

O Projeto de Trabalho aqui apresentado constitui um requisito para a atribuição do grau de Mestre em Liderança – Executivo pela Nova School of Business and Economics.

O Impacto da Compaixão na Liderança

Explorando a Segurança Psicológica e o *Burnout*

Um estudo quantitativo com abordagem complementar qualitativa

Vanda Isabel Ferreira dos Santos

Projeto de Trabalho com a orientação de:
Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues

31.03.2025

Agradecimentos

O meu primeiro agradecimento vai para a Nova SBE e para os docentes deste Mestrado Executivo em Liderança, que trouxeram até mim a luz: a confirmação de que a minha forma de liderar existe, é válida e é estudada. Descobri, no dia em que entrei neste Mestrado, que tudo aquilo que tenho vivido como profissional faz sentido à luz da ciência. Esse reencontro comigo mesma foi simplesmente maravilhoso — obrigada.

Um especial agradecimento à Professora Filipa Castanheira, ao Professor Pedro Neves, ao Professor Miguel Pina e Cunha, ao Professor Emanuel Gomes, ao Professor Milton de Sousa, ao Professor de Luís Almeida, ao Professor Nadim Bou-habib, ao Professor Sérgio e por último, mas não menos importante, à Professora Filipa Rodrigues além de docente orientadora da tese — pelo sorriso, pelo colo e assertividade, pela disponibilidade, pela mentoria, e por me fazer acreditar.

Na NovaSBE tive a oportunidade de conhecer professores, colaboradores, colegas acima de tudo PESSOAS verdadeiramente inspiradoras muitos dos que mencionei nem saberão o quanto me energizaram a cada aula, a cada entrada na faculdade, mas aconteceu.

De seguida, quero agradecer a todos os colegas com quem partilhei sala: foi inspirador ter tido a oportunidade de conhecer profissionais que, todos os dias, se desafiam para ser melhores. Foi especialmente valioso ter encontrado uma turma que se apoiou, incondicionalmente, em todas as circunstâncias. É possível ver, e sentir, que existem bons líderes.

Quero agradecer especialmente ao meu marido e aos meus queridos filhos, Matias e Camila, por sempre acreditarem em mim, por suportarem as minhas ausências, e por terem sempre uma palavra de incentivo e de uma acreditar inabalável em mim. Que o meu caminho vos mostre que nunca é tarde, e que devemos lutar pelo que acreditamos, o conhecimento será sempre vosso — e vos levará a voos maiores.

Agradeço aos meus pais, por tudo o que me proporcionaram ao longo da vida — pelos momentos bons e pelos desafios, porque ambos fizeram de mim quem sou hoje.

À minha Cuca e à minha Gigi, companheiras de jornada na elaboração desta tese, um obrigada muito especial por estarem sempre ao meu lado. À empresa onde trabalho, que, mesmo

sem me poder apoiar financeiramente nesta jornada, me deu tempo, espaço e liberdade para estar aqui — obrigada por isso.

Não queria deixar de agradecer à minha avó Rosa, que já não está entre nós, mas cuja presença senti em cada passo desta caminhada, ela que todos os dias mediante as impossibilidades nunca deixou de acreditar. A ela, e a todos os que vieram antes, o meu mais sentido obrigada, por me sustentarem nesta jornada.

E por fim, agradeço a mim mesma. Por escolher sempre aprender, mesmo perante as adversidades. Por procurar melhorar, por aceitar as minhas luzes e sombras, e por me lembrar que é na unificação de tudo isso que reside a minha essência porque liberdade é ser quem sou.

Todos os dias me é dada a oportunidade de viver — e eu, com gratidão, escolho Viver ComPaixão.

Resumo (PT)

Este estudo analisa o impacto da compaixão na liderança no *burnout* dos colaboradores, explorando o papel mediador da segurança psicológica. Com base numa amostra de 206 participantes, recorreu-se a métodos quantitativos e qualitativos, utilizando três escalas validadas e questões abertas. Os resultados indicam que líderes compassivos contribuem para maior segurança psicológica e menor *burnout* nas equipas. A mediação parcial da segurança psicológica foi estatisticamente significativa, evidenciando a importância de estilos de liderança humanizados. O estudo reforça o valor da compaixão como dimensão crítica na promoção do bem-estar organizacional.

Palavras-Chave: Liderança, Compaixão, Segurança Psicológica, *Burnout*

Índice

Índice de Tabelas	7
Índice de Figuras e Imagens	8
Introdução	10
I. REVISÃO DA LITERATURA	12
1.1 Liderança: Enquadramento Teórico	12
1.2 Compaixão na Liderança	13
1.3 Segurança Psicológica	13
1.4 <i>Burnout</i>	13
1.5 Interligação entre Compaixão na Liderança, Segurança Psicológica e <i>Burnout</i>	14
II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	15
2.1. Enquadramento Conceptual do Modelo	15
2.2. Apresentação do Modelo Teórico	16
2.3. Hipóteses de Investigação	16
III. METODOLOGIA	17
3.1 Tipo de Estudo	17
3.2 Amostra	17
3.3 Instrumentos	18
3.3.1 Compaixão na Liderança	18
3.3.2 Segurança Psicológica	19
3.3.3 <i>Burnout</i>	20
3.3.4 Questões Abertas	20
3.4 Procedimentos de Recolha de Dados	21
3.5 Procedimentos de Análise de Dados	21
IV. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	22
4.1. Caracterização da Amostra	22
4.2. Análise de fiabilidade	23
4.3. Estatísticas Descritivas	23
4.4. Correlações	24
4.5. Análise de Mediação (PROCESS v4.2 de Hayes)	24
4.6. Interpretação	25
4.7. Análise Exploratória: Tempo na Empresa e Perceções de Liderança, Segurança Psicológica e <i>Burnout</i>	25
4.8. Análise Qualitativa das Respostas Abertas	27
4.8.1 Impacto da Compaixão do Líder (Primeira Pergunta)	27
4.8.2 Ações para Promover Compaixão na Liderança (Segunda Pergunta)	27

4.8.3 Importância da Compaixão nas Organizações (Terceira Pergunta)	27
4.8.4 Considerações Finais sobre a Análise Qualitativa	28
V. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	29
5.1. Integração e Discussão dos Resultados	29
5.2 Implicações para a Prática Organizacional	31
5.3 Contributo para a Literatura e Originalidade do Estudo	31
5.4 Lacunas por Preencher e Contributo do Estudo	32
VI. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	32
6.1 Conclusões Gerais	32
6.2 Limitações da Investigação	33
6.3 Sugestões para Estudos Futuros	34
6.4 Considerações Finais	34
Referências Bibliográficas	36
ANEXOS	41
ANEXO A – Conteúdos Complementares à Revisão da Literatura	41
ANEXO B – Fundamentos Complementares sobre Liderança, Compaixão e Metodologia Mista	45
ANEXO C – Versão Integral das Escalas Utilizadas no Estudo	54
ANEXO D – Questionário	58
ANEXO E – Exemplificação dos dados recolhidos	62
ANEXO F – Complementos à Análise dos Resultados	63
ANEXO G – Análise Exploratória: Tempo na Empresa e Perceção das Variáveis	67
ANEXO H – O Inquérito como Ferramenta Organizacional	70
ANEXO H1 - O Inquérito como Ferramenta Organizacional: Da Aplicação à Ação Estratégica	72
ANEXO I – Proposta de Formação Modular para Líderes	76
ANEXO H – Conclusões Intermédias e Reflexões Temáticas	80
ANEXO J – Análise Qualitativa Completa: Temas e Citações Ilustrativas	82
ANEXO K – Versão Expandida da Secção 5.4: Lacunas por Preencher e Contributo do Estudo	102
ANEXO L — Contributos Científicos do Estudo	104
ANEXO M - Recomendações Práticas para Organizações	107

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Coeficientes de fiabilidade (α de Cronbach) das escalas utilizadas	23
Tabela 2 – Estatísticas descritivas	23
Tabela 3 – Correlações de Pearson	24
Tabela 4 – Resultados da análise de mediação (PROCESS v4.2 de Hayes)	24
Tabela 5 – Anexo A – Quadro-síntese das Variáveis-Chave	44
Tabela 6 – Anexo A – Indicadores-Chave da Literatura	44
Tabela 8 – Anexo H1 – Mapa de Ação com prioridades organizacionais	74
Tabela 9 – Benefícios esperados.	78
Tabela 10 – Anexo J – Tema 1 P1 - Apoio em Situações Pessoais Delicadas [34 respostas]	82
Tabela 11 – Anexo J – Tema 2 P1 - Flexibilidade e Adaptação [8 respostas]	84
Tabela 12 – Anexo J – Tema 3 P1 - Escuta Ativa e Presença Emocional [11 respostas]	84
Tabela 13 – Anexo J – Tema 4 P1 - Reforço da Coesão e Moral da Equipa [18 respostas]	85
Tabela 14 – Anexo J – Tema 1 P2 - Formação e Sensibilização de Líderes [33 respostas]	87
Tabela 15 – Anexo J – Tema 2 P2 - Espaços de Escuta e Reconhecimento [30 respostas]	89
Tabela 16 – Anexo J – Tema 3 P2 - Revisão de Cultura Organizacional [17 respostas]	90
Tabela 17 – Anexo J – Tema 4 P2 - Liderança pelo Exemplo e Cultura de Cuidado [11 respostas]	91
Tabela 18 – Anexo J – Tema 1 P3 Humanização das Relações de Trabalho [63 respostas]	92
Tabela 19 – Anexo J – Tema 2 P3 Bem-estar, Saúde Mental e Retenção de Talento [12 respostas]	96
Tabela 20 – Anexo J – Tema 3 P3 Desempenho e Resultados Organizacionais [22 respostas]	97
Tabela 21 – Anexo J – Tema 4 P3 Cultura Organizacional Sustentável e Inclusiva [10 respostas]	98
Tabela 22 – Anexo J – Resumo Analítico das Respostas Qualitativas por Pergunta	100

Índice de Figuras e Imagens

Figura 1 – Modelo teórico do estudo	16
Figura 2 – Anexo E – Imagem demonstra apenas uma amostra dos dados (todos os dados estão disponíveis mediante solicitação e regras de autorização e RGPD)	62
Figura 3 – Anexo F – Estatísticas Descritivas das Variáveis Principais (CL, SP e BO)**	63
Figura 4 – Anexo F – Matriz de Correlações de Pearson entre Compaixão na Liderança (CL), Segurança Psicológica (SP) e Burnout (BO)**	63
Figura 5 – Anexo F – Output da Análise de Mediação (Modelo 4 do PROCESS v4.2 de Hayes)**	64
Figura 6 – Anexo F – Caracterização sociodemográfica da amostra: idade, sexo e escolaridade**	65
Figura 7 – Anexo F – Caracterização profissional da amostra: cargo atual, tempo de permanência na empresa e função de liderança**	66
Figura 8 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas da Compaixão na Liderança (CL) em função do tempo na organização	68
Figura 9 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas da Segurança Psicológica (SP) em função do tempo na organização	68
Figura 10 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas de Burnout (BO) em função do tempo na organização	69
Figura 11 – Anexo G – Médias Estimadas por Tempo na Empresa	69

LISTA DE ABREVIATURAS

Abreviatura	Significado
APA	American Psychological Association
BO	Burnout
CL	Compaixão na Liderança
DP	Desvio-Padrão
HBR	Harvard Business Review
IC	Intervalo de Confiança
M	Média
N	Número de participantes
OMS	Organização Mundial da Saúde
P	Valor de significância estatística (p-value)
R	Coeficiente de Correlação de Pearson
R ²	Coeficiente de Determinação
SP	Segurança Psicológica
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VD	Variável Dependente
VI	Variável Independente
VM	Variável Mediadora
B	Coeficiente de Regressão Padronizado
SBE	Nova School of Business and Economics
PT	Portugal
WHO	World Health Organization
COVID	Coronavirus Disease
IBM	International Business Machines Corporation
MBI	Maslach Burnout Inventory
GS	General Survey
GLM	General Linear Model
JD	Job Demands
PME	Pequenas e Médias Empresas
RGPD	Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados
CNPD	Comissão Nacional de Proteção de Dados
LLCI	Lower Level Confidence Interval
ULCI	Upper Level Confidence Interval

Introdução

A crescente complexidade e volatilidade dos contextos organizacionais contemporâneos tem redefinido as exigências colocadas às lideranças. Já não basta que os líderes dominem competências técnicas ou exerçam controlo hierárquico — espera-se que sejam capazes de criar vínculos, promover bem-estar e assegurar ambientes emocionalmente sustentáveis. Neste cenário, a compaixão emerge como uma competência de liderança com impacto direto na saúde mental e na motivação das equipas (Worline & Dutton, 2017; Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).

A investigação sobre liderança compassiva tem ganho expressão, particularmente em contextos como a saúde e a educação. Contudo, verifica-se ainda uma escassez de estudos que operacionalizem empiricamente este conceito em contextos organizacionais diversos, para além dos setores da saúde e da educação, sobretudo quando associada a variáveis como o *burnout* ou a segurança psicológica (Hu, He & Zhou, 2022; Simpson, Clegg & Pitsis, 2022; Sansó et al., 2022). Este estudo procura colmatar essa lacuna, testando um modelo que analisa a influência da compaixão percebida na liderança sobre os níveis de *burnout* dos colaboradores, tendo a segurança psicológica como variável mediadora.

Em Portugal, os desafios relacionados com a saúde mental no trabalho têm sido cada vez mais discutidos, sobretudo após a pandemia de COVID-19, que expôs lacunas nas práticas de liderança e bem-estar organizacional. Neste cenário, a promoção de ambientes psicologicamente seguros e compassivos torna-se ainda mais crítica para a retenção de talento, motivação e sustentabilidade das equipas.

Vários estudos (Edmondson, 1999; Carmeli, Brueller & Dutton, 2009; Hougaard, Carter & Afton, 2020) apontam que a perceção de segurança psicológica no seio das equipas está fortemente associada à qualidade das relações interpessoais e ao estilo de liderança praticado. Equipas que se sentem seguras tendem a comunicar mais abertamente, a aprender com o erro e a colaborar de forma mais eficaz — aspetos que não só aumentam o desempenho, mas também mitigam o risco de *burnout* (Li, Zhang & Lin, 2021; Maslach & Leiter, 2016).

Paralelamente, o *burnout* tem sido reconhecido em muitos contextos como um dos principais riscos psicossociais no trabalho. Classificado pela Organização Mundial da Saúde como um fenómeno ocupacional associado ao stress crónico não gerido (WHO, 2019), o *burnout* compromete a saúde individual, fragiliza as relações interpessoais e afeta

negativamente a eficácia organizacional (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Neste contexto, compreender como a compaixão pode funcionar como fator protetor — direta ou indiretamente — sobre o *burnout* torna-se uma questão central para as organizações que pretendem construir culturas mais humanas, sustentáveis e resilientes. Adicionalmente, este estudo integra uma componente qualitativa e exploratória que aprofunda, a partir da voz dos participantes, o modo como a liderança compassiva é compreendida e experienciada nas organizações, bem como os fatores que favorecem ou dificultam a segurança emocional e o bem-estar no trabalho. Esta abordagem permite captar significados subjetivos e ilustrar, com exemplos concretos, o impacto percebido da compaixão na vivência profissional, o que poderá contribuir para futuras investigações sobre a evolução das dinâmicas de liderança ao longo do ciclo de permanência nas organizações.

Perante esta realidade em que os contextos laborais são marcados pela digitalização, pela diversidade geracional e pela crescente atenção à saúde mental, cresce também a valorização de lideranças humanas, empáticas e emocionalmente conscientes. Estudos recentes de consultoras internacionais como a Gallup (2021), McKinsey (2022) e Deloitte (2023) reforçam que os colaboradores valorizam, cada vez mais, líderes capazes de criar ambientes de escuta, pertença e segurança emocional. A liderança compassiva, neste sentido, posiciona-se como uma competência crítica para o futuro do trabalho, com potencial para promover equipas mais saudáveis, coesas e eficazes.

O estudo realizado contempla uma vertente quantitativa, através da qual foram obtidas 206 respostas válidas a um questionário composto por escalas reconhecidas de compaixão na liderança, segurança psicológica e *burnout*. Os resultados permitiram validar estatisticamente um modelo de mediação, onde a segurança psicológica age como variável mediadora na relação entre a compaixão percebida na liderança e os níveis de *burnout* dos colaboradores. Para além da vertente quantitativa, este estudo integra também uma componente qualitativa e exploratória, com base em três questões abertas, procurando compreender — a partir da voz dos participantes — como é percebida e experienciada a compaixão na liderança, bem como os fatores que a facilitam ou dificultam no quotidiano organizacional. Esta análise permitiu identificar padrões temáticos consistentes sobre práticas de liderança compassiva, perceções de segurança emocional e fatores associados ao desgaste profissional, validando e humanizando os dados quantitativos. Adicionalmente, abre caminho à formulação de novas hipóteses sobre a evolução da perceção da liderança ao longo do tempo.

Este trabalho pretende, assim, contribuir para a literatura ao validar empiricamente um modelo teórico original, baseado na liderança compassiva como catalisador de segurança emocional e mitigador de *burnout*, numa amostra diversificada de colaboradores em contexto organizacional português.

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: o Capítulo I apresenta a introdução e enquadramento do tema; o Capítulo II é dedicado à revisão da literatura; o Capítulo III descreve a metodologia utilizada; o Capítulo IV apresenta os resultados quantitativos e qualitativos; o Capítulo V discute os achados à luz da literatura existente e das implicações práticas; e o Capítulo VI integra as conclusões, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Pretende-se, assim, contribuir para a literatura ao validar empiricamente um modelo teórico um modelo teórico integrador e empiricamente sustentado, baseado na liderança compassiva como catalisador de segurança emocional e mitigador de *burnout*, com implicações relevantes para a liderança contemporânea.

I. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Liderança: Enquadramento Teórico

A liderança tem sido amplamente estudada nas ciências organizacionais, evoluindo de perspetivas centradas em traços ou comportamentos para abordagens mais relacionais, transformacionais e éticas (Yukl, 2013). Um dos modelos mais relevantes na atualidade é o da liderança emocionalmente inteligente, proposto por Goleman et al. (2013), que destaca competências como empatia, autoconsciência e regulação emocional como fundamentais para o exercício de uma liderança eficaz e humana.

Líderes com elevada inteligência emocional são capazes de criar climas de confiança, segurança e colaboração, favorecendo o envolvimento das equipas e mitigando conflitos (Boyatzis & McKee, 2005; George, 2016). Esta perspetiva relacional serve de base para compreender a relevância da compaixão enquanto atributo essencial da liderança contemporânea. Ao introduzir a compaixão como um elemento diferenciador, esta perspetiva destaca a importância de aprofundar dimensões emocionais ainda pouco desenvolvidas nos estilos de liderança tradicionais, nomeadamente aquelas que se relacionam com a segurança relacional e o cuidado interpessoal.

1.2 Compaixão na Liderança

A compaixão, no contexto organizacional, é entendida como a capacidade de reconhecer o sofrimento alheio, experienciar uma resposta emocional e agir intencionalmente para o aliviar (Kanov et al., 2004; Dutton et al., 2014). Quando esta capacidade é integrada no estilo de liderança, falamos de liderança compassiva, um conceito que tem ganho expressão tanto na literatura científica como nas práticas de gestão (Worline & Dutton, 2017; Simpson et al., 2022).

Líderes compassivos demonstram escuta ativa, cuidado genuíno, empatia e responsabilidade pelo bem-estar dos outros. Estes comportamentos fortalecem a coesão das equipas, reduzem conflitos e promovem um ambiente emocionalmente seguro (Lilius et al., 2011; Hougaard et al., 2020). A compaixão não é apenas uma virtude interpessoal, mas uma competência organizacional estratégica, com impacto comprovado em indicadores como compromisso, lealdade e desempenho coletivo (Frost, 2003). Apesar do interesse crescente, a investigação empírica que operacionaliza a compaixão na liderança como construto mensurável, em contextos organizacionais distintos, permanece escassa, sobretudo na aplicação de escalas validadas em contextos organizacionais diversos.

1.3 Segurança Psicológica

A segurança psicológica refere-se à perceção dos indivíduos de que podem expressar opiniões, admitir erros ou apresentar ideias sem medo de retaliação, ou julgamento negativo (Edmondson, 1999). Trata-se de uma condição essencial para a aprendizagem em equipa, a inovação e o bem-estar no trabalho (Kahn, 1990; Edmondson & Lei, 2014).

Esta variável tem sido estudada como mediadora entre o estilo de liderança e os resultados individuais e coletivos (Newman et al., 2017). A investigação demonstra que líderes compassivos e inclusivos contribuem significativamente para o desenvolvimento de ambientes psicologicamente seguros, por meio de comportamentos como escuta ativa, humildade, valorização da diversidade de perspetivas e tolerância ao erro (Carmeli et al., 2009; Detert & Edmondson, 2011; Edmondson, 2018). Estes fatores posicionam a segurança psicológica não apenas como um resultado desejável das práticas de liderança, mas também como um mediador relevante entre estilo de liderança e saúde emocional das equipas.

1.4 *Burnout*

O *burnout* é uma síndrome associada ao stress laboral crónico, caracterizada por exaustão emocional, despersonalização e redução da perceção de eficácia profissional (Maslach

& Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). Os seus impactos vão desde a perda de produtividade à deterioração da saúde mental, aumento do absentismo e rotatividade (Leiter & Maslach, 2005).

