tarea centrado en la tarea, conflicto emocional centrado en la tarea, conflicto emocional centrado en la relación) y trabajo emocional (disonancia, demanda). La muestra estuvo conformada por 628 trabajadores, 247 jefes y 381 subordinados, quienes respondieron el Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo, la Escala del Triple Conflicto, dos subescalas de Trabajo Emocional: Demanda Emocional y Disonancia Emocional y un cuestionario de evaluación sociodemográfica y laboral. Los datos se analizaron mediante análisis discriminante. El perfil discriminante reveló que el grupo de líderes se distinguió por tener más conflicto emocional con foco en la tarea y demanda emocional; el grupo de subordinados mostró mayores índices en las dimensiones indolencia, ilusión por el trabajo y culpa del síndrome de *burnout*. Los resultados permiten sugerir diferentes acciones para los grupos investigados.

Palabras clave: síndrome de burnout; conflicto en el trabajo; trabajo emocional; liderazgo

Trabalhadores, tanto líderes como liderados, estão expostos, cada vez mais, a estressores no local de trabalho, o que tem gerado um crescimento no interesse em reduzir riscos e promover a saúde destes dois grupos ocupacionais (Klebe et al., 2022). A qualidade da liderança interfere positivamente no bem-estar dos liderados (Rudolph et al., 2022) e negativamente como a ocorrência da síndrome de *burnout* (SB) (Dyrbye et al., 2020; Parent-Lamarche & Biron, 2022).

O trabalho de um gestor provoca exigências psíquicas elevadas, muitas vezes superiores à sua capacidade pessoal para gerir-las, o que pode contribuir para o estresse ocupacional e desenvolvimento da SB (Fidelis et al., 2020). As principais exigências do trabalho que podem aumentar a chance de acometimento pela síndrome são a ambiguidade de função, conflito de papel, eventos estressores, demasiada carga de trabalho e a pressão por parte dos superiores (Laeque et al., 2018). Reconhecida como um fenômeno psicossocial, a síndrome afeta muitas profissões, devido ao constante contato interpessoal e à modalidade predominante do trabalho em grupo nos diferentes contextos de trabalho (Maslach & Leiter, 1997). A SB é resultado de um estresse crônico relacionado ao trabalho (Maslach & Leiter, 1997) decorrente de uma análise subjetiva composta por cognições, emoções e atitudes de caráter negativo frente ao trabalho (Gil-Monte, 2011). Gil-Monte (2005) desenvolveu um modelo teórico constituído de quatro dimensões: 1) Ilusão pelo trabalho, caracterizada pelo desejo do trabalhador para atingir suas metas de trabalho e percebido como uma fonte de prazer pessoal e profissional. Avaliada de forma inversa, baixas pontuações nesta dimensão indicam altos níveis da SB; 2) Desgaste psíquico, definido pelo surgimento de esgotamento emocional e físico decorrente das relações interpessoais estabelecidas com pessoas problemáticas; 3) Indolência, descrita pela presença de sentimentos de indiferença frente aos clientes, colegas e organização; e 4) Culpa, definida como uma emoção social vinculada às relações interpessoais decorrentes do comportamento e atitudes negativas desenvolvidas no trabalho frente às pessoas com as quais necessita estabelecer relações laborais. O trabalhador acredita estar infringindo algum tipo de código de ética ou alguma norma derivada da prescrição social de seu papel profissional. A SB resulta em uma série de consequências adversas, tanto para os indivíduos por ela acometidos quanto para as organizações em que esses profissionais atuam (Edú-Valsania et al., 2022), pois ocasiona menor satisfação e comprometimento no trabalho, maior ocorrência de comportamentos contraproducentes (Lubbadeh, 2021) e maior rotatividade (De Hert, 2020). Destacam-se também os custos sociais e econômicos derivados, na maioria dos estudos, por variáveis relacionais presentes no contexto de trabalho (Maslach, 2017). Ainda, segundo a autora, este é um sério problema que necessita de investigações e soluções que passam pelo desenvolvimento de relações e organizações mais saudáveis. As características do cargo, especialmente as características sociais e das tarefas, exercem influência para o desenvolvimento da SB (Carlotto et al., 2021). Destaca-se que a síndrome não é considerada somente uma questão individual, mas um fenômeno coletivo que impacta pessoas que trabalham em um mesmo grupo (Llorens & Salanova, 2011).