A literatura aponta que ambientes liderados com empatia, reconhecimento e preocupação com o bem-estar tendem a apresentar níveis mais baixos de *burnout* (Shanafelt & Noseworthy, 2017; Oliveira & Ferreira, 2020). Em contrapartida, contextos marcados por lideranças autoritárias, falta de apoio emocional ou exigência excessiva promovem desgaste emocional e distanciamento relacional (Bakker et al., 2014; Demerouti et al., 2001). A ausência de liderança compassiva e de segurança psicológica constitui um terreno fértil para o desenvolvimento de *burnout*, reforçando a importância de analisar estas relações de forma integrada.

1.5 Interligação entre Compaixão na Liderança, Segurança Psicológica e Burnout

A investigação recente tem explorado os mecanismos que explicam como a compaixão na liderança influencia o bem-estar dos colaboradores. A segurança psicológica tem surgido como uma variável mediadora chave nessa relação (Hu et al., 2022; Li et al., 2021), funcionando como um processo que traduz o impacto da liderança compassiva em resultados emocionais positivos.

Estudos apontam que líderes que expressam compaixão tendem a aumentar a segurança psicológica, o que, por sua vez, reduz significativamente os níveis de *burnout* (Lilius et al., 2011; Wendt et al., 2020). Este modelo tem vindo a ser validado empiricamente, sobretudo em contextos clínicos e educativos, mas permanece pouco explorado em setores organizacionais diversos, reforçando a necessidade de integrar dimensões humanas na prática de liderança. Com base nesta evidência, o presente estudo propõe um modelo, no qual se testa o impacto da compaixão na liderança sobre o *burnout*, mediado pela segurança psicológica.

Apesar dos avanços na investigação sobre liderança compassiva, permanece limitada a evidência empírica que integre de forma simultânea a compaixão na liderança, a segurança psicológica e o *burnout* num único modelo validado. A maioria dos estudos existentes explora estas variáveis de forma isolada ou em pares, sendo escassas as investigações que testam as suas interações de forma integrada (Hu et al., 2022; Li et al., 2021; Simpson et al., 2022). Além disso, este corpo de literatura encontra-se fortemente centrado em contextos clínicos ou

educativos, maioritariamente em países anglo-saxónicos, sendo quase inexistente em contexto organizacional português. Neste sentido, o presente estudo procura colmatar essa lacuna, propondo um modelo inovador que articula empiricamente as três variáveis em análise e incorpora uma componente qualitativa, explorando a perceção da compaixão na liderança a partir da voz dos colaboradores. Esta abordagem permite não só testar estatisticamente o modelo, mas também captar a complexidade subjetiva da experiência humana no contexto de trabalho.

A presente revisão da literatura sustenta a construção de um modelo teórico integrador, que posiciona a compaixão na liderança como fator precursor da segurança psicológica e, conseqüentemente, como elemento protetor face ao *burnout*. A presente investigação procura validar estatisticamente esta proposta e, simultaneamente, aprofundar o modo como estes conceitos são experienciados no quotidiano organizacional, a partir da voz dos próprios colaboradores.

Por motivos de síntese, desenvolvimentos teóricos adicionais sobre os conceitos abordados encontram-se reunidos no Anexo A e desenvolvimentos adicionais sobre estilos de liderança, interligações teóricas e contributos específicos para a segurança psicológica encontram-se reunidos no Anexo B – Desenvolvimentos Complementares da Metodologia.

II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Enquadramento Conceptual do Modelo

Com base na revisão da literatura e nas evidências empíricas previamente discutidas, este estudo propõe um modelo teórico que integra três variáveis principais: compaixão na liderança (variável independente), *burnout* (variável dependente) e segurança psicológica (variável mediadora).

O modelo baseia-se em literatura que associa a compaixão na liderança à criação de climas organizacionais mais seguros, colaborativos e emocionalmente sustentáveis (Worline & Dutton, 2017; Lilius et al., 2011). Adicionalmente, a segurança psicológica tem sido identificada como um mecanismo mediador relevante na relação entre práticas de liderança e bem-estar organizacional (Edmondson & Lei, 2014; Hu et al., 2022).

O modelo parte do pressuposto de que a compaixão, enquanto prática de liderança, influencia positivamente o bem-estar emocional dos colaboradores. Essa influência pode

manifestar-se diretamente — reduzindo os níveis de *burnout* — ou indiretamente, por via da promoção de um ambiente psicologicamente seguro. A segurança psicológica surge, assim, como um mecanismo relacional que traduz os comportamentos compassivos da liderança em experiências organizacionais emocionalmente positivas (Hu et al., 2022; Li et al., 2021).

2.2. Apresentação do Modelo Teórico

A figura abaixo representa graficamente o modelo teórico do estudo, construído com base num modelo de mediação simples, conforme a abordagem estatística de Hayes (2018), designado como modelo 4 do PROCESS Macro.

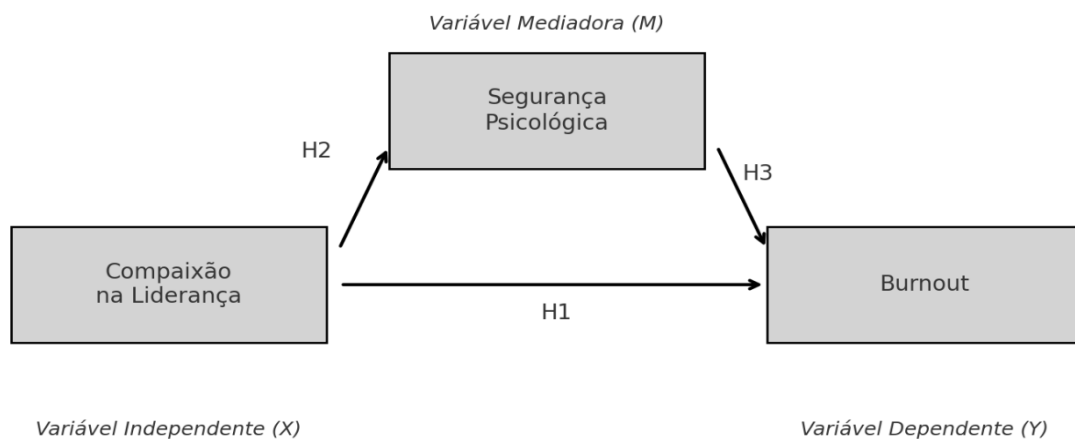


Figura 1 – Modelo teórico do estudo

2.3. Hipóteses de Investigação

Com base na fundamentação teórica e nos resultados de investigações anteriores, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1: A compaixão na liderança está negativamente correlacionada com o *burnout* dos colaboradores.
- H2: A compaixão na liderança está positivamente associada à segurança psicológica percebida pelos colaboradores.
- H3: A segurança psicológica medeia a relação entre a compaixão na liderança e o *burnout*.

Este modelo será testado empiricamente com o software IBM SPSS *Statistics* (versão Trial) complementada com o PROCESS v4.2, de Andrew F. Hayes, permitindo avaliar o efeito direto da liderança compassiva sobre o *burnout*, bem como o seu efeito indireto, mediado pela segurança psicológica. O objetivo é testar se a perceção de uma liderança compassiva contribui

para aumentar a segurança emocional nas equipas e, em consequência, reduzir os níveis de *burnout*.

III. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Estudo

O presente estudo adota uma abordagem metodológica mista, de natureza explicativa e correlacional, integrando uma vertente quantitativa com uma componente qualitativa complementar. O objetivo principal é analisar a relação entre a compaixão na liderança, a segurança psicológica e o *burnout*, testando um modelo de mediação simples.

Paralelamente à análise estatística, foi incorporada uma componente qualitativa exploratória, que visa complementar a análise estatística através de três questões abertas inseridas no questionário. Estas visaram recolher perceções subjetivas e experiências pessoais relacionadas com o estilo de liderança, segurança psicológica e bem-estar emocional. Os dados qualitativos usados foram analisados de forma indutiva, com recurso à análise de conteúdo temática, visando complementar e aprofundar os resultados quantitativos.

A opção por uma metodologia mista baseou-se na natureza multifacetada do fenómeno em estudo. Detalhes adicionais sobre esta escolha, bem como sobre a fundamentação teórica do modelo e das variáveis analisadas, podem ser consultados no Anexo B.

3.2 Amostra

A amostra usada foi composta por 211 participantes, tendo sido consideradas 206 respostas válidas, após exclusão de quatro participantes que não autorizaram a utilização dos dados e uma resposta incompleta.

A amostragem foi não probabilística por conveniência, tendo os dados sido recolhidos através da partilha do questionário em redes profissionais, plataformas digitais (LinkedIn, WhatsApp, e-mail) e contacto direto, entre os dias 5 e 31 de agosto de 2024.

A amostra apresenta diversidade sociodemográfica, com especial relevo para:

- Género: 77,7% feminino;
- Idade: maioritariamente entre os 40 e 59 anos;
- Escolaridade: elevada qualificação académica (81,5% com licenciatura, pós-graduação ou mestrado);

- Experiência organizacional: 41% com mais de 10 anos na empresa atual;
- Função de liderança: 61,7% exercem funções de gestão ou supervisão.

Estes dados sugerem que a amostra é particularmente adequada para analisar percepções sobre estilos de liderança e bem-estar emocional no contexto organizacional. O presente estudo adota uma abordagem metodológica mista, de natureza explicativa e correlacional, integrando uma vertente quantitativa com uma componente qualitativa complementar.

3.3 Instrumentos

Para a operacionalização das variáveis do estudo, foram utilizadas três escalas validadas e reconhecidas na literatura científica internacional, adaptadas para o contexto organizacional português, além de três questões abertas que permitiram uma análise qualitativa complementar.

Escalas validadas para a medição das variáveis do estudo:

3.3.1 Compaixão na Liderança

A compaixão na liderança foi avaliada através da *Compassionate Leadership Self-Reported Scale*, desenvolvida por West (2017) e validada em diferentes contextos organizacionais, incluindo por Sansó et al. (2022). Esta versão avalia a percepção que os colaboradores têm sobre os comportamentos compassivos do seu líder direto. A escala é composta por 16 itens, distribuídos por quatro dimensões fundamentais:

- *Attending* (Atenção): refere-se à presença consciente, escuta ativa e atenção genuína do líder ao interagir com os membros da equipa. Exemplo de item: “O meu líder presta total atenção quando os membros da equipa descrevem os desafios que enfrentam.”
- *Understanding* (Compreensão): diz respeito à capacidade do líder de explorar e compreender cuidadosamente as causas dos problemas enfrentados pela equipa, sem julgamentos ou imposições. Exemplo de item: “O meu líder leva tempo para compreender cuidadosamente as causas dos problemas.”
- *Empathising* (Empatia): envolve a sintonia emocional com os membros da equipa, a sensibilidade às emoções dos outros e o cuidado genuíno com as suas dificuldades. Exemplo de item: “O meu líder preocupa-se sinceramente com as dificuldades dos outros.”

- *Helping* (Ajuda): traduz-se em ações práticas, eficazes e comprometidas com a resolução de problemas dos membros da equipa, demonstrando intenção de fazer a diferença.

Exemplo de item: “O meu líder toma ações eficazes para ajudar os outros com os problemas que enfrentam.”

Cada item foi avaliado numa escala de tipo Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). Esta escala revelou elevada consistência interna na presente amostra ($\alpha = .97$), indicando excelente fiabilidade na avaliação da percepção de compaixão na liderança (Anexo?).

Apesar de a escala ainda não ter sido formalmente validada para o contexto português, foi seguido um processo rigoroso de adaptação transcultural, conforme recomendações metodológicas internacionais (Beaton et al., 2000). A elevada consistência interna obtida na presente amostra ($\alpha = .971$) reforça a adequação da escala para os objetivos deste estudo.

A versão integral da escala encontra-se no Anexo C.

3.3.2 Segurança Psicológica

A variável Segurança Psicológica foi avaliada com a escala desenvolvida por Edmondson (1999). A versão utilizada neste estudo é composta por 7 itens, avaliados numa escala de tipo Likert de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente).

Três dos itens foram formulados de forma negativa e foram invertidos antes da análise estatística, para garantir que valores mais elevados indicam maior segurança psicológica percebida. Estes itens foram: Item 1: “Se cometer um erro nesta equipa, normalmente isso é usado contra mim.”; Item 3: “As pessoas nesta equipa por vezes rejeitam os outros por serem diferentes.”; Item 5: “É difícil pedir ajuda aos membros desta equipa.” A opção por incluir itens invertidos visou mitigar enviesamentos de resposta, conforme práticas recomendadas (Podsakoff et al., 2003).

Os restantes itens abordam a abertura à partilha de ideias, valorização de competências e comportamentos de suporte entre colegas. Exemplo de item não invertido: “Trabalhar com os membros desta equipa faz com que as minhas competências únicas sejam valorizadas e utilizadas.”

A escala foi traduzida e adaptada semanticamente com base na versão original de Edmondson (1999), tendo sido sujeita a um processo de retroversão e revisão por especialistas

em psicologia organizacional, conforme boas práticas metodológicas recomendadas para adaptação transcultural (Beaton et al., 2000).

Apesar de ainda não existir uma validação psicométrica formal da escala em português de Portugal publicada em revista científica, a presente investigação confirmou a consistência interna da escala na sua amostra ($\alpha = .84$), o que assegura a sua fiabilidade para os objetivos do estudo.

A versão integral da escala encontra-se no Anexo C.

3.3.3 *Burnout*

O *burnout* foi medido com uma versão reduzida da Maslach *Burnout Inventory* – General Survey (MBI-GS), adaptada de Maslach, Jackson e Leiter (1996) e alinhada com os critérios da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019) que) propôs uma versão reduzida com 7 itens em 2019, que tem sido utilizada em pesquisas internacionais.

Esta versão inclui 7 itens, centrando-se nas duas dimensões mais relevantes para o objetivo deste estudo:

Exaustão emocional (itens 1 a 5): avalia o desgaste físico e emocional causado pelo trabalho. Exemplo: “Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.”;

Cinismo ou despersonalização (itens 6 a 7): avalia atitudes de distanciamento e perda de entusiasmo.

Exemplo: “Perdi interesse pelo meu trabalho desde que comecei com este emprego.”

A dimensão de eficácia profissional foi propositadamente excluída por se afastar dos objetivos do presente estudo e por demonstrar menor sensibilidade a variáveis de liderança em investigações anteriores (Demerouti et al., 2001). Esta opção segue práticas adotadas noutros estudos que utilizaram versões curtas da MBI-GS em contextos organizacionais diversos.

Os itens foram avaliados numa escala de tipo Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo completamente). A escala apresentou elevada consistência interna na presente amostra ($\alpha = .92$)

A versão integral da escala encontra-se no Anexo C

3.3.4 Questões Abertas

Além das escalas de resposta fechada, o questionário incluiu três questões qualitativas abertas, com o objetivo de recolher dados subjetivos complementares sobre a vivência da liderança compassiva nas organizações.

Estas questões permitiram aceder à experiência direta dos participantes e explorar:

- exemplos concretos do impacto da compaixão na liderança no dia a dia profissional;
Pergunta: “Pode descrever uma situação em que a compaixão do seu líder teve um impacto significativo em si ou na sua equipa?”
- perceções sobre práticas organizacionais que favorecem ou dificultam a expressão de comportamentos compassivos na liderança;
Pergunta: “Que ações acha que a sua organização poderia tomar para promover mais compaixão na liderança?”
- valores atribuídos à compaixão enquanto princípio orientador das organizações.
Pergunta: “Porque é que considera a compaixão importante para uma organização?”

A versão integral das escalas utilizadas no inquérito encontra-se disponível no Anexo C.

3.4 Procedimentos de Recolha de Dados

O questionário foi construído na plataforma Google Forms e dividido em cinco secções:

1. Dados sociodemográficos;
2. Escala de compaixão na liderança;
3. Escala de segurança psicológica;
4. Escala de *burnout*;
5. Três questões qualitativas abertas.

A recolha foi realizada entre 5 e 31 de agosto de 2024, com pedido de consentimento informado na primeira página. A confidencialidade, anonimato e utilização exclusiva dos dados para fins académicos foram garantidos.

A versão integral do questionário encontra-se no Anexo C.

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados quantitativos foi conduzida com recurso ao SPSS (versão XX) e à *PROCESS macro for SPSS v4.2* (Hayes, 2022), modelo 4, para testar efeitos de mediação:

Foram aplicadas as seguintes análises:

- Análise de fiabilidade das escalas utilizadas, com base no coeficiente α de Cronbach;
- Estatísticas descritivas (média, desvio-padrão, valores mínimos e máximos);

- Correlação de Pearson entre as variáveis principais;
- Análises de regressão linear (A análise estatística foi realizada com recurso ao SPSS (versão Trial) e à *PROCESS macro for SPSS v4.2* (Hayes, 2022), modelo 4, para testar efeitos de mediação) com:
 - Compaixão na liderança como variável independente (VI);
 - *Burnout* como variável dependente (VD);
 - Segurança psicológica como variável mediadora (VM);

A análise qualitativa foi conduzida com base numa abordagem indutiva de análise de conteúdo temática, seguindo três etapas: leitura flutuante, codificação e categorização emergente. Os principais temas foram identificados e apresentados no capítulo de resultados.

IV. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra válida deste estudo é constituída por 206 participantes, com perfis sociodemográficos diversos:

- Idade: A maioria encontra-se entre os 40 e os 59 anos (70,4%), sendo o grupo mais representado o de 40 a 49 anos (47,6%);
- Género: A distribuição mostra uma predominância do sexo feminino (77,7%);
- Escolaridade: Mais de metade dos participantes têm nível de ensino superior (Mestrado: 26,2%; Pós-graduação: 26,2%; Licenciatura: 29,1%);
- Tempo na organização atual: Cerca de 41% trabalham há mais de 10 anos na mesma organização.;
- Função de liderança: 61,7% exercem cargos de liderança ou supervisão;
- Cargo atual: Distribuição heterogénea, com maior incidência em funções técnicas (27,2%) e de direção/gerência (26,7%).

Este perfil confere robustez analítica ao estudo, dado que uma parte significativa da amostra exerce funções de liderança e apresenta experiência organizacional relevante para refletir sobre práticas de liderança, segurança emocional e *burnout*.

4.2. Análise de fiabilidade

Antes da análise estatística principal, foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas, através do coeficiente α de Cronbach. Este indicador mede o grau de homogeneidade entre os itens de cada escala, sendo geralmente considerado que valores acima de .70 indicam uma fiabilidade aceitável, e valores acima de .80 refletem excelente consistência (Nunnally & Bernstein, 1994).

Os resultados obtidos demonstram uma elevada fiabilidade dos instrumentos utilizados neste estudo, tabela 1.

Tabela 1 – Coeficientes de fiabilidade (α de Cronbach) das escalas utilizadas

Escala	N. Itens	α de Cronbach	Interpretação
Compaixão na Liderança	16	.97	Excelente fiabilidade
Segurança Psicológica	7	.84	Boa fiabilidade
<i>Burnout</i>	7	.92	Excelente fiabilidade

Estes resultados asseguram que as variáveis analisadas apresentam robustez psicométrica, validando a fiabilidade dos dados recolhidos e permitindo avançar com confiança para as análises inferenciais subsequentes.

4.3. Estatísticas Descritivas

Foram analisadas três variáveis principais: Compaixão na Liderança (CL), Segurança Psicológica (SP) e *Burnout* (BO). A Tabela 2 apresenta as medidas descritivas.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
Compaixão na Liderança	206	1.00	5.00	3.34	1.03
Segurança Psicológica	206	1.43	7.00	4.86	1.31
<i>Burnout</i>	206	1.00	5.00	2.60	1.06

Estes dados revelam perceções globalmente positivas em relação à compaixão na liderança e à segurança psicológica, e níveis tendencialmente baixos de *burnout*.

4.4. Correlações

Para avaliar a relação entre as variáveis foi utilizada a correlação de Pearson. A Tabela 3 apresenta as correlações de Pearson.

Tabela 3 – Correlações de Pearson

Variáveis	1. CL	2. SP	3. BO
1. Compaixão na Liderança (CL)	1		
2. Segurança Psicológica (SP)	.61**	1	
3. <i>Burnout</i> (BO)	-.53**	-.53**	1

** Correlação significativa no nível .01 (2 extremidades)

4.5. Análise de Mediação (PROCESS v4.2 de Hayes)

Foi testado um modelo de mediação simples, onde:

- Variável Independente (X): Compaixão na Liderança
- Variável Mediadora (M): Segurança Psicológica
- Variável Dependente (Y): *Burnout*

O modelo foi analisado com recurso ao PROCESS v4.2 de Hayes com 5.000 amostragens bootstraps, onde foi possível obter os seguintes efeitos como se pode observar na Tabela 4

Tabela 4 – Resultados da análise de mediação (PROCESS v4.2 de Hayes)

Caminho	Coefficiente (β)	p-valor
CL \rightarrow SP	$\beta = .61$	$p < .001$
SP \rightarrow <i>Burnout</i>	$\beta = -.27$	$p < .001$
CL \rightarrow <i>Burnout</i> (efeito direto)	$\beta = -.34$	$p < .001$
Efeito indireto (CL \rightarrow SP \rightarrow <i>Burnout</i>)	$\beta = -.16$	IC 95% = [-0.24, -0.10]

O modelo total explica 29,3% da variância do *burnout* ($R^2 = .293$), o que representa um contributo relevante no estudo deste fenómeno multifatorial (Cohen, 1988), reforçando o valor

explicativo da liderança compassiva e da segurança psicológica enquanto mecanismos de proteção emocional.

Todos os dados obtidos através dos programas de suporte encontram-se no *ANEXO D*.

4.6. Interpretação

Os resultados obtidos sustentam as quatro hipóteses formuladas:

- H1: A compaixão na liderança reduz diretamente o *burnout* – ✓ Confirmada
- H2: A compaixão na liderança aumenta a segurança psicológica – ✓ Confirmada
- H3: A segurança psicológica medeia a relação entre compaixão e *burnout* – ✓ Confirmada

As imagens de suporte a esta secção trabalhados no SPSS encontram-se no Anexo E.

4.7. Análise Exploratória: Tempo na Empresa e Perceções de Liderança, Segurança Psicológica e *Burnout*

Com o objetivo de aprofundar a análise e explorar padrões adicionais no comportamento das variáveis, foi realizada uma análise multivariada (GLM – General Linear Model) considerando a variável “Há quanto tempo trabalha na sua empresa atual?” como fator, e as três variáveis principais do modelo — Compaixão na Liderança, Segurança Psicológica e *Burnout* — como variáveis dependentes.

Apesar da ausência de significância estatística robusta em todos os testes, os resultados observados revelam tendências interessantes, que justificam a sua exploração descritiva e o seu destaque enquanto pistas para investigações futuras.

Resultados principais:

- *Burnout* foi a única variável com diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de tempo na empresa ($F = 2.432$, $p = .036$). Os participantes com menos de 6 meses de antiguidade apresentaram os níveis mais baixos de *burnout* ($M = 1.75$), contrastando com os participantes com mais de 20 anos

de experiência na organização, que registaram os níveis médios mais elevados ($M = 2.73$).

- Para a variável **Segurança Psicológica**, embora a análise global não tenha revelado significância estatística ($F = 1.135$, $p = .343$), as médias indicam uma **tendência de decréscimo** progressivo ao longo do tempo na organização.
- A **Compaixão na Liderança** manteve-se relativamente estável entre os grupos ($F = 0.862$, $p = .508$), mas também aqui se observa um ligeiro declínio após os primeiros meses.

Padrão de declínio após os primeiros 6 meses

Um dado particularmente relevante é que todas as variáveis analisadas demonstram um declínio acentuado após os primeiros 6 meses de permanência na empresa. Esta tendência transversal pode indicar:

- Um “efeito de entrada” positivo, em que a percepção inicial sobre a liderança, segurança e bem-estar é mais otimista, sofrendo erosão à medida que os colaboradores integram-se plenamente nas dinâmicas da organização;
- Fragilidades no processo de integração e acompanhamento emocional dos colaboradores após a fase inicial;
- Fatores estruturais da organização que interferem no reforço contínuo da segurança e da confiança interpessoal.

Apesar de os valores não serem, em todos os casos, estatisticamente significativos, este padrão justifica atenção em futuras investigações, particularmente com métodos longitudinais, para avaliar como a percepção de liderança compassiva, segurança psicológica e *burnout* evolui ao longo da experiência organizacional. Em suma, estes dados sugerem que a experiência organizacional pode influenciar a percepção da liderança, o bem-estar e a segurança emocional, apontando para a necessidade de estratégias de acompanhamento contínuo ao longo do ciclo de permanência

As imagens de suporte do SPSS encontram-se no Anexo F.

4.8. Análise Qualitativa das Respostas Abertas

A análise qualitativa foi realizada de forma manual e sistemática, seguindo os princípios da análise temática indutiva. O processo incluiu múltiplas leituras flutuantes das respostas, identificação de unidades de significado e categorização de temas emergentes, com apoio técnico na estruturação das categorias. As frequências de cada tema foram registadas, assegurando maior consistência à interpretação dos dados. Esta abordagem permitiu captar padrões recorrentes e dar visibilidade à experiência subjetiva dos participantes.

4.8.1 Impacto da Compaixão do Líder (Primeira Pergunta)

A primeira questão qualitativa (“Pode descrever uma situação em que a compaixão do seu líder teve um impacto significativo em si ou na sua equipa?”) reuniu 125 respostas válidas. A análise de conteúdo permitiu identificar quatro temas principais: apoio em situações pessoais delicadas, flexibilidade em momentos críticos, escuta ativa com presença emocional, e reforço da coesão da equipa. Os testemunhos evidenciam o impacto prático e emocional da compaixão, reforçando o seu papel estruturante na promoção do bem-estar e no fortalecimento do vínculo com a liderança. Para aprofundamento da análise exploratória apresentada neste capítulo, consultar o Anexo J – Versão Expandida.

4.8.2 Ações para Promover Compaixão na Liderança (Segunda Pergunta)

A segunda pergunta (“Que ações acha que a sua organização poderia tomar para promover mais compaixão na liderança?”) contou com 131 respostas. As sugestões recaíram sobretudo sobre quatro eixos: formação em competências humanas para líderes, criação de espaços de escuta e feedback, revisão das práticas de gestão e cultura, e liderança pelo exemplo. Os participantes mostram clareza quanto à viabilidade de medidas práticas e estruturais para fomentar contextos mais humanos. Para aprofundamento da análise exploratória apresentada nesta secção, consultar o Anexo J – Versão Expandida.

4.8.3 Importância da Compaixão nas Organizações (Terceira Pergunta)

Com 134 respostas, esta pergunta (“Porque é que considera a compaixão importante para uma organização?”) gerou uma reflexão abrangente sobre os impactos da compaixão. Destacam-se quatro ideias-chave: humanização das relações, promoção do bem-estar, impacto no desempenho e contributo para culturas organizacionais sustentáveis e inclusivas. A compaixão é descrita como uma base ética e estratégica da liderança atual. Para aprofundamento da análise exploratória apresentada nesta secção, consultar o Anexo J – Versão Expandida.

4.8.4 Considerações Finais sobre a Análise Qualitativa

A análise qualitativa deste estudo permitiu aceder à dimensão experiencial das variáveis em estudo — nomeadamente, a compaixão na liderança, a segurança psicológica e o *burnout* — complementando e enriquecendo os resultados estatísticos com uma leitura mais subjetiva e contextualizada.

As respostas às três questões abertas revelaram padrões temáticos consistentes com a literatura existente, nomeadamente quanto ao impacto positivo da compaixão na saúde emocional, à valorização da liderança humanizada e à identificação clara de práticas organizacionais que favorecem ou inibem a compaixão no contexto de trabalho. Foram identificados doze temas centrais (quatro por pergunta), apoiados por frequências relativas e por excertos representativos (Anexo J) o que garante solidez e transparência ao processo de análise.

A interseção entre os temas das três perguntas revelou um fenómeno de coerência semântica e emocional entre os testemunhos: a compaixão é amplamente reconhecida como uma competência desejável, a sua ausência é sentida como fonte de sofrimento organizacional, e a sua presença está associada à segurança emocional, coesão das equipas e desempenho sustentável. Esta triangulação entre as vivências relatadas e os conceitos estudados contribui para uma compreensão mais rica e integrada dos fenómenos em análise.

Adicionalmente, a convergência entre os dados qualitativos e os resultados das escalas quantitativas — explorada na secção 4.7.5 — confere maior validade ecológica ao modelo proposto. A consistência entre discurso e comportamento percebido sugere que a compaixão não é apenas um ideal normativo, mas uma prática tangível com impacto mensurável.

Em síntese, a análise qualitativa confirma que experiências como escuta ativa, empatia e cuidado não são apenas simbólicas ou subjetivas, mas traduzem-se em fatores estruturantes da vivência organizacional. Estes dados reforçam a relevância da liderança compassiva enquanto competência estratégica na construção de contextos organizacionais mais humanos, éticos e resilientes, com impacto direto na saúde emocional, no compromisso e na sustentabilidade das equipas.

Para uma reflexão adicional sobre o papel do inquérito como ferramenta de diagnóstico organizacional, consultar o Anexo G.

V. DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Este capítulo analisa e interpreta os principais resultados do estudo, articulando-os com a literatura e refletindo sobre as suas implicações práticas para as organizações e a liderança. Os dados recolhidos, tanto quantitativos como qualitativos, permitiram validar o modelo teórico proposto, confirmando que a compaixão na liderança se associa a níveis mais elevados de segurança psicológica e a níveis mais baixos de *burnout*. Para além disso, a segurança psicológica revelou-se uma variável mediadora relevante, evidenciando-se como mecanismo através do qual a liderança compassiva protege os colaboradores do desgaste emocional.

A análise qualitativa, por sua vez, complementou e aprofundou a perspetiva estatística, ao revelar a forma como os colaboradores experienciam, nomeiam e interpretam a presença (ou ausência) de compaixão nas suas realidades laborais. Os testemunhos demonstram que a liderança compassiva não é apenas desejada — é necessária para a criação de ambientes emocionalmente seguros, sustentáveis e humanizados.

5.1. Integração e Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo confirmam a relevância da compaixão na liderança como variável com impacto significativo no bem-estar emocional dos colaboradores, validando o modelo teórico proposto. A análise quantitativa demonstrou que:

- A compaixão percebida na liderança está fortemente associada a níveis mais elevados de segurança psicológica, o que confirma que líderes com comportamentos compassivos promovem ambientes de trabalho emocionalmente seguros, onde os colaboradores se sentem ouvidos, valorizados e respeitados;
- A compaixão correlaciona-se negativamente com o *burnout*, sugerindo que práticas de liderança baseadas em escuta, empatia e apoio concreto reduzem a probabilidade de exaustão emocional e desgaste profissional nas equipas;
- A segurança psicológica também se relaciona negativamente com o *burnout*, posicionando-se como uma variável protetora com um papel central na prevenção do sofrimento organizacional.

A hipótese H3 confirma um efeito de mediação parcial da segurança psicológica, indicando que líderes compassivos tendem não só a promover diretamente o bem-estar emocional das suas equipas, como também a construir um ambiente de segurança psicológica, que, por sua vez, contribui para a redução dos níveis de *burnout*.

O modelo total revelou um coeficiente de determinação de $R^2 = .293$, o que significa que cerca de 29,3% da variabilidade dos níveis de *burnout* na amostra pode ser explicada pela compaixão na liderança e pela segurança psicológica.

Embora, à primeira vista, este valor possa parecer moderado, ele é considerado robusto no contexto das ciências sociais e organizacionais, onde fenômenos como emoções, percepções e comportamentos são frequentemente influenciados por múltiplos fatores externos. Valores de R^2 acima de .25 são, neste campo, considerados indicadores de modelos explicativos sólidos (Cohen, 1988; Hair et al., 2010).

Este resultado é coerente com a literatura existente, que posiciona a segurança psicológica como uma condição de base para ambientes inovadores, colaborativos e emocionalmente sustentáveis (Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009).

Integração Exploratória entre Dados Qualitativos e Quantitativos

A análise qualitativa complementou estes resultados, evidenciando que os participantes atribuem à liderança compassiva comportamentos concretos como escuta ativa, escuta sem julgamento, flexibilidade, apoio emocional e ações práticas. Em contraste, a sua ausência é frequentemente associada a isolamento, desumanização e sentimentos de invisibilidade emocional, fatores que, segundo os próprios relatos, contribuem para o surgimento de *burnout*.

Com o objetivo de aprofundar a coerência entre percepções e resultados estatísticos, foi realizada uma análise cruzada entre as respostas abertas e os scores individuais nas escalas de Compaixão na Liderança (CL), Segurança Psicológica (SP) e *Burnout* (BO).

Observou-se uma forte consistência entre a vivência expressa nos testemunhos e os resultados quantitativos. Por exemplo:

- Participantes que relataram experiências positivas com líderes presentes e empáticos (ex.: “A minha líder escuta sempre antes de decidir. Nunca me senti ignorada”) apresentaram scores elevados em CL e SP, e baixos em BO.
- Por oposição, os relatos de ausência de apoio (“Sinto que estou sozinha, sem apoio emocional...”) revelaram níveis baixos de segurança psicológica e elevados de *burnout*.

Esta análise integrativa revelou:

- Que os testemunhos oferecem confirmação ecológica da relação entre as variáveis;

- Que a compaixão pontual, sem suporte organizacional consistente, não é suficiente para reduzir o *burnout*;
- Que o discurso narrativo dos participantes reflete claramente os resultados estatísticos, atribuindo maior profundidade e validade ao modelo testado.

Assim, esta triangulação entre métodos fortalece a robustez do estudo e contribui para a literatura ao ilustrar, com exemplos reais, como a liderança compassiva afeta a experiência emocional dos colaboradores.

5.2 Implicações para a Prática Organizacional

Com base nos resultados obtidos, foram identificadas quatro áreas estratégicas de ação para promover lideranças mais compassivas e ambientes psicologicamente seguros:

- Desenvolvimento de competências de liderança compassiva;
- Promoção ativa da segurança psicológica;
- Intervenções de prevenção do *burnout*;
- Alinhamento entre cultura organizacional e práticas de liderança.

As recomendações específicas para cada eixo encontram-se desenvolvidas no Anexo Y.

Este inquérito revelou-se não só uma fonte de dados, mas também uma ferramenta prática de envolvimento organizacional (ver Anexo G).

A proposta de formação modular para líderes encontra-se detalhada no Anexo H.

5.3 Contributo para a Literatura e Originalidade do Estudo

Este estudo apresenta um contributo relevante ao validar empiricamente um modelo entre três variáveis-chave — compaixão na liderança, segurança psicológica e *burnout* — e ao aplicar esta análise a contextos organizacionais não clínicos, através de uma abordagem metodológica mista.

A investigação contribui, ainda, para alargar o campo teórico da liderança compassiva, ao integrar dimensões emocionais, relacionais e protetoras num modelo estatístico robusto, complementado por evidência qualitativa.

O detalhe dos contributos para a literatura encontra-se descrito no Anexo Z, nomeadamente:

- A validação empírica da segurança psicológica como variável mediadora;

- A extensão da liderança compassiva a contextos profissionais diversos;
- A articulação entre dados estatísticos e narrativas subjetivas;
- A introdução de uma leitura inovadora sobre o tempo de permanência e as percepções de bem-estar nas organizações;
- A afirmação da compaixão como competência estratégica no futuro do trabalho.

5.4 Lacunas por Preencher e Contributo do Estudo

Apesar da robustez dos resultados e da validade empírica do modelo testado, o actual estudo neste trabalho apresenta algumas limitações metodológicas e contextuais que merecem ser consideradas. Entre as principais, destacam-se: a ausência de segmentação setorial, a natureza transversal do estudo, o foco exclusivo na percepção dos colaboradores e a ausência de triangulação com dados objetivos ou com a perspectiva dos líderes.

Estas limitações não comprometem a validade dos resultados, mas antes abrem caminho a investigações futuras que aprofundem as dinâmicas identificadas com metodologias complementares e amostras mais representativas.

Uma descrição detalhada destas lacunas, bem como os contributos do estudo para a literatura científica e para a prática organizacional, encontra-se disponível no Anexo J – Versão Expandida da Secção 5.4.

Conclusões temáticas intermédias e reflexões adicionais encontram-se organizadas no Anexo I.

VI. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

6.1 Conclusões Gerais

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da compaixão na liderança sobre o *burnout* dos colaboradores, testando o papel mediador da segurança psicológica. Com base numa amostra diversificada e numa metodologia mista, foi possível demonstrar empiricamente que:

- A compaixão percebida na liderança tem um efeito direto e significativo na redução do burnout;
- A segurança psicológica atua como mediador parcial dessa relação, funcionando como condição relacional que amplifica os efeitos positivos da liderança compassiva;
- Equipas lideradas com empatia, escuta e presença emocional sentem-se mais seguras e experienciam menos desgaste emocional;
- O modelo estatístico explica aproximadamente 29,3% da variância do *burnout* ($R^2 = .293$), conferindo-lhe relevância científica e utilidade prática.

Complementarmente, os dados qualitativos confirmaram e enriqueceram os resultados estatísticos, revelando que os colaboradores valorizam profundamente comportamentos de escuta ativa, apoio emocional e empatia como elementos-chave da sua experiência de liderança.

Estes dados posicionam a compaixão como um pilar essencial da liderança contemporânea — não apenas como ideal moral, mas como uma competência estratégica com impacto direto no bem-estar das equipas e na construção de culturas organizacionais mais humanas, seguras e resilientes.

6.2 Limitações da Investigação

Apesar da consistência dos resultados, este estudo apresenta algumas limitações metodológicas e contextuais que devem ser consideradas:

- A amostra não probabilística, obtida por conveniência, limita a generalização dos dados para outras populações e contextos;
- O estudo utilizou um design transversal, o que impossibilita conclusões causais sobre a evolução das variáveis ao longo do tempo;
- A análise baseou-se apenas nas perceções dos colaboradores, não integrando a visão dos próprios líderes nem a comparação entre líderes e liderados;
- A componente qualitativa, embora rica em insights, teve um carácter exploratório e não aprofundou dimensões fenomenológicas ou culturais;
- Não foi analisado o impacto de variáveis moderadoras ou de contexto organizacional, como o setor, a cultura interna ou o estilo de gestão predominante.

6.3 Sugestões para Estudos Futuros

Com base nas limitações identificadas e nos caminhos abertos por esta investigação, propõem-se as seguintes direções para investigação futura:

- a) Estudos longitudinais que permitam analisar o impacto sustentado da compaixão na liderança ao longo do tempo, bem como a evolução do *burnout* e da segurança emocional.
- b) Amostras maiores e representativas, que permitam análises mais granulares por setor, função, género ou antiguidade organizacional.
- c) Investigação multinível, que integre simultaneamente a perspetiva dos líderes e dos seus liderados, identificando eventuais discrepâncias entre intenção e perceção.
- d) Exploração de moderadores e variáveis contextuais, como o compromisso, o suporte organizacional percebido ou o tipo de cultura empresarial.
- e) Aplicação de metodologias qualitativas mais profundas, como entrevistas semiestruturadas ou focus groups, para captar a vivência emocional dos fenómenos em estudo.
- f) Avaliação do impacto de programas de desenvolvimento de liderança compassiva, com comparação entre grupos experimentais e de controlo.
- g) Estudos comparativos internacionais ou intersectoriais, que analisem as dinâmicas da compaixão e da segurança psicológica em diferentes realidades organizacionais.
- h) Análise temporal da experiência dos colaboradores, aprofundando os resultados da análise exploratória que sugere um declínio na perceção de compaixão e segurança após os seis meses de permanência na empresa.

6.4 Considerações Finais

Num contexto de profundas transformações organizacionais — marcado por desafios persistentes de retenção de talento, saúde mental no trabalho, inovação e sustentabilidade — liderar com compaixão deixou de ser uma escolha opcional para se afirmar como uma exigência estratégica.

Este estudo contribui para um novo paradigma de liderança: mais consciente, emocionalmente inteligente e verdadeiramente centrada nas pessoas. Através de uma análise quantitativa e qualitativa robusta, ficou demonstrado que:

- A compaixão na liderança tem um efeito direto e significativo na redução do burnout;

- A segurança psicológica atua como mediador parcial dessa relação, reforçando o seu papel essencial como catalisador do bem-estar e da confiança nas equipas;
- Os dados qualitativos confirmam a relevância de comportamentos de escuta, empatia e apoio emocional, valorizados de forma consistente pelos colaboradores como pilares de uma liderança com sentido.

Estes resultados oferecem evidência científica e prática de que a liderança compassiva não é um “extra” da gestão moderna, mas sim um dos seus fundamentos mais urgentes. Para além de mitigar o burnout, este tipo de liderança promove culturas organizacionais mais humanas, colaborativas e resilientes — exatamente aquelas de que o futuro do trabalho precisa.

Assim, **liderar com compaixão é mais do que cuidar de pessoas: é cuidar do futuro das organizações.**

Referências Bibliográficas

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1*, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25*(24), 3186–3191.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion**. Harvard Business Press.
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26*(1), 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences** (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deloitte. (2023). *2023 Global Human Capital Trends**. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2023.html>
- 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>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54*(3), 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>

Dutton, J. E., Workman, K. M., & Hardin, A. E. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1*, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44*(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1*, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>

Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business School Press.

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021.aspx>

George, B. (2016). *Discover your true north* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78*(2), 78–90.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Hougaard, R., Carter, J., & Afton, J. (2020). *Compassionate leadership: How to do hard things in a human way*. Harvard Business Review Press.

Hu, J., He, W., & Zhou, K. (2022). The trickle-down effect of compassionate leadership on employee voice: A dual-mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 43*(3), 459–475. <https://doi.org/10.1002/job.2574>

Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47*(6), 808–827. <https://doi.org/10.1177/0002764203260211>

Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work**. Jossey-Bass.

Li, X., Zhang, L., & Lin, C. (2021). How does leader humility foster employee resilience? The mediating role of psychological safety. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18*(4), 1953. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041953>

Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S. (2008). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior** (Vol. 28, pp. 1–48). Emerald Group Publishing.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J., & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64*(7), 873–899. <https://doi.org/10.1177/0018726710396250>

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2*(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual** (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52*, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

McKinsey & Company. (2022). *The state of organizations 2022: Ten shifts transforming organizations*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2022>

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review, 27*(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>

Oliveira, L., & Ferreira, A. I. (2020). Burnout and compassion fatigue among Portuguese healthcare professionals: The role of self-compassion and self-care. *International Journal of Clinical and Health Psychology, 20*(2), 166–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2020.03.001>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879–903.