O trabalho pode contribuir para o surgimento de incompatibilidades entre os membros de uma equipe (O'Neill et al., 2018). Os conflitos no trabalho podem decorrer devido a falhas na comunicação, competição, falta de competências e de formação para gestão de conflitos (Deep et al., 2016) e do estilo de gestão não colaborativa (Edú-Valsania et al., 2022). O conflito interpessoal é um processo dinâmico que ocorre entre indivíduos interdependentes na medida em que esses experimentam reações

emocionais negativas, a desacordos e interferência na realização de seus objetivos (Barki & Hartwick, 2004).

Hjertø e Kuvaas (2017), no entanto, arguem que a presença de conflitos nas equipes não necessariamente gera prejuízos, mas sim os tipos de conflitos existentes. Os autores destacam a possibilidade de três tipos de conflitos, não definindo polaridade positiva ou negativa para cada uma das dimensões: 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 às tarefas não são pessoais e mantêm-se focadas na tarefa; 3) Conflito emocional com foco em relacionamento caracterizado pela percepção da existência de questões de aprovação/evitação simultâneas e incompatíveis entre os membros do grupo, em relação a questões relacionadas à pessoa.

Os conflitos interpessoais representam um estressor social (Akhlaghimofrad & Farmanesh, 2021) e podem comprometer de forma negativa o trabalho das pessoas (De Wit et al., 2012). Nesse sentido, cabe ao líder elaborar estratégias que visem amenizar os conflitos ou gerenciá-los (Jeung et al., 2018). Estudos têm identificado o papel preditor dos conflitos interpessoais no trabalho para a SB (Danauské et al., 2023; Llorca-Pellicer et al., 2021).

Um dos grandes atributos da liderança é a capacidade de resolver conflitos, gerenciá-los e amenizar seu impacto. No entanto, o próprio líder pode ver-se em situações de conflito, especialmente no que tange a desacordos entre líder e liderado (Martins et al., 2014). Quando esses desacordos são em termos da realização de tarefas e o trabalhador não conta com suporte social, incrementa-se o sentimento de insatisfação no trabalho (Resende et al., 2010). Quando bem administrados, os conflitos podem gerar aprendizagens significativas (Shah et al., 2021), aumentar o bem-estar e as emoções positivas no trabalho (Salas-Vallina et al., 2020).

Os conflitos no trabalho implicam em trabalho emocional (Edú-Valsania et al., 2022), uma vez que ativam emoções, por vezes, ambivalentes, ocasionando menor bem-estar psicológico e SB (Oh, 2022). O trabalho emocional é um processo psicológico caracterizado pelo esforço do trabalhador em regular suas emoções para atender às demandas emocionais laborais com o objetivo de demonstrar as emoções desejadas no contexto de trabalho, sendo esta demonstração, às vezes, contrária à emoção sentida (Edú-Valsania et al., 2022). É geralmente associado a duas dimensões, demandas emocionais determinadas pela frequência das interações interpessoais e pela dissonância emocional caracterizada como o conflito entre as emoções sentidas e expressas no contexto organizacional (van Dijk & Brown, 2006).

As emoções influenciam o comportamento humano e também têm impacto no relacionamento com o líder. A percepção, pelos trabalhadores liderados, de que o líder se preocupa com as suas necessidades e valoriza o seu desempenho, contribui para um maior comprometimento com a organização, mediante atitudes positivas em relação ao trabalho (Nascimento & Bryto, 2019). Assim, o comportamento do líder pode influenciar positiva ou negativamente o estado emocional dos seus liderados (Top et al., 2020).

A liderança apresenta interações frequentes com pessoas, contexto que aumenta a necessidade de regular as manifestações emocionais (Brotheridge & Grandey, 2002). As estratégias de regulação emocional do líder desempenham um papel fundamental na melhoria ou prejuízo da qualidade da relação entre líderes e liderados (Moin et al., 2021).