Sansó, N., Galiana, L., Oliver, A., Pascual, A., Sinclair, S., & Benito, E. (2022). Development and validation of the Spanish version of the Compassionate Leadership Self-reported Scale. *Journal of Nursing Management, 30*(2), 342–351. <https://doi.org/10.1111/jonm.13492>

Sansó, N., Leiva, J. P., Vidal-Blanco, G., Galiana, L., & West, M. (2022). The measurement of compassionate leadership: Adaptation and Spanish validation of the compassionate leadership self-reported scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 36*(4), 1165–1179. <https://doi.org/10.1111/scs.13079>

Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout. *Mayo Clinic Proceedings, 92*(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>

Simpson, A. V., Clegg, S. R., & Pitsis, T. S. (2022). Practicing compassion in leadership. *Journal of Business Ethics, 177*(2), 301–316. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04640-4>

Wendt, H., Euwema, M., & van Emmerik, H. (2020). Leadership and team learning: The mediating role of psychological safety. *Journal of Organizational Behavior, 41*(2), 139–153. <https://doi.org/10.1002/job.2429>

West, M. A., Eckert, R., Collins, B., & Chowla, R. (2017). *Caring to change: How compassionate leadership can stimulate innovation in health care*. The King's Fund. <https://www.kingsfund.org.uk/publications/caring-change>

World Health Organization. (2019). Burnout an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-Burnout-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

ANEXOS

ANEXO A – Conteúdos Complementares à Revisão da Literatura

Este anexo reúne desenvolvimentos teóricos relevantes que, por questões de síntese, foram retirados do corpo principal da tese. A informação está organizada por tópicos, aprofundando conceitos-chave que sustentam a análise do impacto da compaixão na liderança. Serve de suporte complementar ao capítulo I (Revisão da Literatura), reforçando a fundamentação teórica e empírica do estudo.

A.1 – Abordagens de Liderança e Inteligência Emocional

A literatura contemporânea sobre liderança destaca a importância das competências emocionais no exercício de influência e no desenvolvimento de equipas. Goleman, Boyatzis e McKee (2013) sublinham a autoconsciência, empatia e regulação emocional como pilares para construir relações de confiança e motivação nas organizações.

Worline e Dutton (2017) defendem a compaixão como uma competência estratégica, capaz de potenciar o bem-estar, a produtividade e a resiliência organizacional.

Por contraste, Kahn (1990) alerta para os riscos de estilos de liderança autoritários, que comprometem a segurança emocional, a criatividade e o compromisso dos colaboradores.

A.2 – Compaixão no Contexto Organizacional

Kanov et al. (2004) definem compaixão como a capacidade de reconhecer, sentir e agir perante o sofrimento alheio. No contexto organizacional, a compaixão traduz-se em comportamentos de cuidado, suporte e solidariedade em momentos de dificuldade.

Lilius et al. (2011) reforçam que a compaixão não depende apenas de traços individuais, mas de sistemas organizacionais que a sustentem, nomeadamente através de práticas de liderança, cultura institucional e estruturas de apoio.

A.3 – Relação entre Liderança, Compaixão e Clima Organizacional

Estudos recentes apontam que líderes emocionalmente inteligentes contribuem para culturas mais inclusivas, éticas e compassivas (Worline & Dutton, 2017). A escuta ativa, o respeito e o feedback genuíno são práticas associadas ao aumento da segurança psicológica e à redução de tensões emocionais nas equipas (Carmeli et al., 2009).

Ambientes organizacionais compassivos não são apenas mais humanos — são também mais eficazes, com impacto direto na retenção, desempenho e inovação.

A.4 – Segurança Psicológica

Edmondson (1999) conceptualiza segurança psicológica como a percepção partilhada de que é seguro expressar ideias, preocupações e vulnerabilidades sem receio de represálias. Este conceito tornou-se central para a liderança de equipas em ambientes complexos e em constante mudança.

Carmeli et al. (2010) e Frazier et al. (2017) demonstram que líderes inclusivos, empáticos e autênticos promovem culturas de confiança, abertura e cooperação — elementos essenciais à saúde organizacional.

A.5 – *Burnout*

O *Burnout* é definido pela Organização Mundial da Saúde (2019) como uma síndrome relacionada ao stress crónico no trabalho, caracterizada por exaustão emocional, cinismo e redução da eficácia profissional.

Shanafelt & Noseworthy (2017) evidenciam que lideranças compassivas reduzem significativamente os riscos de *burnout*, ao proporcionar suporte emocional, ajustamentos práticos e validação da experiência humana no trabalho.

Leiter & Maslach (2005) acrescentam que a valorização do trabalho, a autonomia e o equilíbrio vida-trabalho são fatores críticos de prevenção.

A.6 – Interdependência entre os Conceitos

Liderança, segurança psicológica e *burnout* revelam-se interdependentes. A literatura mostra que a segurança psicológica atua como mediadora entre práticas de liderança compassiva e níveis de exaustão emocional (Kahn, 1990; Lilius et al., 2011).

Ambientes onde os colaboradores se sentem seguros para partilhar preocupações são mais propensos à coesão, ao suporte mútuo e à retenção de talento (Reina et al., 2018).

A.7 – Lacunas Identificadas e Contributos do Estudo

As revisões sistemáticas apontam a escassez de estudos que articulem empiricamente os três conceitos em simultâneo (liderança, compaixão e segurança psicológica). Além disso, faltam investigações longitudinais que permitam clarificar relações causais e de mediação com robustez.

Este estudo procura contribuir para colmatar essa lacuna, validando empiricamente um modelo inovador e oferecendo recomendações práticas baseadas em dados quantitativos e qualitativos.

A.8 – Evolução das Organizações e das Gerações

O mercado de trabalho atual é marcado por uma diversidade geracional significativa. Estudos como os da Einstein DiversiHub (2023) e Multivix (2023) mostram que Millennials e Gen Z priorizam o propósito, a escuta ativa, a flexibilidade e a segurança emocional.

Estes valores desafiam os modelos tradicionais de gestão e exigem abordagens de liderança mais participativas, empáticas e centradas nas pessoas.

A.9 – Tendências e Desafios na Prática da Compaixão

A McKinsey & Company (2023) identifica um conjunto de boas práticas emergentes:

- Desenvolvimento de competências relacionais e de escuta nos líderes;
- Programas de apoio psicológico institucionalizados;
- Valorização da diversidade e inclusão como pilares culturais.

Entre os principais obstáculos destacam-se a resistência cultural, a falta de métricas de impacto da compaixão e a dificuldade de alinhar estes valores com objetivos estratégicos.

A.10 – Recomendações Práticas para Líderes

Com base na literatura e nos dados recolhidos neste estudo, propõem-se as seguintes recomendações para líderes que desejem integrar a compaixão na sua prática:

- Implementar escuta ativa e reconhecimento genuíno;
- Promover ambientes onde a vulnerabilidade seja bem-vinda;
- Desenvolver práticas de autocompaixão e mindfulness;
- Integrar feedback compassivo e ajustado às necessidades individuais

A.11 – Quadros e Modelos

Tabela 5 – Anexo A – Quadro-síntese das Variáveis-Chave

Valores	Definição	Autores de referência
Compaixão na Liderança (CL)	Capacidade do líder para reconhecer o sofrimento, conectar-se emocionalmente e agir para aliviar.	Worline & Dutton (2017), West (2017), Kanov et al. (2004)
Segurança Psicológica (SP)	Percepção de que é seguro correr riscos interpessoais na equipa sem medo de punição ou julgamento.	Edmondson (1999), Carmeli et al. (2009)
<i>Burnout</i> (BO)	Síndrome de stress ocupacional crónico caracterizada por exaustão emocional, cinismo e baixa realização profissional.	Maslach & Jackson (1981), WHO (2019)

Tabela 6 – Anexo A – Indicadores-Chave da Literatura

Tópico	Evidência Relevante
Liderança Compassiva	Aumenta o bem-estar, confiança e coesão (Worline & Dutton, 2017)
Segurança Psicológica	Potencia inovação, aprendizagem e redução do stress (Edmondson, 1999; Carmeli et al., 2009)
<i>Burnout</i>	Reduzido em contextos com apoio emocional e escuta ativa (Shanafelt & Noseworthy, 2017)
Fatores de Proteção Organizacional	Feedback compassivo, autonomia, coerência entre valores e práticas (Leiter & Maslach, 2005)

ANEXO B – Fundamentos Complementares sobre Liderança, Compaixão e Metodologia Mista

Este anexo aprofunda o enquadramento conceptual do capítulo II, articulando os principais estilos de liderança com os construtos centrais deste estudo — compaixão na liderança, segurança psicológica e burnout. Adicionalmente, apresenta o racional para a adoção de uma metodologia mista, sistematiza lacunas na literatura e reflete sobre os tipos de liderança mais compatíveis com os resultados observados. Pretende-se, assim, reforçar a fundamentação teórica e empírica do modelo testado.

B.1 Exploração Teórica dos Estilos de Liderança

- **Liderança Transformacional:** Foca-se na motivação e inspiração dos colaboradores, promovendo inovação, propósito e desenvolvimento individual (Bass & Avolio, 1994). Implica um compromisso emocional entre líder e equipa, criando condições ideais para a manifestação de compaixão. Exemplo: um líder que adapta metas aos talentos individuais da equipa e oferece apoio contínuo.
- **Liderança Transaccional:** Baseada na troca entre esforço e recompensa. Tende a focar-se em tarefas e resultados de curto prazo, sendo menos promotora de comportamentos compassivos. Exemplo: um gestor que avalia o desempenho apenas com base em KPIs, sem considerar o bem-estar da equipa.
- **Liderança Autêntica:** Centrada na transparência, integridade e valores pessoais. Promove confiança e segurança psicológica. A sua congruência entre discurso e ação favorece a empatia e o apoio mútuo. Exemplo: um líder que reconhece vulnerabilidades próprias para incentivar um clima de abertura.
- **Liderança Servidora:** O foco está nas necessidades da equipa antes das suas próprias. Fomenta uma cultura de cuidado, humildade e desenvolvimento mútuo (Greenleaf, 1977). Exemplo: um líder que atua como facilitador e mentor, removendo obstáculos para o crescimento da equipa.
- **Liderança Carismática:** Baseia-se na força da personalidade e da visão do líder. Pode promover adesão emocional e compromisso, mas a compaixão dependerá da orientação ética do líder (House, 1977). Exemplo: um líder inspirador, mas que pode negligenciar o bem-estar da equipa se centrado em resultados.

- **Liderança Inclusiva:** Valoriza a participação de todos os membros da equipa, escuta ativa e respeito pela diversidade. Cria condições para segurança psicológica e expressão empática (Carmeli et al., 2010). Exemplo: um líder que consulta a equipa nas decisões e valoriza contribuições diversas.

B.2 Ligação entre Estilo de Liderança e Compaixão

Estudos demonstram que estilos como o transformacional, autêntico, inclusivo e servidor estão associados a maior empatia, bem-estar e segurança psicológica (Lilius et al., 2008; Worline & Dutton, 2017). Em contrapartida, estilos transacionais ou autoritários estão ligados a ambientes menos colaborativos e menos compassivos (Kahn, 1990).

- *Exemplo empírico:* Shanafelt & Noseworthy (2017) identificaram que líderes com orientação compassiva reduzem indicadores de *stress* e rotatividade em ambientes hospitalares.
- *Contraponto:* Em contextos de liderança centrada apenas em desempenho (sem apoio emocional), aumenta-se a probabilidade de *Burnout* e baixa cooperação (Maslach & Leiter, 2005).

Mas vamos aprofundar através da literatura recente que associa alguns estilos de liderança à promoção de ambientes mais compassivos, seguros e emocionalmente saudáveis:

- **Transformacional, Autêntica, Inclusiva e Servidora:**

Diversos autores demonstram que estes estilos estão positivamente correlacionados com empatia, bem-estar psicológico e desenvolvimento de culturas organizacionais compassivas:

- Lilius et al. (2008) evidenciam que líderes empáticos e orientados para o outro criam condições que favorecem a compaixão organizacional.
- Worline & Dutton (2017) sublinham que práticas como escuta ativa, apoio emocional e reconhecimento são mais comuns em lideranças transformacionais e inclusivas.

- Greenleaf (1977), ao conceptualizar a liderança servidora, destaca a importância de colocar as necessidades da equipa em primeiro lugar, promovendo segurança emocional.
- Avolio & Gardner (2005) mostram que a liderança autêntica, pela sua coerência entre valores e ações, favorece relações baseadas na confiança e empatia.

- **Transacional e Autoritária:**

São frequentemente descritas como estilos menos compatíveis com a compaixão, uma vez que privilegiam o controlo, a produtividade e os resultados em detrimento da dimensão humana da liderança:

- Kahn (1990) alerta que ambientes liderados de forma autoritária reduzem o envolvimento e o bem-estar emocional dos colaboradores, dificultando manifestações de cuidado e apoio.
- Maslach & Leiter (2005) identificam que a ausência de comportamentos compassivos em lideranças centradas exclusivamente no desempenho pode contribuir para o aumento do *burnout*.

Aplicação no presente estudo: Embora o instrumento de recolha de dados não incluía uma tipologia formal de estilos de liderança, os testemunhos recolhidos nas respostas qualitativas evidenciam traços de lideranças alinhadas com os estilos transformacional, autêntico e servidor — através de exemplos de escuta ativa, apoio em momentos difíceis e atenção ao bem-estar individual. Por outro lado, relatos de frieza, pressão excessiva e falta de sensibilidade remetem para práticas de liderança transacional ou autoritária, associadas a baixos níveis de segurança psicológica e maior risco de *burnout*.

B.3 Papel da Segurança Psicológica

A definição, por Edmondson (1999), de segurança psicológica é a perceção partilhada de que é seguro assumir riscos interpessoais sem receio de humilhação ou punição, e constitui um pilar essencial para equipas saudáveis, colaborativas e resilientes. Esta perceção favorece a partilha de ideias, o reconhecimento de erros, a inovação e a aprendizagem contínua.

Fatores que promovem a segurança psicológica:

- Estilos de liderança inclusivos e empáticos (Carmeli et al., 2010);
- Cultura de feedback construtivo e de escuta ativa;
- Práticas de gestão que valorizem a autenticidade, a diversidade e o respeito mútuo.

Barreiras identificadas:

- Micromanagement e controlo excessivo;
- Culturas organizacionais hierarquizadas e baseadas no medo;
- Falta de coerência entre discurso e prática da liderança.

Influência do contexto cultural: Em culturas com elevada distância de poder (Hofstede, 1980), os colaboradores podem sentir-se menos à vontade para expressar opiniões ou emoções, o que fragiliza a segurança psicológica. Por oposição, contextos colaborativos, horizontalizados e orientados para a inclusão tendem a favorecer este clima.

Neste estudo, a segurança psicológica surge como mediadora entre a compaixão percebida na liderança e o *burnout*, evidenciando o seu papel de ponte relacional entre os comportamentos dos líderes e o bem-estar emocional das equipas.

B.4 Dinâmica entre *Burnout* e Compaixão

O *burnout*, conceptualizado por Maslach e Leiter (2016) como uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e redução da eficácia profissional, tem sido amplamente estudado como um dos principais riscos psicossociais nas organizações.

Relação entre compaixão e *burnout*:

- A ausência de compaixão está associada a um aumento do stress relacional, sentimentos de invisibilidade e sobrecarga emocional (Lilius et al., 2008).
- A liderança compassiva atua como fator protetor, promovendo reconhecimento, apoio emocional e equilíbrio entre exigência e cuidado (Shanafelt & Noseworthy, 2017).

Ciclo negativo possível: *Burnout* reduz a capacidade empática dos líderes, o que pode gerar ambientes emocionalmente tóxicos, diminuindo a coesão e a motivação das equipas (Brotheridge & Grandey, 2002). A presença de compaixão — tanto no autocuidado do líder como na relação com os outros — é, por isso, fundamental para interromper este ciclo vicioso.

Neste estudo, verificou-se empiricamente que níveis mais elevados de compaixão na liderança e de segurança psicológica se associam a níveis mais baixos de *burnout*, confirmando o modelo proposto.

B.5 Conceito e Implicações da Autoliderança

A autoliderança é entendida como a capacidade de um indivíduo para se auto-orientar, auto-motivar e auto-regular, definindo objetivos pessoais, assumindo responsabilidade pelas suas ações e desenvolvendo estratégias internas de controlo emocional (Manz, 1986). Este conceito tem vindo a ganhar destaque em ambientes organizacionais contemporâneos, que exigem maior autonomia, adaptabilidade e consciência individual.

Líderes que desenvolvem competências de autoliderança são mais capazes de gerir emoções, manter foco em contextos adversos e inspirar os outros pelo exemplo. A sua atuação tende a ser mais ética, empática e ajustada à realidade das suas equipas (Boyatzis & McKee, 2005).

Um aspeto central da autoliderança é a autocompaixão — a capacidade de reconhecer as próprias limitações com compreensão e bondade, em vez de autocrítica ou vergonha (Neff, 2003).

Líderes autocompassivos são mais propensos a:

- Reconhecer sinais de exaustão em si mesmos e nas suas equipas;
- Criar espaços de diálogo seguro;
- Promover o equilíbrio entre exigência e cuidado.

Investigações como a de Goleman (1995) e Neff & Germer (2013) indicam que líderes que praticam autocompaixão regulam melhor o stress, têm maior empatia e contribuem ativamente para culturas organizacionais mais saudáveis.

Implicações práticas:

- Investir em programas de formação emocional e mindfulness;
- Integrar o autoconhecimento e a autocompaixão nos percursos de desenvolvimento de lideranças;
- Criar oportunidades para reflexão pessoal e feedback estruturado.

Assim, a autoliderança surge como uma competência-base para liderar com compaixão, reforçando o papel do líder enquanto catalisador de bem-estar emocional e promotor da segurança psicológica nas equipas.

B.6 Lacunas na Literatura e Justificativa da Investigação

Este estudo parte de um ponto crítico: apesar da crescente valorização da liderança compassiva, existem importantes lacunas na investigação sobre o impacto das suas práticas em variáveis como o *burnout* e a segurança psicológica.

Lacunas identificadas:

- Escassez de estudos que integrem as três variáveis num modelo validado;
- Predominância de estudos focados no setor da saúde, com pouca aplicabilidade a outros contextos profissionais;
- Utilização maioritária de metodologias qualitativas, com limitada generalização estatística;
- Falta de investigações aplicadas à realidade portuguesa, nomeadamente em PME e contextos organizacionais híbridos.

Contributo do presente estudo:

- Integra as variáveis de compaixão na liderança, segurança psicológica e *burnout* num único modelo estatístico;
- Aplica-se a uma amostra diversificada de trabalhadores em Portugal;
- Recorre a uma metodologia mista, cruzando análise estatística com dados qualitativos;
- Aprofunda a compreensão dos impactos emocionais da liderança, contribuindo para a criação de culturas organizacionais mais humanas e sustentáveis.

B.7 Questões de Pesquisa Detalhadas

Com base na revisão da literatura, nos resultados obtidos e nas lacunas identificadas, emergem diversas linhas de investigação que poderão enriquecer o conhecimento neste domínio:

1. Como é percecionada a compaixão na liderança em diferentes setores de atividade (saúde, tecnologia, indústria)?

2. Há variações na manifestação da compaixão consoante a estrutura organizacional (hierárquica vs. horizontal)?
3. A segurança psicológica é experienciada de forma diferente entre gerações e contextos culturais?
4. De que forma a compaixão contribui para a redução da rotatividade e para a retenção de talento?
5. A liderança compassiva pode ser aprendida? Quais são os seus indicadores de eficácia observável?
6. Que comportamentos de liderança estão mais associados à percepção de segurança psicológica?
7. A ausência de apoio emocional contribui diretamente para o *burnout*?
8. Quais os sinais práticos de uma liderança compassiva eficaz, do ponto de vista dos colaboradores?

Estas questões poderão dar origem a estudos futuros com metodologias longitudinais, análises comparativas entre setores ou intervenções aplicadas em contextos reais de trabalho.

B.8 Fundamentos da Metodologia Mista

Justificação da Abordagem - A adoção de uma metodologia mista neste estudo justifica-se pela necessidade de captar, simultaneamente, a dimensão objetiva dos fenómenos em análise (através de dados estatísticos) e a sua vivência subjetiva (através de testemunhos e percepções individuais). Esta opção metodológica permite explorar não só as correlações e mediações entre variáveis, mas também a forma como estas são experienciadas pelos colaboradores no contexto real do trabalho.

Principais Vantagens:

- **Triangulação de dados:** A utilização de fontes e métodos distintos fortalece a credibilidade e validade dos resultados, permitindo confirmar padrões por via de diferentes abordagens analíticas.
- **Complementaridade entre métricas e narrativas:** O cruzamento entre a análise quantitativa (valores médios, correlações, efeitos de mediação) e a análise qualitativa (testemunhos e categorias temáticas) oferece uma leitura mais completa da realidade organizacional.

- **Captação de nuances emocionais e contextuais:** As respostas abertas fornecem acesso à vivência subjetiva dos participantes, revelando aspectos relacionais e emocionais que os instrumentos quantitativos dificilmente captam.

Aplicação no Estudo - O inquérito desenvolvido integrou três escalas validadas — Compaixão na Liderança (Simpson et al., 2022), Segurança Psicológica (Edmondson, 1999) e *Burnout* — assegurando a robustez estatística da análise. Em paralelo, três questões abertas foram introduzidas no final do questionário, permitindo recolher dados qualitativos com elevado valor interpretativo. As respostas foram analisadas por via de análise de conteúdo temática indutiva, com o objetivo de identificar padrões, emoções e significados associados às experiências dos participantes com as lideranças das suas organizações.

Síntese Conclusiva - A abordagem metodológica mista adotada não só responde aos objetivos de investigação como contribui para um entendimento mais completo e humanizado das dinâmicas organizacionais. Ao cruzar estatísticas com testemunhos, números com vivências, este modelo oferece uma leitura integrada da forma como a compaixão na liderança se manifesta, é percebida e impacta, direta e indiretamente, o bem-estar psicológico das equipas. Trata-se, por isso, de uma escolha metodológica coerente com a natureza complexa, relacional e emocional das variáveis em estudo.

B.9 Referências (exemplos principais - consultar lista de referências bibliográficas)

Abaixo apresentam-se as principais fontes académicas que sustentam os conceitos abordados no Anexo B. Estas referências reforçam a validade científica dos estilos de liderança analisados, da interdependência entre compaixão, segurança psicológica e *burnout*, e da metodologia mista utilizada.

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion. Harvard Business School Press.

- 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.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E.** (2010). *Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety*. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.
- Edmondson, A. C.** (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Goleman, D.** (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Greenleaf, R. K.** (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hofstede, G.** (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage.
- Lilius, J. M., Kanov, J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Maitlis, S.** (2008). *The contours and consequences of compassion at work*. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218.
- Manz, C. C.** (1986). *Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations*. *Academy of Management Review*, 11(3), 585–600.
- Maslach, C., & Leiter, M. P.** (2016). *Burnout*. In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351–357). Elsevier.
- Neff, K. D.** (2003). *Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself*. *Self and Identity*, 2(2), 85–101.
- Neff, K. D., & Germer, C. K.** (2013). *A pilot study and randomized controlled trial of the mindful self-compassion program*. *Journal of Clinical Psychology*, 69(1), 28–44.
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H.** (2017). *Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce burnout*. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E.** (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

ANEXO C – Versão Integral das Escalas Utilizadas no Estudo

Este anexo apresenta as escalas completas utilizadas no inquérito, com os seus itens, formato de resposta e fontes originais. As escalas foram selecionadas com base na sua validade científica e relevância empírica para o estudo das variáveis Compaixão na Liderança, Segurança Psicológica e Burnout.

Algumas das escalas utilizadas neste estudo já se encontravam previamente traduzidas e validadas em investigações realizadas em contexto português. As restantes foram alvo de um processo de tradução e adaptação cultural, de acordo com as diretrizes metodológicas de Beaton et al. (2000), com o objetivo de assegurar a equivalência semântica e conceptual face às versões originais. As análises de consistência interna realizadas nesta amostra revelaram níveis elevados de fiabilidade em todas as escalas aplicadas.

C.1 – Escala de Compaixão na Liderança

Fonte original: West, M. (2017). Compassionate Leadership Self-Reported Scale

Validação adicional: Sansó et al. (2022); Lilius et al. (2008)

Número de itens: 16

Escala de resposta: Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Consistência interna na amostra: $\alpha = .971$

A escala avalia as perceções dos colaboradores sobre os comportamentos compassivos do seu líder direto, com base nas quatro dimensões definidas por West (2017):

- **Attending (atenção):** Presença consciente e escuta ativa.
- **Understanding (compreensão):** Exploração cuidadosa dos problemas.
- **Empathising (empatia):** Sintonia emocional e preocupação genuína.
- **Helping (ajuda):** Ações práticas e resolutivas.

Itens da escala:

1. meu líder presta total atenção quando os membros da equipa descrevem os desafios que enfrentam.
2. meu líder escuta com empatia, mesmo quando está sob pressão.
3. meu líder procura compreender as dificuldades dos outros antes de propor soluções.
4. meu líder leva tempo para compreender cuidadosamente as causas dos problemas.

5. meu líder responde com humanidade quando alguém partilha um problema pessoal.
6. meu líder mostra-se interessado no bem-estar emocional da equipa.
7. meu líder preocupa-se sinceramente com as dificuldades dos outros.
8. meu líder demonstra sensibilidade perante os sentimentos das pessoas.
9. meu líder toma ações eficazes para ajudar os outros com os problemas que enfrentam.
10. meu líder intervém quando alguém precisa de apoio prático.
11. meu líder age com compaixão mesmo em situações de conflito.
12. meu líder procura ajudar ativamente os membros da equipa a resolver os seus problemas.
13. meu líder apoia os colaboradores em momentos de fragilidade pessoal.
14. meu líder está atento aos sinais de sofrimento emocional.
15. meu líder age rapidamente quando percebe que alguém precisa de ajuda.
16. meu líder cria um ambiente em que todos se sentem cuidados.

C.2 – Escala de Segurança Psicológica

Fonte original: Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Número de itens: 7

Escala de resposta: Likert de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente)

Consistência interna na amostra: $\alpha = .84$

Esta escala avalia a perceção de que é seguro, no seio da equipa, expressar opiniões, assumir riscos interpessoais e admitir erros sem receio de julgamento.

Itens da escala:

1. Se cometer um erro nesta equipa, normalmente isso é usado contra mim. (invertido)
2. Os membros desta equipa são capazes de apresentar problemas e questões difíceis.
3. As pessoas nesta equipa por vezes rejeitam os outros por serem diferentes. (invertido)
4. É seguro correr riscos nesta equipa.
5. É difícil pedir ajuda aos membros desta equipa. (invertido)
6. Ninguém nesta equipa se envergonharia ou puniria alguém por admitir um erro.

7. Trabalhar com os membros desta equipa faz com que as minhas competências únicas sejam valorizadas e utilizadas.

C.3 – Escala de *Burnout* (Versão Reduzida da MBI-GS)

Fonte: Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). Maslach *Burnout* Inventory – General Survey (MBI-GS)

Versão utilizada: Reduzida com 7 itens (OMS, 2019)

Escala de resposta: Likert de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

Consistência interna na amostra: $\alpha = .92$

Esta versão inclui apenas duas das três dimensões da escala original, por razões metodológicas:

- Exaustão emocional (itens 1 a 5): avalia desgaste físico e emocional.
- Cinismo / Despersonalização (itens 6 e 7): avalia distanciamento emocional e apatia.

A dimensão "eficácia profissional" foi excluída por se revelar menos sensível a mudanças relacionais de curto prazo (Demerouti et al., 2001).

Itens da escala:

1. Sinto-me esgotado(a) física e emocionalmente no trabalho.
2. Sinto-me exausto(a) ao final de cada dia de trabalho.
3. Sinto-me saturado(a) com as minhas tarefas profissionais.
4. Tenho dificuldade em recuperar depois de um dia de trabalho.
5. trabalho deixa-me emocionalmente drenado(a).
6. Perdi entusiasmo pelas minhas responsabilidades profissionais.
7. Sinto-me distante das pessoas com quem trabalho.

C.4 – Questões Abertas do Inquérito

Com o objetivo de enriquecer a investigação com dados qualitativos, foram incluídas três perguntas abertas no questionário:

1. Pode descrever uma situação em que a compaixão do seu líder teve um impacto significativo em si ou na sua equipa?
2. Que ações acha que a sua organização poderia tomar para promover mais compaixão na liderança?
3. Porque é que considera a compaixão importante para uma organização?

Estas perguntas permitiram captar experiências e percepções que complementam a análise estatística, acrescentando profundidade e contexto à compreensão das variáveis em estudo.

Referências Bibliográficas do Anexo C (consultar lista de referências bibliográficas)

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.

Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25(24), 3186–3191.

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.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193–218.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.

Sansó, N., Galiana, L., Oliver, A., & Pascual, A. (2022). Validation of the Compassionate Leadership Self-Reported Scale. *Journal of Nursing Management*, 30(2), 500–509.

West, M. (2017). *Compassionate Leadership: Sustaining Wisdom, Humanity and Presence in Health and Social Care*. The King's Fund.

Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power that Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

ANEXO D – Questionário

Este anexo apresenta a introdução do questionário e a secção de consentimento informado, tal como foram apresentados aos participantes no início do inquérito online assim como todas as perguntas incluídas no questionário utilizado no estudo, divididas por secções temáticas. As perguntas foram aplicadas via Google Forms e organizam-se em blocos sociodemográficos, escalas psicométricas e questões abertas qualitativas.

Impacto da Compaixão na Liderança

No âmbito da minha dissertação do Mestrado Executivo em Liderança da Nova SBE, solicito a sua colaboração para participar nesta investigação sobre o Impacto da Compaixão na Liderança.

O preenchimento deste questionário tem uma duração aproximada de 10 minutos.

Não existem respostas certas ou erradas; o que importa é a sua opinião sincera, já que todas as informações recolhidas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Somente o responsável pela investigação terá acesso às suas respostas, que serão analisadas de forma agregada e não individual.

Por favor, responda ao questionário com a máxima atenção e de forma sincera, sem se apressar. Caso não encontre uma opção que corresponda exatamente à sua opinião, escolha a mais aproximada. Procure responder a todas as questões de uma vez, sem interrupções.

Agradeço desde já a sua colaboração. O seu contributo será deveras importante contribuindo para o estudo científico deste tema.

Vanda Santos | vifsantos@gmail.com

Consentimento Informado - Autorização para tratamento de dados recolhidos

Dou o meu consentimento à recolha de dados e ao tratamento dos meus dados pessoais nos seguintes termos e condições:

a) Os responsáveis pelo tratamento são alunos da Nova SBE do Mestrado Executivo em Liderança no que se refere a este questionário "Impacto da Compaixão na Liderança" - a responsável pelo tratamento dos mesmos é a Vanda Santos

b) Os dados pessoais destinam-se a fundamentar a tese de mestrado, referente ao ano lectivo 2023/2024 subordinado ao tema "Impacto da Compaixão na Liderança". Os dados não serão tratados de forma incompatível com as respectivas finalidades da escolha;

c) Os dados pessoais são conservados pelo período considerado necessário para a intervenção (prazo ou, se não for possível, critérios usados para definir esse prazo) respeitando a sua conservação as garantias de sigilo e confidencialidade exigidas pelo Regulamento Geral de Protecção de dados - RGPD em vigor;

d) Assistem-me, na qualidade de titular dos dados pessoais, os seguintes direitos:

- solicitar à pessoa responsável pelo tratamento dos meus dados pessoais, o acesso aos mesmos, a sua atualização, retificação, eliminação, limitação ou oposição ao seu tratamento;
- retirar o consentimento a qualquer momento sem, no entanto, comprometer a licitude do tratamento efectuado com base no consentimento anteriormente dado e sempre que tal seja necessário para efeitos de cumprimento de obrigações do/a responsável pelo tratamento dos dados (que, por definição de prazo legal, têm que ser conservados);
- apresentar reclamação à comissão Nacional de Protecção de Dados (CNPd);
- não disponibilizar um ou mais dados solicitados no presente instrumento de recolha;
- a opor-me ao tratamento de dados se não tiver sido concedido consentimento para o efeito ou se o tratamento não decorrer, designadamente, de um contrato, de procedimentos judiciais ou defesa dos meios interesses vitais, entre outros;
- a não ficar sujeito a decisões tomadas com base no tratamento automatizado, incluindo a definição de perfis, se esse facto puder produzir efeitos que me venham a afectar na minha esfera jurídica ou outra.

I. Dados Sociodemográficos

1. Idade
2. Género
3. Habilitações Literárias
4. Tempo na empresa atual

5. 5. Cargo atual
6. 6. Exerce função de liderança?

II. Escala de Liderança Compassiva (Simpson et al., 2022)

7. 1. O meu líder escuta atentamente ao explorar problemas.
8. 2. O meu líder presta muita atenção ao ouvir.
9. 3. O meu líder é muito atento(a) quando um membro da equipa conta as suas dificuldades.
10. 4. O meu líder presta total atenção quando os membros da equipa descrevem os desafios que enfrentam.
11. 5. O meu líder ajuda a entender as causas das dificuldades que a equipa enfrenta.
12. 6. O meu líder não impõe o seu ponto de vista sobre as causas das dificuldades que a equipa enfrenta.
13. 7. O meu líder leva tempo para compreender cuidadosamente as causas dos problemas.
14. 8. O meu líder trabalha junto com a equipa para entender os problemas.
15. 9. O meu líder é genuinamente caloroso(a) e empático(a).
16. 10. O meu líder está emocionalmente em sintonia com os sentimentos dos outros quando estão chateados.
17. 11. O meu líder é sensível ao que os outros estão sentindo.
18. 12. O meu líder preocupa-se sinceramente com as dificuldades dos outros.
19. 13. O meu líder ajuda as pessoas de maneira prática com os problemas que enfrentam.
20. 14. O meu líder toma ações eficazes para ajudar os outros com os problemas que enfrentam.
21. 15. O meu líder lida eficazmente com os problemas para ajudar os outros.
22. 16. O meu líder está genuinamente comprometido(a) em fazer a diferença servindo aos outros.

III. Escala de Segurança Psicológica (Edmondson, 1999)

23. 1. Se eu cometer um erro nesta equipa, isso é frequentemente usado contra mim.
24. 2. Os membros desta equipa podem trazer questões e problemas difíceis.

25. 3. As pessoas nesta equipa às vezes rejeitam os outros por serem diferentes.
26. 4. É seguro correr riscos nesta equipa.
27. 5. Não é fácil pedir ajuda aos membros desta equipa.
28. 6. Ninguém nesta equipa agiria de forma a minar os meus esforços.
29. 7. A minha competência e habilidades são valorizadas por esta equipa.

IV. Escala de *Burnout* (versão reduzida adaptada da MBI)

30. 1. Sinto-me emocionalmente esgotado(a) pelo meu trabalho.
31. 2. Sinto-me exausto(a) no final de um dia de trabalho.
32. 3. Quando acordo de manhã, tenho dificuldade em começar o dia de trabalho.
33. 4. Sinto que lidar com as pessoas no trabalho me desgasta.
34. 5. Sinto que estou no limite emocional.
35. 6. Sinto que me tornei mais insensível em relação às pessoas desde que comecei este trabalho.
36. 7. Preocupo-me se este trabalho me está a tornar emocionalmente duro(a).

V. Questões Abertas

37. 1. Como definiria uma liderança compassiva, a partir da sua experiência profissional?
38. 2. Em que situações se sentiu psicologicamente seguro(a) no seu local de trabalho?
39. 3. Que fatores considera que mais contribuem para o *burnout* na sua realidade profissional?

ANEXO F – Complementos à Análise dos Resultados

Este anexo detalha e complementa a análise apresentada na Parte IV da tese, organizando de forma estruturada os resultados quantitativos e qualitativos obtidos com base no inquérito aplicado (Anexo C) e os dados recolhidos (Anexo D). Pretende-se reforçar a robustez empírica e ampliar a compreensão dos mecanismos que relacionam compaixão, liderança, segurança psicológica e Burnout.

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CL	206	1.00	5.00	3.3416	1.03138
SP	206	1.43	7.00	4.8558	1.30763
BO	206	1.00	5.00	2.6019	1.06356
Valid N (listwise)	206				

Figura 3 – Anexo F – Estatísticas Descritivas das Variáveis Principais (CL, SP e BO)**
 Fonte: Output SPSS, elaborado pela autora

		CL	SP	BO
CL	Pearson Correlation	1	.608**	-.530**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	206	206	206
SP	Pearson Correlation	.608**	1	-.529**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	206	206	206
BO	Pearson Correlation	-.530**	-.529**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	206	206	206

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 4 – Anexo F – Matriz de Correlações de Pearson entre Compaixão na Liderança (CL), Segurança Psicológica (SP) e Burnout (BO)**

Fonte: Output SPSS, elaborado pela autora.

Nota: *** $p < .001$ (nível de significância de 0.01, bicaudal).

Run MATRIX procedure:

```
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
                Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
                Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 4
  Y     : BO
  X     : CL
  M     : SP

Sample
Size:   206

*****
OUTCOME VARIABLE:
  SP

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .6082   .3699   1.0826  119.7780   1.0000   204.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2.2789   .2464   9.2503   .0000   1.7932   2.7646
CL        .7711   .0705  10.9443   .0000   .6322   .9101

*****
OUTCOME VARIABLE:
  BO

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      .5903   .3485   .7442   54.2926   2.0000   203.0000   .0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  5.0356   .2434  20.6922   .0000   4.5557   5.5154
CL       -.3407   .0736  -4.6291   .0000  -.4858  -.1956
SP       -.2667   .0580  -4.5948   .0000  -.3812  -.1523

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -.3407   .0736  -4.6291   .0000  -.4858  -.1956

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
SP       -.2057   .0472   -.3023   -.1158

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----
```

Figura 5 – Anexo F – Output da Análise de Mediação (Modelo 4 do PROCESS v4.2 de Hayes)**

Fonte: Output do SPSS com macro PROCESS (Hayes, 2022), análise conduzida pela autora.
 Nota: CL = Compaixão na Liderança; SP = Segurança Psicológica; BO = Burnout;
 R^2 = coeficiente de determinação; LLCI/ULCI = limites inferior e superior do intervalo de
 confiança bootstrap (95%).

Qual a sua idade?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 20 a 29 anos	17	8.3	8.3	8.3
	De 30 a 39 anos	37	18.0	18.0	26.2
	De 40 a 49 anos	98	47.6	47.6	73.8
	De 50 a 59 anos	47	22.8	22.8	96.6
	Mais de 60 anos	7	3.4	3.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

Qual o seu sexo?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	160	77.7	77.7	77.7
	Masculino	46	22.3	22.3	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

Qual a sua escolaridade?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9° ano	2	1.0	1.0	1.0
	12° ano	29	14.1	14.1	15.0
	Licenciatura	60	29.1	29.1	44.2
	Pós-Graduação	54	26.2	26.2	70.4
	Mestrado	54	26.2	26.2	96.6
	Doutoramento	7	3.4	3.4	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

Figura 6 – Anexo F – Caracterização sociodemográfica da amostra: idade, sexo e escolaridade**

Fonte: Output do SPSS, análise descritiva realizada pela autora.

Nota: A amostra é composta por 206 participantes, com predominância de mulheres (77,7%), idades entre 40 e 59 anos (70,4%) e elevado nível de qualificação acadêmica (81,5% com licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento).

Qual o seu cargo [função] atual na organização?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Administração	6	2.9	2.9	2.9
	Administrativo	17	8.3	8.3	11.3
	Aposentada	1	.5	.5	11.8
	Coordenação/Supervisão	44	21.4	21.6	33.3
	Docente	1	.5	.5	33.8
	Educadora de Infância	1	.5	.5	34.3
	Engenheiro de Software	1	.5	.5	34.8
	Formadora/professora	2	1.0	1.0	35.8
	Gerência/Direção	55	26.7	27.0	62.7
	Hospedeira de bordo	1	.5	.5	63.2
	Interno	1	.5	.5	63.7
	Medicina estética	1	.5	.5	64.2
	Operacional	13	6.3	6.4	70.6
	Operária	1	.5	.5	71.1
	Prestador de serviços como entrevistador	1	.5	.5	71.6
	Técnico especializado	56	27.2	27.5	99.0
	Vendas	2	1.0	1.0	100.0
	Total	204	99.0	100.0	
	Missing System		2	1.0	
Total		206	100.0		

Há quanto tempo trabalha na sua empresa atual?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 6 meses	15	7.3	7.3	7.3
	Entre 6 meses e 1 ano	15	7.3	7.3	14.6
	Entre 1 e 5 anos	57	27.7	27.7	42.2
	Entre 5 e 10 anos	34	16.5	16.5	58.7
	Entre 10 a 20 anos	50	24.3	24.3	83.0
	Mais de 20 anos	35	17.0	17.0	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

Tem alguma função de Liderança ou Supervisão [de pessoas]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	79	38.3	38.3	38.3
	Sim	127	61.7	61.7	100.0
	Total	206	100.0	100.0	

Figura 7 – Anexo F – Caracterização profissional da amostra: cargo atual, tempo de permanência na empresa e função de liderança**

Fonte: Output do SPSS, análise descritiva realizada pela autora.

Nota: A maioria dos participantes ocupa funções de Técnico Especializado (27,5%) ou Gerência/Direção (27%), trabalha há mais de 10 anos na organização (41%), e 61,7% exercem funções de liderança ou supervisão.

ANEXO G – Análise Exploratória: Tempo na Empresa e Percepção das Variáveis

Com o objetivo de aprofundar a compreensão das variáveis estudadas, foi realizada uma análise exploratória que relaciona o **tempo de permanência na organização** com a **percepção da compaixão na liderança, segurança psicológica e *burnout***.

Embora esta análise não integre o modelo estatístico principal da investigação, os resultados revelam **tendências relevantes**, particularmente uma **redução gradual na percepção positiva** das variáveis à medida que o tempo na organização aumenta, com **declínios acentuados a partir dos 6 meses** de permanência.

Os gráficos apresentados neste anexo ilustram:

- A média estimada da **compaixão na liderança** por tempo de permanência;
- A média estimada da **segurança psicológica** por tempo de permanência;
- A média estimada do ***burnout*** por tempo de permanência;
- E um gráfico combinado que sintetiza a variação das três variáveis em função do tempo.

Estes dados, ainda que não estatisticamente significativos em todas as comparações, podem servir de base para **estudos longitudinais futuros** e refletem a importância de estratégias organizacionais de integração, escuta ativa e cuidado emocional contínuo.

CL

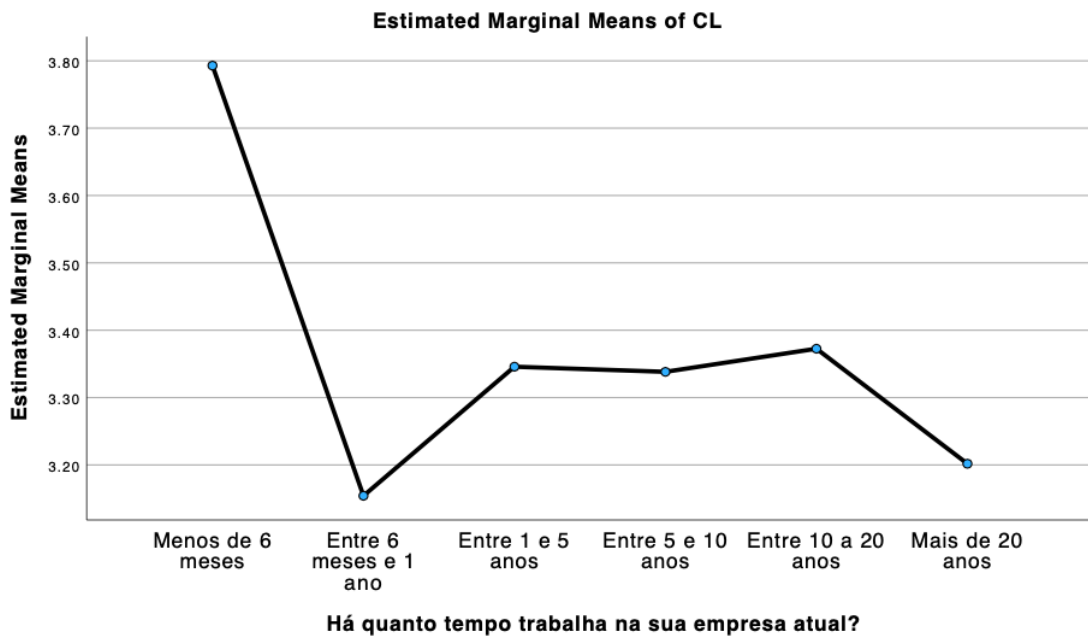


Figura 8 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas da Compaixão na Liderança (CL) em função do tempo na organização

Representação gráfica gerada pelo SPSS da variação da percepção de compaixão na liderança consoante o tempo de permanência dos participantes na empresa atual.