Embora desenvolvam seu trabalho de forma conjunta, líderes e liderados apresentam diferenças funcionais, motivacionais, emocionais e comportamentais. Subordinados possuem menos poder, autoridade, flexibilidade e influência do que seus superiores (Antelo et al., 2010).

Assim, identificar o perfil discriminante pode auxiliar profissionais para o planejamento de intervenções de acordo com a especificidade de cada grupo ocupacional (Jin et al., 2015). Pelo exposto, este estudo de método quantitativo e delineamento exploratório, analítico e transversal teve como objetivo explorar a diferença entre o grupo de trabalhadores líderes e liderados no que diz respeito às dimensões da SB (ilusão pelo trabalho, desgaste psíquico, indolência e culpa), Conflito no trabalho (conflito cognitivo com foco na tarefa, conflito emocional com foco na tarefa e conflito emocional com foco em relacionamento) e o Trabalho emocional (dissonância emocional e demanda emocional).

Método

Participantes

Participaram do estudo 628 trabalhadores, 247 (39,3 %) líderes e 381 (60,7 %) liderados que estavam há mais de um ano em atividade laboral, os quais não necessariamente trabalhavam na mesma organização. No grupo de liderados, a maioria declarou-se pertencente ao sexo feminino (65,4 %), com companheiro(a) fixo(a) (78,6 %), sem filhos (57,5 %), com idade média de 34,46 anos ($DP = 10,27$) e escolaridade ao nível de graduação/especialização (64,6 %). Também, a maioria trabalhava exclusivamente no atual local de trabalho (80,6 %), em empresa privada (88,7 %) e com vínculo empregatício (87,4 %). O tempo médio de trabalho na atual empresa era de 7,11 anos ($DP = 7,31$).

No grupo de líderes, a maioria declarou-se pertencente ao sexo masculino (56,7 %), com companheiro(a) fixo(a) (90,7 %), com filhos (71,7 %), idade média de 41,10 anos ($DP = 8,56$) e escolaridade ao nível de graduação/especialização (77,7 %). Também, a maioria trabalhava em empresa privada (85,4 %) e possuía vínculo empregatício (68,4 %). O tempo médio de trabalho na atual empresa foi de 9,55 anos ($DP = 8,12$).

Instrumentos

Questionário de dados sociodemográficos e laborais. Sociodemográficos (sexo, idade, estado civil, filhos, formação) e laborais (tempo de atuação no emprego atual, tipo de empresa-pública/privada, tipo de vínculo-estatutário/CLT).

Spanish Burnout Inventory (SBI) de Gil-Monte (2005), versão adaptada para o uso no Brasil por Gil-Monte et al. (2010). O instrumento conta com 20 itens que se distribuem em quatro subescalas: Ilusão para o trabalho (cinco itens, $\alpha = 0,72$, neste estudo $\alpha = 0,91$; Ex. item: o meu trabalho representa para mim um desafio estimulante); Desgaste psíquico (quatro itens, $\alpha = 0,86$, neste estudo $\alpha = 0,87$; Ex. item: sinto-me pressionado(a) pelo trabalho); Indolência (seis itens, $\alpha = 0,75$, neste estudo $\alpha = 0,76$; Ex. item: penso que trato com indiferença algumas pessoas); Culpa (cinco itens, $\alpha = 0,79$, neste estudo $\alpha = 0,81$; Ex. item: sinto-me mal por algumas coisas que disse no trabalho). Os itens foram avaliados com uma escala de frequência de quatro pontos, com variação de (0) *nunca* a (4) *todos os dias*.

Escala de Conflito Triplo desenvolvida por Hjertø e Kuvaas (2017) e adaptada no Brasil por Oliveira e Mourão (2021). Trata-se de uma escala tridimensional de 10 itens que avalia três tipos de conflitos: Conflito cognitivo com foco na tarefa (quatro itens; $\alpha = 0,72$, neste estudo $\alpha = 0,74$; Ex. item: durante o conflito, o grupo fica preocupado em resolver os problemas usando procedimentos sensatos e racionais); Conflito emocional com foco na tarefa (três itens; $\alpha = 0,67$; neste estudo $\alpha = 0,71$; Ex. item: as discussões na equipe são intensas, mas nossa intenção é encontrar a melhor alternativa para o trabalho) e Conflito emocional com foco em relacionamento (três itens; $\alpha = 0,68$, neste estudo $\alpha = 0,60$; Ex. item: os conflitos no grupo são guiados por sentimentos de inveja e uma mentalidade pouco aberta). Os itens foram respondidos em escala Likert de cinco pontos, que variam de *discordo fortemente* (1) a *concordo fortemente* (5).