SP

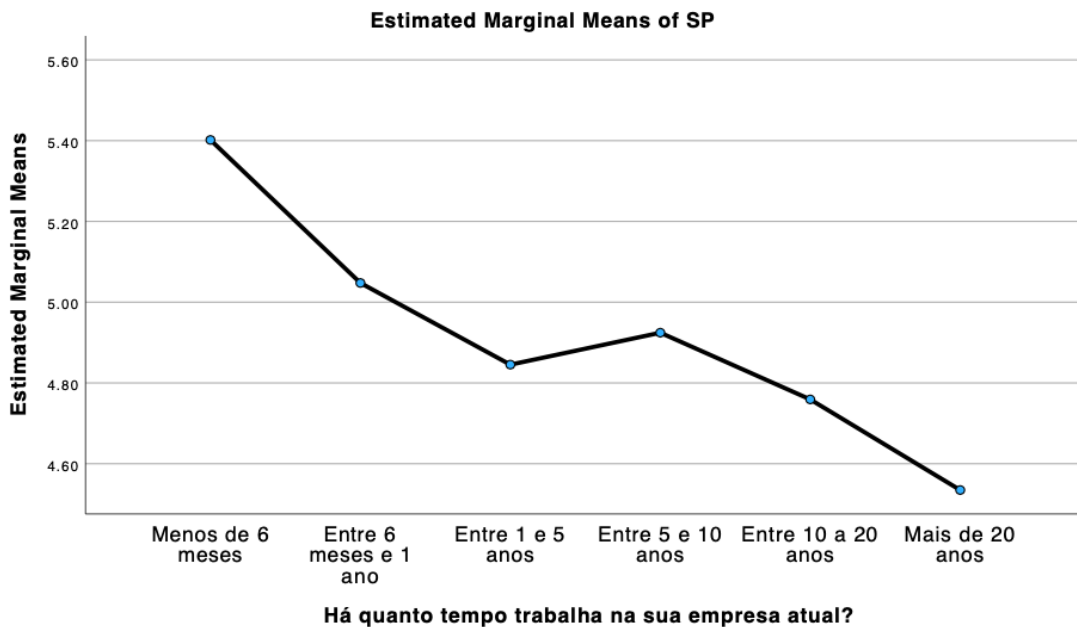


Figura 9 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas da Segurança Psicológica (SP) em função do tempo na organização

Representação gráfica gerada pelo SPSS que mostra a tendência dos níveis percebidos de segurança psicológica ao longo dos diferentes intervalos de tempo na organização.

BO

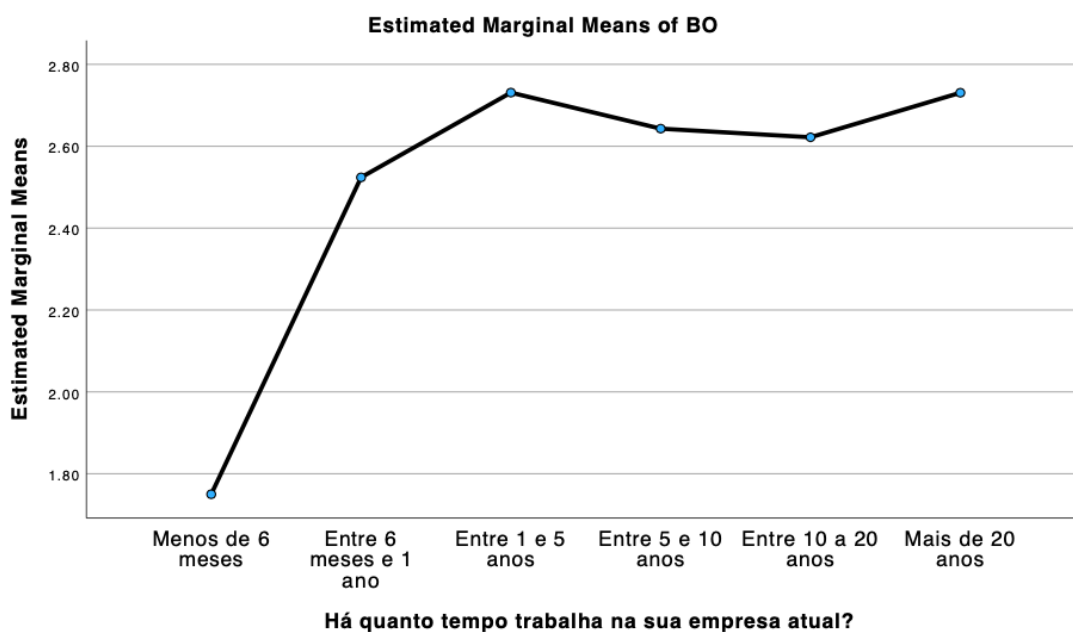


Figura 10 – Anexo G – Médias Marginais Estimadas de Burnout (BO) em função do tempo na organização

Representação gráfica gerada pelo SPSS da evolução dos níveis médios de burnout em função do tempo de permanência dos colaboradores na empresa.

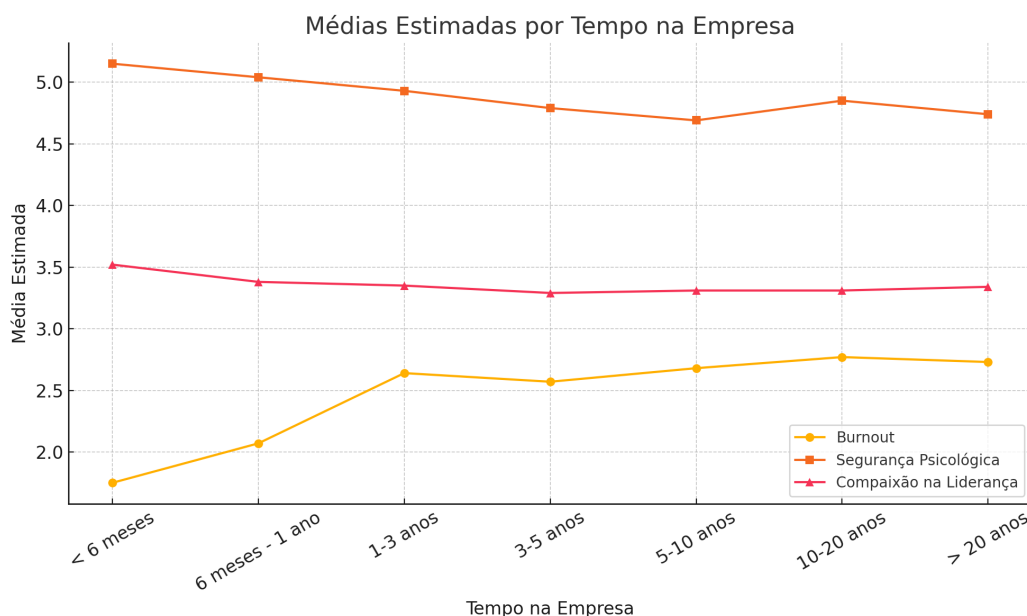


Figura 11 – Anexo G – Médias Estimadas por Tempo na Empresa

Comparação gráfica das médias estimadas de Compaixão na Liderança, Segurança Psicológica e Burnout em função do tempo de permanência na empresa. Gráfico gerado externamente com base nos dados tratados no SPSS.

ANEXO H – O Inquérito como Ferramenta Organizacional

Este anexo reúne uma proposta prática de aplicação do inquérito utilizado nesta investigação em contexto organizacional. O objetivo é transformar os resultados da investigação em ferramentas úteis para o diagnóstico, desenvolvimento e acompanhamento da liderança organizacional, promovendo a liderança compassiva como fator estratégico de bem-estar e sustentabilidade.

Instrumento de Diagnóstico Organizacional: Liderança Compassiva, Segurança Psicológica e *Burnout*

Este instrumento pode ser aplicado de forma transversal em organizações com o intuito de avaliar:

- O estado atual das práticas de liderança compassiva;
- O nível de segurança psicológica percebido pelos colaboradores;
- A presença de sinais de *burnout*, particularmente exaustão emocional.

Objetivos do Instrumento

- Identificar áreas de risco e de oportunidade na cultura de liderança;
- Monitorizar o bem-estar psicológico e emocional dos colaboradores;
- Avaliar a perceção dos colaboradores sobre o apoio, empatia e escuta dos seus líderes;
- Gerar dados objetivos para sustentar planos de formação, coaching e intervenção em liderança.

Composição do Instrumento

1. Escala de Compaixão na Liderança

→ Itens baseados nas dimensões de escuta ativa, empatia, disponibilidade e apoio emocional (Simpson et al., 2022; Sansó et al., 2022).

2. Escala de Segurança Psicológica

→ Com base no modelo de Edmondson (1999), adaptado à realidade da organização.

3. Escala de *Burnout* – Exaustão Emocional

→ Baseada na subescala do Maslach *Burnout* Inventory (MBI).

4. Questões Abertas

→ Exemplos:

- “Como descreveria a forma como é liderado(a) atualmente?”
- “Em que situações sentiu que a sua opinião foi valorizada?”
- “Que sugestões deixaria aos seus líderes para melhorar o ambiente de trabalho?”

Periodicidade Sugerida

- Semestral, para ambientes de elevada exigência emocional.
- Anual, como parte integrante de uma avaliação global de clima organizacional.

Responsáveis pela Aplicação

- Equipa de Recursos Humanos;
- Consultores ou coaches externos especializados;
- Liderança de topo, com apoio técnico.

Integração com Processos de Desenvolvimento

Este inquérito pode ser integrado em programas de:

- Diagnóstico organizacional;
- Avaliação de liderança;
- Desenho de planos de formação modular (ver Anexo H – Formação para Líderes);
- Processos de coaching executivo ou mentoring de líderes.

Sugestão de aplicação:

O inquérito pode ser implementado em formato digital anónimo, com garantia de confidencialidade e devolução agregada dos resultados. Recomenda-se a apresentação dos resultados numa sessão com a liderança, acompanhada por propostas concretas de ação formativa e comportamental.

ANEXO H1 - O Inquérito como Ferramenta Organizacional: Da Aplicação à Ação Estratégica

O inquérito aplicado nesta investigação, centrado na **Compaixão na Liderança (CL)**, **Segurança Psicológica (SP)** e **Burnout (BO)**, pode e deve ser utilizado em contexto organizacional como um instrumento de diagnóstico e desenvolvimento estratégico. Este anexo apresenta orientações para a sua implementação prática, análise e integração nos processos de gestão de pessoas.

1. Objetivos da Aplicação do Inquérito

O inquérito visa:

- Avaliar perceções dos colaboradores sobre as práticas de liderança e o ambiente psicológico;
- Identificar sinais precoces de exaustão emocional (*burnout*);
- Apoiar decisões de desenvolvimento de liderança, formação, acompanhamento individual e transformação cultural;
- Estimular a reflexão e escuta organizacional.

2. Estrutura do Inquérito

O instrumento é composto por:

- **Escala de Compaixão na Liderança (CL)**
Baseada em dimensões como escuta ativa, empatia, apoio e disponibilidade do líder.
- **Escala de Segurança Psicológica (SP)**
Adaptada do modelo de Edmondson (1999), foca-se na liberdade de expressão e no clima de confiança.
- **Escala de *Burnout* (BO)**
 - Foco na Exaustão Emocional, Baseada na subescala do Maslach Inventory (MBI-GS).

- **Perguntas Abertas**

Permitem captar percepções subjetivas, propostas e experiências concretas dos colaboradores.

3. Execução do Inquérito

Requisitos essenciais:

- Aplicação anónima e voluntária;
- Plataforma online segura (ex: Google Forms, SurveyMonkey, Qualtrics);
- Comunicação clara à equipa sobre o objetivo do inquérito;
- Período de recolha de 1 a 2 semanas;
- Garantia de devolução dos resultados agregados.

Sugestão de periodicidade:

- **Anual** para avaliação geral;
- **Semestral** em contextos de alta pressão emocional ou mudança organizacional.

4. Análise dos Resultados

Etapa 1 – Validação e organização dos dados

- Verificar consistência e completude das respostas.
- Criar bases de dados segmentadas por área, equipa ou função (se aplicável).

Etapa 2 – Análises estatísticas

- **Descritivas:** média, desvio-padrão e distribuição por item.
- **Comparativas:** entre equipas, cargos ou tempo de permanência.
- **Correlação:** entre CL, SP e BO para identificar relações significativas.
- **Classificação de risco:**
 - CL baixa + BO alta = zona de risco;
 - CL alta + SP alta = zona de confiança;
 - SP baixa + BO alta = alerta crítico.

Etapa 3 – Análise qualitativa das perguntas abertas

- Leitura exploratória das respostas.

- Identificação de padrões de linguagem e temas recorrentes.
- Categorização por áreas-chave:
 - Comunicação com líderes
 - Reconhecimento e escuta
 - Clima emocional
 - Sugêrências de melhoria

5. Interpretação e Mapa de Ação

Com base na análise quantitativa e qualitativa, constrói-se um **Mapa de Ação com prioridades organizacionais** (exemplo abaixo):

Tabela 7 – Anexo H1 – Mapa de Ação com prioridades organizacionais

Dimensão	Pontos Fortes	Áreas Críticas	Recomendações
CL	Equipa A com pontuação acima da média	Equipa C com baixa percepção de empatia	Formação sobre escuta ativa
SP	Elevada no departamento X	Muito baixa em recém-contratados	Mentoria e integração estruturada
BO	Reduzido em equipas com líderes com alta CL	Elevado em cargos operacionais	Ajustar cargas e criar espaços de pausa

6. Comunicação e Ação Pós-Inquérito

1. Sessão de devolução à liderança

- Apresentação dos principais dados;
- Reflexão conjunta sobre prioridades de intervenção.

2. Devolução à equipa (versão adaptada)

- Transparência gera confiança;
- Validar que a escuta foi real.

3. Plano de ação

- Medidas por dimensão e por equipa;
- Articulação com iniciativas de formação, coaching, mentoring, mudanças de práticas.

4. Avaliação contínua

- Nova aplicação em 6 ou 12 meses para medir progresso;
- Ajustes ao plano com base na evolução.

7. Quem deve analisar os resultados?

Idealmente:

- **Equipa de Recursos Humanos** com sensibilidade para a leitura de clima e liderança;
- **Consultores externos** com visão neutra e capacidade técnica;
- **Responsáveis de liderança** preparados para receber feedback com abertura e ação.

8. Integração com outras ferramentas

O inquérito pode ser cruzado com:

- Avaliações de desempenho;
- Inquéritos de clima;
- Planos de desenvolvimento de liderança (ver Anexo H);
- Estratégias de saúde organizacional e ESG.

ANEXO I – Proposta de Formação Modular para Líderes

Desenvolvimento de competências de liderança compassiva, segurança psicológica, autoliderança e prevenção do burnout

1. Introdução

A presente proposta de formação foi desenvolvida com base nos resultados da investigação sobre o impacto da compaixão na liderança, segurança psicológica e burnout. Face aos desafios complexos que as organizações enfrentam — nomeadamente retenção de talento, bem-estar emocional, pressão por resultados e transformação cultural — torna-se urgente capacitar líderes para uma atuação mais consciente, ética e sustentável.

Esta formação assenta numa abordagem integradora da liderança, combinando fundamentos teóricos validados com ferramentas práticas de autodesenvolvimento. Inclui também conceitos emergentes como a **autocompaixão**, os **estilos de liderança adaptativa** e a construção de **ambientes psicologicamente seguros**, alinhando o desenvolvimento individual com os objetivos organizacionais.

2. Objetivos da Formação

- Desenvolver competências de liderança compassiva com base empírica;
- Promover a segurança psicológica como alicerce do desempenho e da inovação;
- Estimular a autoliderança e a autorregulação emocional nos líderes;
- Sensibilizar para a importância da autocompaixão como mecanismo de resiliência;
- Prevenir o burnout e reforçar o bem-estar organizacional.

3. Estrutura Modular da Formação

Módulo 1 – Fundamentos da Liderança Compassiva

Objetivo: Compreender o conceito de compaixão na liderança e os seus efeitos nas equipas e na cultura organizacional.

Conteúdos:

- Fundamentos científicos da liderança compassiva (Simpson et al., 2022; West et al., 2017)
- Diferenças entre empatia, compaixão e simpatia

- Estilos de liderança: autoritário, transformacional, autêntico e compassivo – comparação prática
- Impacto da liderança compassiva no bem-estar, desempenho e retenção
- Casos reais e boas práticas

Módulo 2 – Segurança Psicológica e Clima de Confiança

Objetivo: Explorar como líderes criam ou destroem ambientes psicologicamente seguros.

Conteúdos:

- Conceito e evidência científica de segurança psicológica (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014)
- Como os estilos de liderança influenciam a segurança relacional
- Barreiras à expressão, medo de errar e cultura de silêncio
- Práticas para promover voz ativa, diversidade de pensamento e inclusão
- Diagnóstico e reflexão de casos reais

Módulo 3 – Autoliderança, Autorregulação e Autocompaixão

Objetivo: Fortalecer o desenvolvimento pessoal do líder como base para liderar com integridade e resiliência.

Conteúdos:

- Fundamentos da autoliderança (Manz, 1986; Neck & Houghton, 2006)
- Práticas de autoconsciência, alinhamento de valores e regulação emocional
- Introdução à autocompaixão (Neff, 2003) e sua ligação à liderança empática
- Estratégias de mindfulness, pausas conscientes e gestão da energia
- Exercícios de autoavaliação e plano de crescimento pessoal

Módulo 4 – Prevenção do Burnout na Liderança e nas Equipas

Objetivo: Capacitar líderes para reconhecer sinais de exaustão e prevenir riscos psicossociais.

Conteúdos:

- Burnout: definição, sintomas e fatores de risco (Maslach & Leiter, 2016)
- Relação entre estilo de liderança e burnout (Eva et al., 2019)
- Ferramentas de diagnóstico precoce em equipas
- Estratégias para equilibrar exigência, apoio e autonomia
- Plano de ação para o cuidado de si e dos outros

4. Metodologia de Aplicação

- Sessões presenciais ou online, com práticas experienciadas;
- Utilização de cartas de coaching (POY®), role-playing, estudos de caso;
- Momentos de partilha reflexiva e journaling guiado;
- Plano de Ação individual no final de cada módulo;
- Possibilidade de coaching individual pós-formação.

5. Público-Alvo

- Líderes formais e informais;
- Chefias intermédias e direções de unidade;
- Responsáveis de Recursos Humanos e Desenvolvimento Organizacional;
- Profissionais em posições críticas com risco elevado de burnout.

6. Avaliação e Acompanhamento

- Autoavaliação de competências antes e depois da formação;
- Plano de ação final com compromisso formal;
- Sessões de acompanhamento (em grupo ou individuais) para reforçar a implementação;
- Avaliação de impacto a 3 e 6 meses (opcional).

7. Benefícios Esperados

Tabela 8 – Benefícios esperados.

Para os líderes	Para as equipas	Para a organização
Aumento da consciência emocional	Clima de maior confiança e abertura	Redução do burnout e rotatividade
Mais empatia e clareza relacional	Melhoria da comunicação	Alinhamento entre bem-estar e desempenho
Maior capacidade de regulação e gestão do stress	Sentido de segurança e pertença	Cultura organizacional mais resiliente

8. Porquê esta formação, e não outra?

Num mercado saturado de formações em liderança que muitas vezes reproduzem modelos tradicionais centrados apenas em competências técnicas, esta proposta destaca-se por:

1. **Estar ancorada numa investigação científica atual, aplicada e validada**, com base em evidência empírica recolhida em contexto real;

2. **Unir o rigor acadêmico à prática organizacional**, com módulos construídos a partir de variáveis críticas: compaixão, segurança psicológica, burnout e autoliderança;
3. **Integrar dimensões habitualmente negligenciadas**, como a autocompaixão, a resiliência emocional e o impacto relacional da liderança;
4. **Propor uma abordagem modular e transformacional**, que permite a adaptação ao contexto de cada organização, promovendo resultados concretos e mensuráveis;
5. **Responder aos desafios contemporâneos do trabalho** — como o desgaste emocional, a perda de sentido e a desmotivação — com ferramentas que combinam consciência, cuidado e eficácia.

Esta não é mais uma formação genérica sobre liderança. É uma **resposta integrada e validada às exigências do presente e do futuro do trabalho** — onde a qualidade das relações, a saúde emocional e a confiança deixaram de ser “soft skills” para se tornarem **hard levers** de sustentabilidade organizacional.

Formar líderes compassivos, conscientes e emocionalmente equilibrados é hoje um **imperativo estratégico** para organizações que desejam sobreviver e prosperar num mundo em constante mudança. Esta formação pretende ser um **catalisador para esse novo modelo de liderança** — mais humano, mais ético e mais eficaz.

“Cuidar de si para melhor cuidar dos outros. Liderar com compaixão é liderar com coragem.”

- Vanda Santos

Ao capacitar os líderes para práticas de escuta ativa, autoliderança e criação de ambientes seguros, **as organizações deixam de reagir aos problemas de desgaste emocional e passam a antecipá-los, com inteligência e empatia.**

ANEXO H – Conclusões Intermédias e Reflexões Temáticas

Este anexo reúne as conclusões parciais e reflexões críticas surgidas ao longo do desenvolvimento da presente investigação. Estes conteúdos foram retirados do corpo principal da tese para garantir foco e clareza na narrativa principal, mantendo-se aqui como testemunho do percurso analítico e da complexidade das interrelações exploradas entre liderança, compaixão, segurança psicológica e Burnout. As reflexões estão organizadas por capítulo temático, evidenciando os principais insights, inferências e implicações práticas identificadas durante a análise.

H.1 – A Interdependência dos Conceitos

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

A relação entre liderança, compaixão, segurança psicológica e *Burnout* não deve ser tratada de forma isolada. Estas dimensões revelam-se interdependentes, influenciando-se mutuamente. Estratégias organizacionais que incentivam líderes a desenvolver uma abordagem mais empática têm o potencial de transformar a cultura empresarial, promovendo bem-estar, compromisso e sustentabilidade emocional no local de trabalho.

H.2 – Justificação da Metodologia Utilizada

Capítulo 2 – Metodologia

A realização de um inquérito permitiu explorar as relações entre as variáveis em estudo com base em dados reais. A opção por uma metodologia mista reforçou a robustez dos resultados, possibilitando articular as dimensões quantitativas com a riqueza interpretativa da análise qualitativa.

H.3 – Conclusões Parciais da Metodologia

Capítulo 2 – Secções Específicas

H.3.1 – Segurança Psicológica como Mediador O *Burnout* prejudica não só o desempenho individual, mas enfraquece a cultura organizacional. A segurança psicológica emerge como elemento-chave para permitir a expressão da compaixão, funcionando como amortecedor do esgotamento emocional.

H.3.2 – *Burnout* e Liderança A investigação propõe compreender como diferentes estilos de liderança podem mitigar o impacto do *Burnout* e tornar a compaixão um valor operativo na cultura organizacional.

H.3.3 – Lacunas Teóricas Identificadas Apesar da crescente atenção à compaixão na liderança, ainda persistem lacunas significativas na compreensão dos seus mecanismos de impacto, sobretudo quando cruzada com variáveis como o *Burnout* e a segurança psicológica.

H.4 – Reflexões Temáticas sobre a Análise dos Resultados

Capítulo 3 – Análise dos Resultados

H.4.1 – Validação da Hipótese Central Os dados obtidos reforçam a premissa de que a compaixão na liderança contribui significativamente para o bem-estar dos colaboradores, reduz o *Burnout* e é mediada pela percepção de segurança psicológica.

H.4.2 – Padrões Emergentes da Análise Qualitativa As narrativas dos participantes revelaram uma associação clara entre práticas de liderança compassiva e sentimentos de pertença, valorização e motivação. Por outro lado, a ausência de compaixão foi frequentemente ligada ao medo de errar, insegurança e desmotivação.

H.5 – Conclusão Final e Relevância da Formação

Capítulo 4 – Conclusões e Recomendações

A formação em liderança compassiva não é apenas desejável, mas necessária. Capacitar líderes para práticas de escuta ativa, autocompaixão e segurança psicológica é investir num futuro organizacional mais resiliente e sustentável. A compaixão revela-se, assim, uma competência estratégica e um ativo tangível para as organizações.

ANEXO J – Análise Qualitativa Completa: Temas e Citações Ilustrativas

Primeira Pergunta – Impacto da Compaixão do Líder

Pode descrever uma situação em que a compaixão do seu líder teve um impacto significativo em si ou na sua equipa?

Total de respostas válidas: 125

Temas Emergentes:

Tabela 9 – Anexo J – Tema 1 P1 - Apoio em Situações Pessoais Delicadas [34 respostas]

	Participante	Pergunta 1 Tema 1 - Apoio em Situações Pessoais Delicadas
1	5	Atribuição de prémios anuais mesmo a pessoas que estiveram de baixa durante a maior parte do ano
2	8	Quando os meus filhos estão doentes
3	18	Morte de familiar
4	23	Um colaborador tinha a mãe hospitalizada em fase de cancro terminal. A situação durou vários meses e o meu líder dispensou o colaborador durante as tardes (ele poderia trabalhar de noite para colocar tarefas em dia) sem qualquer perda de retribuição.
5	32	O falecimento de um familiar
6	45	No apoio à angariação de verbas para a realização de uma viagem por parte de um colaborador com desafios financeiros e no âmbito do falecimento de um seu familiar.
7	48	Quando o meu pai faleceu. Foi o primeiro a assumir o meu trabalho e a falar com os clientes. Porém ainda tive que perder 2 horas para o por a par porque ele não fazia ideia de como os processos estavam determinados com os clientes e equipa.
8	70	apoio familiar temporário
9	72	Perante uma situação de doença.
10	73	Quando um meu familiar precisou do meu apoio total.
11	82	Sou muito nova nesta empresa, mas o meu líder mostrou-se extremamente empático quando partilhei uma situação pessoal sensível ligada ao estado de saúde de um membro familiar próximo, e deu-me total confiança para ser sempre sincera e aberta com ele quando precisasse.
12	91	Falecimento de um familiar
13	101	Preocupação genuína numa fase de problemas de saúde de um familiar próximo. Colocando o meu bem estar e a minha segurança à frente do trabalho que precisava de ser realizado.
14	102	Compreensão e ajuste da minha presença no trabalho em função das minhas necessidades familiares
15	106	Numa situação de um problema familiar (luto) em que me foi dada liberdade para recuperar no meu tempo

	Participante	Pergunta 1 Tema 1 - Apoio em Situações Pessoais Delicadas
16	107	Doença oncologica n familia. Durante a pandemia
17	113	Cada vez que alguém tem um familiar doente é o primeiro a facilitar a logistica familiar
18	118	Quando passei por uma situação pessoal delicada ele ouviu-me e auxiliou com todas as adaptações que tive de fazer ao horário de trabalho!
19	129	Pergunta-me todos os dias, como estou e como estão os meu filhos
20	136	Quando alguém tem familiares doentes e podem trabalhar a partir de casa sem descontar no vencimento.
21	148	Meu líder ajudou a liberar férias antecipada para um liderado meu que estava com problemas familiares
22	149	O meu líder não demonstra compaixão, apenas os membros da equipa o fazem constantemente.
23	158	Perante flexibilidade para cuidar dos meus filhos menores
24	163	Quando expus uma situação pessoal e ainda assim esteve disposto a ouvir-me e ajudar como consegui
25	173	O impacto significativo que o meu líder teve para comigo foi pela falta de compaixão.
26	174	Preocupação aparentemente genuína com questões relacionadas com a saude de alguém da equipa ou familiar próximo.
27	177	Luto por morte de familiar. Tudo foi organizado para me ausentar.
28	183	O meu lider acima do meu líder teve sempre compaixão pelos meus problemas familiares.
29	184	Quando o meu pai ficou muito doente em estado terminal, o meu chefe é empresa mandaram-me acompanhá-lo em casa. Quando ele faleceu deram-me mais dias do que os de lei.
30	193	Qdo a nora duma colega abortou, mesmo com pessoal a menos, a líder dispensou-a para dar apoio á família
31	200	No meu processo de divórcio a minha lider demonstrou compaixão por mim e disponibilidade para me ajudar.
32	202	Com o atual líder direto não tenho qualquer situação de compaixão, no entanto com a anterior líder houve uma situação relacionada com a minha orientação sexual em que ela defendeu-me tal como o teria feito com outra pessoa numa situação semelhante.
33	209	Quando partilhei a minha situação médica
34	211	Quando o meu pai adoeceu o meu líder disse-me sem pestanejar para dedicar o tempo que fosse necessário e que o que precisasse ele e a empresa ajudariam.

Tabela 10 – Anexo J – Tema 2 P1 - Flexibilidade e Adaptação [8 respostas]

	Participante	Pergunta 1 Tema 2 - Flexibilidade e Adaptação
1	1	A minha chefia entende as novas ideias que eu trago, e dá-me autonomia para as colocar em prática. Quando explico as minhas dificuldades ou as dos meus pares ele tenta mover esforços para responder a essas dificuldades e seguir em frente."
2	68	Quando por questões de saúde feminina não podem ir trabalhar nem há consultas ou declarações que atestem isso, o Líder aceita estas faltas de bom grado sem pressão nem prejuízo.
3	100	o meu lider ensinou-me a ser tambem uma lider atenta as pessoas, conferindo sempre flexibilidade, dando o máximo ao trabalho quando é preciso mas respeitando o largar tudo se a familia precisar, mostrando assim sempre o que é mais importante e fazendo com que eu reflita isso também na minha acção como líder de equipas.
4	102	Compreensão e ajuste da minha presença no trabalho em função das minhas necessidades familiares
5	118	Quando passei por uma situação pessoal delicada ele ouviu-me e auxiliou com todas as adaptações que tive de fazer ao horário de trabalho!
6	120	Um problema com um filho fez com que o líder fizesse adaptações para que a colaboradora pudesse acompanhar mais o filho
7	134	Flexibilidade de poder ficar a trabalhar em teletrabalho para fazer acompanhamento de ascendente
8	158	Perante flexibilidade para cuidar dos meus filhos menores

Tabela 11 – Anexo J – Tema 3 P1 - Escuta Ativa e Presença Emocional [11 respostas]

	Participante	Pergunta 1 Tema 3 - Escuta Ativa e Presença Emocional
1	1	A minha chefia entende as novas ideias que eu trago, e dá-me autonomia para as colocar em prática. Quando explico as minhas dificuldades ou as dos meus pares ele tenta mover esforços para responder a essas dificuldades e seguir em frente."
2	60	Solidariedade e compreensão após um erro que motivou a perda de um cliente
3	66	Escutar de forma compreensiva
4	77	O problema não é o meu lider, mas sim a organização da empresa que ao longo dos anos foi perdendo o respeito pelos trabalhadores, que estão cansados física e emocionalmente, não tendo nada que os motive assim sendo perdendo o interesse e a motivação, sabendo que a locomotiva da empresa são os trabalhadores, sem eles o comboio não andava,
5	100	o meu lider ensinou-me a ser tambem uma lider atenta as pessoas, conferindo sempre flexibilidade, dando o máximo ao trabalho quando é preciso mas respeitando o largar tudo se a familia precisar, mostrando assim sempre o que é mais importante e fazendo com que eu reflita isso também na minha acção como líder de equipas.
6	102	Compreensão e ajuste da minha presença no trabalho em função das minhas necessidades familiares

	Participante	Pergunta 1 Tema 3 - Escuta Ativa e Presença Emocional
7	104	Pedi para não fazer uma coisa porque precisava de fazer menos coisas e ter mais tempo disponível e o meu líder aceitou e compreendeu e não me forçou a fazer.
8	138	Compaixão: Parti um braço (não foi em trabalho) e foi o meu chefe que teve a iniciativa de me mandar para teletrabalho. Isso permitiu-me ficar resguardada e em segurança, minimizando os riscos, bem como manter o meu ordenado na totalidade do que se ficasse de baixa. Por sua vez, mesmo sem ser muito intencional e mesmo sabendo que é do interesse do serviço a oferta (quando os recursos humanos são escassos, é melhor ter um trabalhador com produtividade de 70% do que ausente), acabei por ficar mais horas a trabalhar em casa do que ficaria no local de trabalho para compensar a minha lentidão e acabei por ser ainda mais produtiva do que quando estava no local de trabalho
9	163	Quando expus uma situação pessoal e ainda assim estive disposto a ouvir-me e ajudar como consegui
10	169	Em todos os momentos difíceis que por vezes atravesssei a nível pessoal tive sempre a empatia e ajuda emocional do meu líder Assim como a uniao da equipa para que os resultados finais do nosso trabalho nao sofreesse alteracoes "
11	194	Quando informei que não me identificava mais com os valores do projecto em si e que, não havendo outro disponível, preferia sair, mesmo tendo reforçado que não criaria qualquer problema, a reacção foi “não te queremos perder” e senti realmente interesse em encontrar um projecto que me fizesse sentido

Tabela 12 – Anexo J – Tema 4 P1 - Reforço da Coesão e Moral da Equipa [18 respostas]

	Participante	Pergunta 1 Tema 4 - Flexibilidade e Adaptação
1	30	Quando não tendo que o fazer, permitiu que elencos da sua equipa tirassem os dias necessários para se recompoem de situações que os afectam pessoalmente
2	34	Ajuda incondicional na resolução de assuntos que impactam na equipa e no meu trabalho
3	48	Quando o meu pai faleceu. Foi o primeiro a assumir o meu trabalho e a falar com os clientes. Porém ainda tive que perder 2 horas para o por a par porque ele não fazia ideia de como os processos estavam determinados com os clientes e equipa.
4	51	Quando um dos membros da equipa teve uns problemas de saúde, o líder, para além de fazer questão em o acompanhar ao hospital, teve sempre o cuidado de não o substituir, promovendo a distribuição das tarefas entre outros elementos
5	59	Tinha entrado há pouco tempo na empresa e pediram para fazer a avaliação da equipa ao fim de três meses. Depois de dizer que achava que era muito cedo para conseguir fazer uma avaliação da equipa disseram que teria que fazer na mesma quando ainda nem sequer dominava os critérios de avaliação e depois percebi que teria cometido um erro comum dos elementos da equipa fazendo uma avaliação injusta. Refletindo sobre a

	Participante	Pergunta 1 Tema 4 - Flexibilidade e Adaptação
		situação falei com o meu chefe dizendo que gostaria de rever a situação. A resposta foi: isso aqui não é possível. Nunca foi feito.
6	77	O problema não é o meu líder, mas sim a organização da empresa que ao longo dos anos foi perdendo o respeito pelos trabalhadores, que estão cansados física e emocionalmente, não tendo nada que os motive assim sendo perdendo o interesse e a motivação, sabendo que a locomotiva da empresa são os trabalhadores, sem eles o comboio não andava,
7	82	Sou muito nova nesta empresa, mas o meu líder mostrou-se extremamente empático quando partilhei uma situação pessoal sensível ligada ao estado de saúde de um membro familiar próximo, e deu-me total confiança para ser sempre sincera e aberta com ele quando precisasse.
8	93	Agradecimento pessoal por participação com ideias em reunião de grupo
9	100	o meu líder ensinou-me a ser também uma líder atenta as pessoas, conferindo sempre flexibilidade, dando o máximo ao trabalho quando é preciso mas respeitando o largar tudo se a família precisar, mostrando assim sempre o que é mais importante e fazendo com que eu reflita isso também na minha acção como líder de equipas.
10	133	Desvio orçamental não previsto, e houve a oportunidade de montar uma task para encontrar soluções alternativas de compensação do desvio. (uma atribuição enorme de confiança na equipa)
11	146	Ao exporem abertamente o interesse noutra equipa em mim para ocupar uma posição que possivelmente seria melhor para mim
12	159	Meu líder faz defesa dos erros da equipa, mesmo que depois precise reorientar os colaboradores.
13	166	Numa altura em que eu tinha dúvidas em relação ao que queria fazer em termos profissionais, o meu líder sugeriu e organizou umas sessões de coaching individuais que tiveram um impacto positivo significativo nas escolhas que tomei. Noutra situação, em que tive que trabalhar com equipas sob elevados níveis de stress emocional, foram-me oferecidas ferramentas para liderar a equipa da melhor forma.
14	169	Em todos os momentos difíceis que oor vezes atravessei a nivel pessoal tive sempre a empatia e ajuda emocional do meu líder Assim como a uniao da equipa para que os resultados finais do nosso trabalho nao sofresse alteracoes "
15	174	Preocupação aparentemente genuína com questões relacionadas com a saúde de alguém da equipa ou familiar próximo.
16	187	Numa fase menos boa de saúde de um dos membros da equipa. Atuou de forma a que o trabalho fosse harmonioso e compreensivo com a situação delicada da situação
17	201	O meu coordenador direto sempre foi uma pessoa bastante empática e preocupada com a equipa que lidera.
18	207	Em momentos de alta pressão, o estar ao lado (presencialmente) da equipa, faz a diferença.

Segunda Pergunta – Ações para Promover Compaixão na Liderança

Que ações acha que a sua organização poderia tomar para promover mais compaixão na liderança?

Total de respostas válidas: 131

Temas emergentes:

Tabela 13 – Anexo J – Tema 1 P2 - Formação e Sensibilização de Líderes [33 respostas]

	Participante	Pergunta 2 Tema 1 - Formação e Sensibilização de Líderes
1	1	Tem de haver uma promoção da Compaixão perante as acções de formação dos líderes, para que possa ser um tema "lugar-comum" na organização.
2	3	Acho que pode promover mais acções, por parte da equipa de Talent, para ensinar ferramentas de inteligência emocional. Tem também de ser mais criteriosa nos recrutamentos."
3	5	Formação sobre inteligência emocional e empatia
4	8	Treino
5	9	Consciência liderança. Há cansaço nela.
6	23	Desmistificar o conceito de compaixão. Formar lideranças com os conceitos base de liderança"
7	24	Formação sobre empatia e gestão de stress
8	26	A compaixão deve transcender a liderança e o líder merece mais compaixão do que aqueles que lidera.
9	37	Penso que em traços gerais a liderança tem compaixão. Talvez a possa tornar mais evidente com mais feedback.
10	49	Na minha opinião, apesar de haver exceções, se houvesse mais mulheres na liderança, havia mais compaixão. Por enquanto, a maioria das mulheres ainda não têm uma sede de poder desmesurada e consegue sentir e compreender melhor o estado emocional dos outros. Formações também são importantes, mas não há quem seja melhor formado que uma mãe. Mas, o mundo atual é tão louco, a competitividade é tão grande, que cada vez se exige produzir mais com o menos pessoas possível que, quase não há tempo para a compaixão...as pessoas são todas vistas como números e nada mais.
11	51	Comunicação, formação para alguns líderes no sentido de entenderem como liderar com compaixão, e promover o diálogo franco entre vários níveis da estrutura
12	68	A Liderança está limitada e pressionada por uma gestão externa e estrangeira. Não pode fazer muito mais efectivamente.
13	71	Empatia. Adotar novos métodos e uma filosofia baseada no bem estar, Liderança baseada na burocratização dos processos, entropia e modelos desadequados com as expectativas atuais dos trabalhadores. Pouca valorização do work life balance. Horário desajustado e prolongado, apenas por "desde sempre que foi assim". Dificuldade em aceitar progresso e processos que facilitem as tarefas administrativas.
14	82	Ainda não sei o suficiente sobre esta organização para responder a esta questão, mas diria que o tipo de formações regulares nas quais os líderes têm de participar já revelam excelentes princípios de gestão e liderança.
15	96	Formações práticas de liderança a todos os líderes.

	Participante	Pergunta 2 Tema 1 - Formação e Sensibilização de Líderes
16	101	Políticas de apoio aos colaboradores, formação da liderança
17	118	Nem todos estamos 100% bem todos os dias e as lideranças também não! Dentro da empresa não acho que haja muito mais a ser feito para melhorar a compaixão na liderança
18	121	Promover a inteligência emocional, fomentando o autoconhecimento, autorregulação, empatia, etc.
19	124	Dar formação sobre o tema.
20	126	É um dos valores da empresa a empatia, mas não é transportado para dentro da empresa, apenas para fora. Formações de comunicação coaching promover a ideia de “questionar em vez de assumir” e acho que tudo começa no CEO e na forma como ele pensa e valoriza as pessoas questionários de satisfação anônimos aos funcionários para perceber o que podem melhorar promover o feedback 360 como algo habitual e normal quebrar a ideia de perfeição porque ela não existe. Se os clientes são humanos e devemos fazer-los sentirem-se em casa essa humanidade tem de ser transportada para dentro da empresa!"
21	133	Round tables e focus group para identificar necessidades específicas; Workshops sobre o tema; palestras com liderança inspiradora
22	136	Formação vocacionada para liderança, ações de solidariedade também ajudam a alterar o estado emocional das pessoas, verem o que os outros passam, incentiva o nosso cérebro a ter mais compaixão, isso em conjunto com a formação, tem resultados eficazes
23	148	Ainda temos lideranças que não tem viés de pessoas, mas sinto que a empresa tem mostrado a importância disso
24	159	Treinamentos, palestras e workshops
25	168	dar mais formação sobre empatia
26	169	Creio que a minha organização está estruturada e promove continuamente Depois realmente acaba por depender das características de quem ocupa a posição de liderança "
27	174	Avaliações 360 sobre compaixão na liderança de forma a aumentar a tomada de consciência e consequentemente promover a mudança/adequação.
28	187	Formação adequada a alguns líderes de outras equipes neste contexto.
29	194	Mais formação prática de como compreender o outro e de como abordar as pessoas em temas críticos.
30	195	Reuniões mensais entre trabalhadores e liderança de modo a compreenderem as dificuldades da equipe.
31	200	Atividades em off-sites ou workshops, formações em PNL ou áreas da psicologia organizacional.
32	203	Formação e coaching, bem como rotação da liderança
33	207	Aposta em formação nesta e outras temáticas que ajudam a compreender melhor o assunto.