Trabalho emocional, avaliado por duas subescalas: 1. Demanda emocional - Questionnaire on the Experience and Assessment of Work (QEEW) de van Veldhoven et al. (2002), traduzida e adaptada para o presente estudo (sete itens, $\alpha = 0,71$, neste estudo $\alpha = 0,78$; Ex. item: com que frequência, no seu trabalho, você tem contato com pessoas difíceis?). Os itens foram avaliados por uma escala de frequência de quatro pontos, variando de (1) *nunca* a (4) *sempre*. 2. Dissonância emocional - Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS) de Zapf et al., (1999), traduzida e adaptada para o presente estudo (cinco itens, $\alpha = 0,79$, neste estudo $\alpha = 0,83$; Ex. item: durante o seu trabalho, você precisa expressar sentimentos positivos em relação às pessoas enquanto você, na realidade, se sente indiferente?). Os itens são avaliados a partir da escala de frequência de cinco pontos, variando de (1) *nunca* a (5) *muito frequentemente*.

Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de uma plataforma on-line. Para o recrutamento dos participantes, foi utilizada a técnica *snowball* (bola de neve), na qual os participantes responderam à pesquisa e repassaram a outros possíveis participantes (Leighton et al., 2021). Os dados foram coletados entre os meses de julho a novembro de 2021. A investigação possui aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, sob o CAEE número 46858121.9.0000.5344.

Procedimentos de análise de dados

Os dados foram analisados por meio de pacote estatístico. Inicialmente foram executadas análises descritivas para estimar as frequências, percentuais, médias e desvios-padrão para caracterização da amostra.

Posteriormente, foram comparadas as médias de cada grupo em cada uma dessas variáveis por meio do teste *t* de *Student*. Por fim, foi realizada análise discriminante, pelo método *stepwise*, com a qual foi identificado o perfil discriminante das dimensões da SB (ilusão pelo trabalho, desgaste psíquico, indolência, culpa), Conflito no trabalho (conflito cognitivo com foco na tarefa, conflito emocional com foco na tarefa, conflito emocional com foco em relacionamento) e Trabalho emocional (dissonância emocional, demandas emocionais). A análise discriminante utilizou como variável de agrupamento líderes e liderados. Os resultados foram considerados significativos para um valor de $p < 0,05$.

Resultados

A Tabela 1 apresenta as variáveis em estudo na comparação das médias entre líderes e liderados. As diferenças estatisticamente significativas revelaram que os líderes apresentam médias mais elevadas nas dimensões de Conflitos cognitivos com foco na tarefa ($M = 3,69$; $DP = 0,67$) e Conflitos emocionais com foco na tarefa ($M = 3,48$; $DP = 0,73$), além da dimensão Demanda emocional ($M = 2,66$; $DP = 0,45$). Os liderados apresentaram maiores médias em três dimensões da Síndrome de SB: Ilusão pelo trabalho ($M = 2,39$; $DP = 0,83$), Desgaste psíquico ($M = 3,06$; $DP = 0,77$) e Indolência ($M = 2,19$; $DP = 0,59$).

Tabela 1

Comparação de médias das variáveis de estudo entre os grupos de liderados ($n = 381$) e líderes ($n = 247$)

Variável	Líder		Liderados		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>		
Síndrome de <i>burnout</i>						
Ilusão pelo trabalho	2,01	0,71	2,39	0,83	6,116	0,00**
Desgaste Psíquico	2,93	0,75	3,06	0,77	2,073	0,04*
Indolência	1,81	0,52	2,19	0,59	8,056	0,00**
Culpa	2,13	0,60	2,20	0,63	1,448	0,15
Conflito no trabalho						
Conflito cognitivo/foco na tarefa	3,69	0,67	3,42	0,62	-5,098	0,00**
Conflito emocional/foco na tarefa	3,48	0,73	3,22	0,70	-4,505	0,00**
Conflito emocional/foco em relacionamento	2,90	0,90	2,97	0,91	0,968	0,33
Trabalho emocional						
Dissonância emocional no trabalho	3,12	0,68	3,18	0,69	1,050	0,29
Demanda emocional	2,66	0,45	2,58	0,48	-1,962	0,05*

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

Todas as variáveis em estudo foram submetidas à análise discriminante. A função discriminante apresentou autovalor de 0,189. Essa função, por ser única, explicou 100 % da variabilidade total encontrada entre os grupos, com uma correlação canônica entre o perfil e a função de 0,399. O Wilk's lambda revelou que é possível explicar 84,1 % (I-Wilks) da variância existente. A função encontrada foi significativa a um $p < 0,001$.

Verificou-se uma boa capacidade de predição com um resultado geral que classificou corretamente 68 % dos casos nos grupos discriminados. O grupo dos liderados foi o que se ajustou ao perfil de forma mais precisa, com 68,8 % de casos bem classificados. A percentagem de casos bem classificados no grupo de líderes foi um pouco menor (66,8 %).

A função distanciou o grupo de liderados, com centróide de 0,350, dos líderes, cujo centróide é de -0,539. O centróide funciona como um ponto central do grau de dispersão dos casos nos agrupamentos discriminados. Identificou-se que as variáveis que diferenciaram os grupos foram a Indolência (0,741), Ilusão pelo trabalho (0,545), Conflito emocional com foco na tarefa (-0,414), Demanda emocional (-0,180) e Culpa (0,133). O grupo dos líderes se diferenciou por apresentar mais Conflito emocional com foco na tarefa e maior Demanda emocional; o grupo de liderados apresentou maior Indolência, Ilusão e Culpa. As variáveis Conflito cognitivo com foco na tarefa, Desgaste psíquico, Dissonância emocional e Conflito emocional com foco em relacionamento não diferenciaram os grupos (Tabela 2).

Tabela 2

Análise discriminante entre os grupos de liderados e líderes, conforme sua contribuição discriminativa na matriz estrutural (n = 623)

Variáveis	Função 1
Síndrome de <i>burnout</i> / Indolência	0,741
Síndrome de <i>burnout</i> / Ilusão pelo trabalho	0,545
Conflito emocional com foco na tarefa	-0,414
Conflito cognitivo com foco na tarefa ^a	-0,301
Síndrome de <i>burnout</i> / Desgaste Psíquico ^a	0,288
Demanda emocional	-0,180
Dissonância emocional no trabalho ^a	0,153
Síndrome de <i>burnout</i> / Culpa	0,133
Conflito emocional com foco em relacionamento ^a	0,110

^a variável não utilizada na análise

Discussão

O presente estudo buscou explorar a diferença entre o grupo de trabalhadores liderados e líderes, no que diz respeito às dimensões da SB, Conflito no trabalho e Trabalho emocional. Os resultados revelaram que os líderes se diferenciaram por apresentarem maiores índices de Conflito emocional com foco na tarefa e Demanda emocional no trabalho. O grupo de liderados apresentou maior Indolência, Ilusão pelo trabalho e Culpa.

O resultado, quanto ao maior Conflito emocional com foco na tarefa em líderes, revela um importante diferencial positivo quanto às características do trabalho destes gestores, uma vez que indica a existência de uma forma de lidar com o conflito de forma saudável, visando o melhor desempenho e satisfação das equipes. Neste tipo de conflito, a liderança explora a melhor solução e alternativa, lidando simultaneamente com as emoções sem perder de vista a tarefa e a resolução de um problema (Hjertø & Kuvaas, 2017).

É possível pensar que o grupo de líderes apresente um estilo de liderança transformacional, definido, dentre outras características, por adotar novas formas de resolução de problemas, de pensar e questionar suposições antigas, sendo a liderança transformacional a que mais contribui para evitar um ambiente conflituoso (Tanveer et al., 2018). Este resultado pode explicar o fato de nenhuma das dimensões da SB ter se apresentado como discriminante neste grupo.

A dimensão Conflito emocional com foco na tarefa consiste em fortes reações emocionais frente às tarefas. Isso, no entanto, não representa reações pessoais, de maneira que o foco é a tarefa (Hjertø & Kuvaas, 2017) e diz respeito a uma importante função de liderança, no caso, a gestão positiva dos conflitos em seu grupo de trabalho). Os conflitos podem produzir tensão e prejuízos para a saúde dos liderados, atraso na tomada de decisão, esgotamento emocional, aumento nos índices de rotatividade, além de colocar em risco as ações voltadas para o desenvolvimento dos profissionais e da organização (Kammerhoff et al., 2019).

Apesar da conotação negativa dos conflitos, relações funcionais e amistosas podem contribuir para que trabalhadores e organizações tenham resultados positivos (Tanveer et al., 2018) e contribuam para que o conflito seja entendido de forma construtiva. O líder tem função de destaque no gerenciamento e no impacto dos conflitos na equipe em função de seu papel de autoridade. No entanto, eventualmente, o próprio líder se envolve em situações conflituosas, por desacordos ou divergências que podem gerar dissonância entre a equipe. Considerando-se o conflito como decorrência natural das interações sociais, intrínseco às relações humanas, decorre que os gestores têm papel fundamental em vários processos organizacionais. Eles são os responsáveis pelo gerenciamento de projetos e têm o poder de implementar ou interrompê-los, mesmo em contextos de trabalho difíceis e com prioridades conflitantes (Nielsen et al., 2017).

Quanto ao resultado de maior Demanda emocional, a literatura tem destacado que os líderes precisam manejar suas emoções, devido às responsabilidades que têm diante do processo de trabalho, e uma de suas competências consiste em diminuir o impacto das emoções no processo de comunicação e direcionamento das atividades e demandas recebidas (Silard & Dasborough, 2021). Assim, é crescente o reconhecimento de que os líderes devem demonstrar emoções para atingir as metas organizacionais (Cavazotte et al., 2021; Rajah et al., 2011). As emoções dos líderes têm efeitos importantes para os liderados e impactam no relacionamento entre a díade, sendo a qualidade desta interação dependente do direcionamento das emoções. Pode-se considerar que as expressões emocionais dos líderes moldam as emoções dos liderados (Silard & Dasborough, 2021).

No grupo de liderados, as variáveis que o diferenciam do grupo dos líderes são as dimensões da SB, ou seja, maior Ilusão pelo trabalho, Indolência e Culpa. Pode-se supor que os liderados possuam maior busca por atingir suas metas de trabalho e percebam este como uma fonte de prazer pessoal devido às diferenças funcionais. Estudo realizado por Wallis et al. (2021), ao comparar grupos de líderes e subordinados, identificou que liderados apresentavam menor sobrecarga de trabalho e maior apoio social dos pares, com melhores resultados no seu bem-estar e satisfação com a vida. O resultado confirma estudo de Cavanaugh et al. (2020), que identificou maiores níveis da síndrome em trabalhadores que não exerciam cargos de liderança.

O padrão de comportamento do líder tem influência sobre o acometimento pela SB por parte do liderado, fornecendo recursos de apoio e promoção de bem-estar ou impondo demandas que podem esgotar os recursos dos funcionários (Dyrbye et al., 2020).

O perfil discriminante identificou que o grupo dos líderes apresentou maior Conflito emocional com foco na tarefa e maior Demanda emocional e o grupo de liderados maior Indolência, Ilusão pelo trabalho e Culpa. Neste sentido, os resultados permitem sugerir ações diferenciadas para os grupos investigados. Para líderes, são importantes intervenções voltadas para o desenvolvimento de estratégias de regulação emocional para lidar com as demandas emocionais provenientes das relações de trabalho, além das emoções advindas dos conflitos com foco na tarefa. Para os liderados, sugerem-se ações voltadas para os estressores ocupacionais e a SB, os quais podem incidir no distanciamento e no sentimento de culpa relacionado ao trabalho.

O estudo apresenta algumas limitações, como a utilização de instrumentos de autorrelato, o que pode causar vieses nos resultados, principalmente quando se utiliza variáveis de cunho emocional. Outra é o tipo de amostra não aleatória, recrutada por meio da técnica *snowball*, que não possibilita a generalização dos resultados. Destacam-se também os diferentes contextos e características organizacionais dos participantes, como que possuem tamanho da empresa, número de trabalhadores nos grupos de trabalho, os quais podem impactar nos resultados obtidos.

Assim, recomenda-se que estudos futuros usem amostras aleatórias com coleta de dados de líderes e seus liderados emparelhados a fim de propiciar a realização de análise diádica, com utilização de novas variáveis como motivação/foco regulatório, estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento utilizadas para o manejo dos estressores. Igualmente importante é o desenvolvimento de novos estudos com organizações e equipes de trabalho mais homogêneas.

Referências

- Akhlaghimofrad, A., & Farmanesh, P. (2021). The association between interpersonal conflict, turnover intention and knowledge hiding: The mediating role of employee cynicism and moderating role of emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11, 2081-2090. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.001>
- Antelo, A., Prilipko, E. V., & Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research*, 3(9), 33-44. <http://dx.doi.org/10.19030/cier.v3i10.234>
- Barki, H., & J. Hartwick (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), 216-244. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022913>
- 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>
- Carlotto, M. S., Abbad, G. da S., Sticca, M. G., Carvalho-Freitas, M. N. de, & Oliveira, M. S. de. (2021). Burnout syndrome and the work design of education and health care professionals. *Psico-USF*, 26(2), 291-303. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260208>
- Cavazotte, F., Abelha, D. M., & Turano, L. M. (2021). Effects of emotion displays on followers’ perceptions of principled leaders. *Brazilian Administration Review*, 18(1), e190142. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021190142>
- Cavanaugh, K. J., Lee, H. Y., Daum, D., Chang, S., Izzo, J. G., Kowalski, A., & Holladay, C. L. (2020). An examination of burnout predictors: Understanding the influence of job attitudes and environment. *Healthcare*, 8(4), 502. <http://dx.doi.org/10.3390/healthcare8040502>
- Danauskė, E., Raišienė, A. G., & Korsakienė, R. (2023). Coping with burnout? Measuring the links between workplace conflicts, work-related stress, and burnout. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 58-69. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16953>
- Deep, S., Othman, H., & Mohd Salleh, B. (2016). Potential causes and outcomes of communication conflicts at the workplace – a qualitative study in Pakistan. *Journal of Management Info*, 3(3), 1-5. <https://doi.org/10.31580/jmi.v11i1.54>
- De Hert, S. (2020). Burnout in Healthcare Workers: Prevalence, Impact and Preventative Strategies. *Local and Regional Anesthesia*, 13, 171-183. <https://doi.org/10.2147/LRA.S240564>
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. <http://dx.doi.org/10.1037/a0024844>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B. J., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship between organizational leadership and health care employee burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698-708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>
- 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>
- Fidelis, J. F., Zille, L. P., & Rezende, F. V. de. (2020). Estresse e trabalho: O drama dos gestores de pessoas nas organizações contemporâneas. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 10(3), 466-485. <http://dx.doi.org/10.20503/recape.v10i3.49552>
- 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. (2011). *CESQT - Cuestionario para la evaluación del síndrome de quemarse por el trabajo: Manual*. TEA.
- 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>
- 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/IJCMA-02-2016-0009>
- 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>
- Jin, Y. Y., Noh, H., Shin, H., & Lee, S. M. (2015). A typology of burnout among Korean teachers. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 24, 309-318. <https://doi.org/10.1007/s40299-014-0181-6>

- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony– Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>
- Klebe, L., Felfe, J., & Klug, K. (2022). Mission impossible? Effects of crisis, leader and follower strain on health-oriented leadership. *European Management Journal*, 40(3), 384-392. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.001>
- 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>
- Llorca-Pellicer, M., Soto-Rubio, A., & Gil-Monte, P. R. (2021). Development of burnout syndrome in non-university teachers: influence of demand and resource variables. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.644025>
- Llorens, G. S., & Salanova S., M. (2011). Burnout: Un problema psicológico y social. *Riesgo Laboral*, 37, 26-28.
- Lubbadeh, T. (2021). Job burnout and counterproductive work behaviour of the Jordanian bank employees. *Organizacija*, 54(1), 50-62. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0004>
- Martins, M. C. F., Abad, A. Z., & Peiró, J. M. (2014). Conflitos no ambiente organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org.), *Novas medidas do comportamento organizacional. ferramentas de diagnóstico e de gestão*, (pp. 132-146). Artmed.
- Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143-152. <http://dx.doi.org/10.1037/cpb0000090>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Moin, M. F., Wei, F., Weng, O., & Bodla, A. A. (2021). Leader emotion regulation, leader-member exchange (LMX), and followers' task performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(3), 418-425. <https://doi.org/10.1111/sjop.12709>
- Nascimento, L., & Bryto, K. (2019). A influência da liderança na produtividade organizacional: Estudo de caso na empresa Solus Tecnologia. *RAC: Revista de Administração e Contabilidade*, 6(11), 31-44.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Oh, V. Y. S. (2022). Torn between valences: Mixed emotions predict poorer psychological well-being and job burnout. *Journal of Happiness Studies*, 23, 2171-2200. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00493-z>
- 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>
- O'Neill, T. A., McLarnon, M. J. W., Hoffart, G., Onen, D., & Rosehart, W. (2018). The multilevel nomological net of team conflict profiles. *International Journal of Conflict Management*, 29(1), 24-46. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0038>
- Parent-Lamarche, A., & Biron, C. (2022). When bosses are burned out: Psychosocial safety climate and its effect on managerial quality. *International Journal of Stress Management*, 29(3), 219-228. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000252>
- Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
- Resende, P. C., Martins, M. C. F., & Siqueira, M. M. M. (2010). Bem-estar no trabalho: influência das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito. *Mudanças – Psicologia da Saúde*, 18(1-2), 47-57.

- Rudolph, C. W., Breevaart, K., & Zacher, H. (2022). Disentangling between-person and reciprocal within-person relations among perceived leadership and employee wellbeing. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(4), 441-450. <https://doi.org/10.1037/ocp0000320>
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research, 107*, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Silard, A., & Dasborough, M. T. (2021). Beyond emotion valence and arousal: A new focus on the target of leader emotion expression within leader-member dyads. *Journal of Organizational Behavior, 42*(9), 1186-1201. <https://doi.org/10.1002/job.2513>
- Shah, P. P., Peterson, R. S., Jones, S. L., & Ferguson, A. J. (2021). Things are not always what they seem: The origins and evolution of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 66*(2), 426-474. <https://doi.org/10.1177/0001839220965186>
- Tanveer, Y., Jiayin, Q., Akram, U., & Tariq, A. (2018). Antecedents of frontline manager handling relationship conflicts. *International Journal of Conflict Management, 29*(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2017-0021>
- Top, C., Abdullah, B., & Faraj, A. (2020). Transformational leadership impact on employee's performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences, 1*(1), 49-59. <https://doi.org/10.23918/ejmss.v1i1p49>
- Wallis, A., Robertson, J., Bloore, R. A., & Jose, P. E. (2021). Differences and similarities between leaders and non leaders on psychological distress, well-being, and challenges at work. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 73*(4), 325-348. <https://doi.org/10.31234/osf.io/d648u>
- van Dijk, P. A., & Brown, A. K. (2006). Emotional labour and negative job outcomes: An evaluation of the mediating role of emotional dissonance. *Journal of Management & Organization, 12*(02), 101-115. <http://doi.org/10.5172/jmo.2006.12.2.101>
- 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>
- 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.

Contribuição de autores (Taxonomia CRediT): 1. Conceitualização; 2. Curadoria de dados; 3. Análise formal; 4. Aquisição de financiamento; 5. Pesquisa; 6. Metodologia; 7. Administração do projeto; 8. Recursos; 9. Software; 10. Supervisão; 11. Validação; 12. Visualização; 13. Redação: esboço original; 14. Redação: revisão e edição. M. E. T. contribuiu em 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 13, 14; M. S. C. em 1, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 13, 14; S. G. C. em 3, 6, 10, 11, 12, 14.

Editores científicos responsáveis: Dra. Cecília Cracco.