Tabela 14 – Anexo J – Tema 2 P2 - Espaços de Escuta e Reconhecimento [30 respostas]

	Participante	Pergunta 2 Tema 2 - Formação e Sensibilização de Líderes
1	14	Começando na ADM, deveria ser valorizado e promovido o trabalho diferenciado.
2	15	Ouvir as pessoas, principalmente as dificuldades, tentado resolver algumas questões possíveis.
3	28	Mais feedback. Mais orientação para as pessoas e em desenvolver as suas capacidades para as por ao serviço da empresa. Work life balance
4	35	Valorizar mais os funcionários no geral. Sinto que a instituição não dá o devido valor as todas as pessoas por igual.
5	36	Ouvir mais os membros que o compõem
6	37	Penso que em traços gerais a liderança tem compaixão. Talvez a possa tornar mais evidente com mais feedback.
7	47	Saber ouvir.
8	48	Para além de ouvir os colaboradores trazê-los para a tomada de decisão, testar as suas ideias na prática. Valoriar opiniões internas e não externas.
9	51	Comunicação, formação para alguns líderes no sentido de entenderem como liderar com compaixão, e promover o diálogo franco entre vários níveis da estrutura
10	58	Espaço para Feedback, reconhecer o trabalho dos outros.
11	64	Escutar ativamente mais e promover uma cultura aberta de abraçar o risco como forma de crescimento.
12	70	escutar genuinamente as equipas, ter tempo para acompanhar, equilíbrio vida profissional e pessoal
13	71	Empatia. Adotar novos métodos e uma filosofia baseada no bem estar, Liderança baseada na burocratização dos processos, entropia e modelos desadequados com as expetativas atuais dos trabalhadores. Pouca valorização do worl life balance. Horário desajustado e prolongado, apenas por "desde sempre que foi assim". Dificuldade em aceitar progresso e processos que facilitem as tarefas administrativas.
14	76	Ouvir mais os outros.
15	85	Ser mais unida, realizar mais atividades de teambulding, ouvir todos de forma igual, conhecer bem os seus colaboradores
16	93	Ouvir e garantir que a empresa detém as melhores ferramentas para enfrentar as dificuldades do dia a dia
17	94	Escutar mais os colaboradores. Estar mais atento e mais próximos dos colaboradores
18	100	acho que as medidas que já temos de acompanhamento em reuniões individuais, de encontros de grupo em que, em cada encontro, uma pessoa fala de um tema que lhe interessa aos outros, dando-se a conhecer e gerando conversas novas, e actividades de team building conjuntas criam um bom ambiente de equipa e abertura para falar de outras questões quando necessário.
19	123	Valorização do indivíduo como maior ativo
20	126	É um dos valores da empresa a empatia, mas não é transportado para dentro da empresa, apenas para fora. Formações de comunicação coaching

	Participante	Pergunta 2 Tema 2 - Formação e Sensibilização de Líderes
		promover a ideia de “questionar em vez de assumir” e acho que tudo começa no CEO e na forma como ele pensa e valoriza as pessoas questionários de satisfação anónimos aos funcionários para perceber o que podem melhorar promover o feedback360 como algo habitual e normal quebrar a ideia de perfeição porque ela não existe. Se os clientes são humanos e devemos fazer-los sentirem-se em casa essa humanidade tem de ser transportada para dentro da empresa!"
21	127	Saber ouvir melhor.
22	152	Ouvir
23	155	Momentos de partilha e espaço dedicado a isso, a ouvir tanto as conquistas como o que não corre bem, com a mesma empatia
24	172	Amar por 5 minutos a ideia do outro; aprendermos a ouvir.
25	173	Implementando uma cultura de feedback (e feedforward) e valorizando-a; promoverem mais momentos em equipa para permitir um sentimento de união e partilha;
26	185	Ouvir realmente as pessoas tentando gerir emoções, partilha de experiências, motivação, resolução real de desafios
27	195	Reuniões mensais entre trabalhadores e liderança de modo a compreenderem as dificuldades da equipa.
28	201	Haver mais atenção ao trabalho e às dificuldades de cada departamento.
29	206	Ouvir promoção de conversas
30	210	ouvir

Tabela 15 – Anexo J – Tema 3 P2 - Revisão de Cultura Organizacional [17 respostas]

	Participante	Pergunta 2 Tema 3 – Revisão de Cultura Organizacional
1	1	Tem de haver uma promoção da Compaixão perante as acções de formação dos líderes, para que possa ser um tema "lugar-comum" na organização.
2	30	A principal seria actuarem de acordo com os valores que partilham
3	41	Mudar a cultura da empresa começando pelo topo
4	51	Comunicação, formação para alguns líderes no sentido de entenderem como liderar com compaixão, e promover o diálogo franco entre vários níveis da estrutura
5	64	Escutar ativamente mais e promover uma cultura aberta de abraçar o risco como forma de crescimento.
6	71	Empatia. Adotar novos métodos e uma filosofia baseada no bem estar, Liderança baseada na burocratização dos processos, entropia e modelos desadequados com as expectativas atuais dos trabalhadores. Pouca valorização do work life balance. Horário desajustado e prolongado, apenas por "desde sempre que foi assim". Dificuldade em aceitar progresso e processos que facilitem as tarefas administrativas.
7	82	Ainda não sei o suficiente sobre esta organização para responder a esta questão, mas diria que o tipo de formações regulares nas quais os líderes têm de participar já revelam excelentes princípios de gestão e liderança.

	Participante	Pergunta 2 Tema 3 – Revisão de Cultura Organizacional
8	100	acho que as medidas que já temos de acompanhamento em reuniões individuais, de encontros de grupo em que, em cada encontro, uma pessoa fala de um tema que lhe interessa aos outros, dando-se a conhecer e gerando conversas novas, e actividades de team building conjuntas criam um bom ambiente de equipa e abertura para falar de outras questões quando necessário.
9	101	Políticas de apoio aos colaboradores, formação da liderança
10	123	Valorização do indivíduo como maior ativo
11	126	É um dos valores da empresa a empatia, mas não é transportado para dentro da empresa, apenas para fora. Formações de comunicação coaching promover a ideia de “questionar em vez de assumir” e acho que tudo começa no CEO e na forma como ele pensa e valoriza as pessoas questionários de satisfação anónimos aos funcionários para perceber o que podem melhorar promover o feedback360 como algo habitual e normal quebrar a ideia de perfeição porque ela não existe. Se os clientes são humanos e devemos fazer-los sentirem-se em casa essa humanidade tem de ser transportada para dentro da empresa!"
12	149	Mudança radical de estrutura e membros
13	166	Felizmente a minha organização (as pessoas que a fazem) já é humana e compassiva. Não tenho sugestões para melhorar nesse âmbito.
14	169	Creio que a minha organização esta estruturada e promove continuamente Depois realmente acaba por depender das características de quem ocupa a posicao de liderança "
15	173	Implementando uma cultura de feedback (e feedforward) e valorizando-a; promoverem mais momentos em equipa para permitir um sentimento de união e partilha;
16	181	Não sei se a compaixão é importante na organização onde trabalho
17	209	Políticas mais explícitas

Tabela 16 – Anexo J – Tema 4 P2 - Liderança pelo Exemplo e Cultura de Cuidado [11 respostas]

	Participante	Pergunta 2 Tema 4 – Liderança pelo Exemplo e Cultura de Cuidado
1	5	Formação sobre inteligência emocional e empatia
2	24	Formação sobre empatia e gestão de stress
3	61	Escolher líderes com competências , com aptidões de empatia, amor e respeito pelos outros e estimular o trabalho de equipa.
4	71	Empatia. Adotar novos métodos e uma filosofia baseada no bem estar, Liderança baseada na burocratização dos processos, entropia e modelos desadequados com as expetativas atuais dos trabalhadores. Pouca valorização do worl life balance. Horário desajustado e prolongado, apenas por "desde sempre que foi assim". Dificuldade em aceitar progresso e processos que facilitem as tarefas administrativas.
5	101	Políticas de apoio aos colaboradores, formação da liderança

	Participante	Pergunta 2 Tema 4 – Liderança pelo Exemplo e Cultura de Cuidado
6	104	Ter pessoas com essas capacidades a liderar. Pôr as pessoas à frente dos objetivos. Por exemplo se uma pessoa tiver um filho doente não exercer qualquer pressão para a pessoa ir trabalhar.
7	121	Promover a inteligência emocional, fomentando o autoconhecimento, autorregulação, empatia, etc.
8	126	É um dos valores da empresa a empatia, mas não é transportado para dentro da empresa, apenas para fora. Formações de comunicação coaching promover a ideia de “questionar em vez de assumir” e acho que tudo começa no CEO e na forma como ele pensa e valoriza as pessoas questionários de satisfação anônimos aos funcionários para perceber o que podem melhorar promover o feedback360 como algo habitual e normal quebrar a ideia de perfeição porque ela não existe. Se os clientes são humanos e devemos fazer-los sentirem-se em casa essa humanidade tem de ser transportada para dentro da empresa!"
9	138	Ou o próprio chefe tem essa característica na sua personalidade ou tem de vir de cima, têm de ser os chefes de topo que inspiram ou impõem essa humanidade. Se os chefes de topo apenas veem as pessoas como números, é uma luta adicional para o chefe intermédio querer liderar com compaixão. se as pessoas que compõem a equipa são sensíveis aos problemas dos colegas e têm espírito de colaboração (mais do que de competição) é mais fácil gerir certas situações e potenciar a compaixão dentro da equipa (entreaajuda etc) mesmo sem apoio dos chefes de topo." Naturalmente
10	155	Momentos de partilha e espaço dedicado a isso, a ouvir tanto as conquistas como o que não corre bem, com a mesma empatia
11	168	dar mais formação sobre empatia

Terceira Pergunta – Importância da Compaixão nas Organizações

Porque é que considera a Compaixão importante para uma organização?

Total de respostas válidas: 134

Temas emergentes:

Tabela 17 – Anexo J – Tema 1 P3 Humanização das Relações de Trabalho [63 respostas]

	Participante	Pergunta 3 Tema 1 – Humanização das Relações de Trabalho
1	3	Porque se nos virmos como seres humanos, como seres que se relacionam entre si de forma humana, conseguimos ultrapassar as nossas diferenças e ser mais empáticos uns com os outros.Ao mesmo tempo estamos a promover a nossa saúde mental. Todos ganhamos no final."
2	8	Somos todos humanos
3	9	Pessoas que se sentem apoiadas são mais corajosas e autónomas na tomada de decisões
4	15	Porque os trabalhadores são humanos, têm qualidades e competências, mas também têm limitações

	Participante	Pergunta 3 Tema 1 – Humanização das Relações de Trabalho
5	23	A compaixão pelo outro é o que nos move para a ação. Diretamente associada a empatia (competência base para liderar), a compaixão é o que nos faz passar do sentir para o agir. Sem lideranças mais empáticas, compassivas, e humanas, nunca conseguiremos ter lideranças verdadeiramente eficazes.
6	31	Reforça a empatia e a confiança
7	32	Porque penso que permite criar uma ligação emocional entre as pessoas e as pessoas sentem que não são apenas uma função na organização, mas sim um ser humano a trabalhar em equipa com outros seres humanos para um objetivo global
8	34	Valoriza as pessoas como pessoas e não como números ou força de trabalho, meios para obter fins
9	37	Penso que as pessoas necessitam de sentir apoio e de se sentir acolhidas para que se sintam seguras a expressar o seu potencial e ter compaixão na liderança aumenta a sua confiança e o seu compromisso
10	42	É importante para todos os seres humanos. Numa organização facilita as relações, harmoniza as emoções e tem um efeito maravilhoso em termos de bem-estar e consequentemente de produtividade e lucro. Todos ganham.
11	45	Por representar um importante fator de integração e inclusão das pessoas.
12	49	As pessoas precisam de se sentir compreendidas, reconhecidas e amadas. Se se sentirem usadas e ignoradas, que são apenas números, se o seu líder não for um aliado da sua equipa, que consiga ler e compreender as emoções de cada um, começa a haver desinteresse, desmotivação e esgotamento emocional. Exemplo de um excelente líder foi o Sr. Rui Nabeiro da Delta cafés. Raríssimas são as pessoas como ele foi que chegou a todos os seus empregados. A compaixão era natural nele e fez dele um homem de grande sucesso em todas as vertentes.
13	60	Por ser o estado mais avançado da empatia o que implica total compreensão e solidariedade, cumulativamente com a vontade de ajudar/de fazer algo
14	61	Quando há compaixão há um entendimento e respeito pelo outro o que permite criar um clima saudável no trabalho. Gera confiança e bem-estar na equipa.
15	64	As empresas são feitas de Seres Humanos e um ambiente de Compaixão não apenas promove melhoria de qualidade de vida mas igualmente produtividade e vontade da força de trabalho em fazer mais pela empresa.
16	68	Porque uma organização é feita de pessoas e todas as pessoas têm desafios. Compaixão é a chave para aceitar os desafios de cada um, sem que haja culpa em face disso.
17	70	valores humanos, respeito pelo semelhante. sem isso a vida profissional esta demasiado comprometida
18	71	24:3 - A regra "8 hours labour, 8 hours recreation, 8 hours rest" de Robert Owen, já visava permitir que o trabalhador, humano, conseguisse ter momentos de ócio, de prazer e descanso. A Compaixão, não apenas enquanto receita de facilitismo, é uma das características que sendo natas

	Participante	Pergunta 3 Tema 1 – Humanização das Relações de Trabalho
		em um líder, agregam valor à equipa, retêm e mantêm um estado emocional positivo, que conseqüentemente se revela mais produtivo.
19	73	Há uma maior empatia e proximidade emocional no ambiente profissional que poderá traduzir-se num melhor ambiente de trabalho.
20	74	A compaixão gera empatia, mais confiança e faz toda a diferença ao lidar com pessoas sejam líderes ou não.
21	77	Compaixão é importante em todas as áreas da vida do ser humano, e devia de fazer parte da sua essência
22	78	As organizações são feitas de pessoas e as pessoas são humanas, têm sentimentos, têm uma vida fora do emprego. Podem estar a viver situações complicadas na sua vida pessoal. Se a organização não tem capacidade de entender o seu trabalhador e colocar-se no seu lugar nunca será possível atingir os níveis de sucesso que seriam possíveis caso essa compaixão existisse"
23	79	Atitude de respeito, tolerância, confiança, motivação e saber escutar o próximo, traz benefícios para a vida de qualquer organização. Os resultados e rendimento são mais positivos
24	82	Porque só existindo compaixão e empatia é que se pode criar um verdadeiro clima de psychological safety, em que os colaboradores sentem que podem ser eles mesmos e contribuir da forma mais genuína, motivada e produtiva possível para o sucesso da sua organização.
25	86	Dá humanidade à organização
26	89	As pessoas não são máquinas, têm emoções que necessitam gerir
27	91	1 equipa é formada por seres humanos e não com números
28	94	Muito importante pois humanização dos colaboradores é essencial para a organização ter sucesso. A motivação alta dos colaboradores deriva também da compreensão e empatia
29	100	quando as pessoas sentem compaixão, sentem-se mais entendidas e ouvidas, mais seguras, e portanto são mais felizes no seu trabalho.
30	103	Pelo respeito pelo próximo
31	104	Porque somos seres humanos acima de tudo e não peças de puzzle
32	107	As pessoas sentem-se valorizadas e compreendidas
33	111	Compaixão tem uma relação direta com empatia, logo é uma ferramenta de trabalho essencial no contacto com os colegas, parceiros e clientes
34	113	Não é a compaixão um dos sentimentos que nos faz humanos?
35	120	É algo que demonstra o lado humano e não apenas o interesse laboral
36	121	Porque se existir compaixão, existirá empatia. Somos mais felizes e produtivos quando nos sentimos integrados numa organização que tenha a cultura da compaixão.
37	122	Torna a equipa mais engajada e mais comprometida com resultados e com as pessoas
38	124	Porque somos humanos e somos uma equipa.
39	127	Pq somos todos pessoas e gostamos de ser ouvidas e vistas.

	Participante	Pergunta 3 Tema 1 – Humanização das Relações de Trabalho
40	134	Porque existem situações em que é necessário lembrar que estamos a falar de pessoas que têm momentos menos bons na vida
41	136	Porque aumenta a felicidade e a qualidade de vida das pessoas, aumenta a produtividade e diminui os custos. Em resumo, a felicidade é lucrativa.
42	138	Sendo uma espécie eminentemente social, essa socialização só tem benefícios para os humanos se tivermos compaixão uns com os outros, criando uma equipa (ou clã) coeso e que se protegem uns aos outros, favorecendo a ligação à organização onde a equipa reside e reforçando a vontade de que a organização prospere. Se a organização não quer saber de mim porque hei de querer saber da organização? Se a organização não quer saber da minha individualidade porque hei de ser fiel a esta organização e não sair para qualquer outra? Se a organização não quer saber dos meus problemas porque hei de querer saber dos problemas da organização para além do essencial para me pagar o ordenado?"
43	146	Porque antes de sermos funcionários, somos humanos.
44	148	Porque somos feitos de pessoas, e isso é fundamental
45	154	As relações humanas interferem sempre numa organização . Se não existir compaixão mesmo nessas lideranças autoritárias , temos situações desiguais e prejudiciais .
46	158	Empatia combinada com compaixão racional, não enviesada para bem do coletivo, um bem maior
47	159	Com a compaixão o líder pode exercer empatia, tomando conhecimento das dificuldades e tempo de aprendizagem de cada colaborador e apoiar no desenvolvimento de cada membro da equipa.
48	163	Liga mais as pessoas
49	165	Porque a organização é toda assente na engrenagem cujas pessoas são os elos e é importante em 50% a carga emocional e bem estar de cada trabalhador
50	166	Organizações são feitas por e para pessoas e como tal é fundamental que as pessoas se sintam compreendidas, valorizadas, aceites, respeitadas e amadas. Compaixão no meu entender engloba todas essas valências.
51	168	porque valorizamos as pessoas e são as empresas são as pessoas
52	169	Porque alem de funcionarios de determinada organização somos humanos e uma organizacao inteligente e funcional precisa de valorizar e apoiar os seus colaboradores Eu a minha equipa e o meu lider somos prova disso Maxima liberdade maxima responsabilidade "
53	172	As doenças mentais estão em alta por causas laborais, é preciso compaixão na gestão das pessoas.
54	174	Aproxima as pessoas de forma mais genuína e faz com que os líderes se coloquem no papel da outra pessoa. Humaniza a organização.
55	177	Em atividades de saúde e de natureza humana a compaixão acompanha a empatia e o compreender melhor os contextos.
56	185	A empatia, compaixão pelo outro é a base de uma excelente equipa de trabalho com pessoas motivadas, valorizadas

	Participante	Pergunta 3 Tema 1 – Humanização das Relações de Trabalho
57	194	Só assim as pessoas sentem-se realmente parte da organização e interessadas no seu desenvolvimento.
58	196	Por diversos motivos mas, em particular, em termos humanos e de produtividade da organização.
59	201	Porque uma organização é feita por pessoas e, acima de tudo, o bem estar de todos deveria ser o mais importante.
60	202	Pois só com compaixão é possível haver processos humanos numa empresa e sentirmos que não somos apenas mais um número numa tabela.
61	203	Compaixão é muito importante para que os membros da equipa se sintam integrados e com suporte, independente da situação que possam ser confrontados. O conhecimento técnico dos líderes também é fundamental, pois para levar um conjunto de pessoas a atingir o objetivo é essencial saber como se faz.
62	207	Considero a compaixão uma aliada da empatia e compreensão, valores que podem fazer a diferença numa equipa e organização.
63	209	São as pessoas que fazem a diferença

Tabela 18 – Anexo J – Tema 2 P3 Bem-estar, Saúde Mental e Retenção de Talento [12 respostas]

	Participante	Pergunta 3 Tema 2 - Bem-estar, Saúde Mental e Retenção de Talento
1	3	Porque se nos virmos como seres humanos, como seres que se relacionam entre si de forma humana, conseguimos ultrapassar as nossas diferenças e ser mais empáticos uns com os outros. Ao mesmo tempo estamos a promover a nossa saúde mental. Todos ganhamos no final."
2	14	Compaixão não tem de ser propriamente pena. Compaixão pode ser apoio, solidariedade para com o outro num momento difícil. Porque todos passamos por esses momentos, é importante que as organizações aprendam a entender que no dia a dia o trabalho pode ser afetado com isso. E criar ferramentas que no fundo sejam de colaboração mútua (colaborador e organização).
3	28	O bem estar e equilíbrio de cada um reflete-se no seu trabalho e nos resultados.
4	37	Penso que as pessoas necessitam de sentir apoio e de se sentir acolhidas para que se sintam seguras a expressar o seu potencial e ter compaixão na liderança aumenta a sua confiança e o seu compromisso
5	38	Para manter um equilíbrio
6	41	É importante saber ouvir e colocar-se no lugar do outro, saber cuidar, estar atento
7	42	É importante para todos os seres humanos. Numa organização facilita as relações, harmoniza as emoções e tem um efeito maravilhoso em termos de bem-estar e consequentemente de produtividade e lucro. Todos ganham.

	Participante	Pergunta 3 Tema 2 - Bem-estar, Saúde Mental e Retenção de Talento
8	61	Quando há compaixão há um entendimento e respeito pelo outro o que permite criar um clima saudável no trabalho. Gera confiança e bem-estar na equipa.
9	96	Para evitar ambientes tóxicos, melhorar o trabalho em equipa e segurança psicológica nas organizações.
10	123	Traz equilíbrio, sentimento de pertença e valorização.
11	160	A compaixão tem de existir para que se possa criar confiança e equipas capazes de enfrentar desafios em conjunto. O apoio e a atenção ao próximo serve de mote para que a compaixão possa fazer o seu papel. Criar laços positivos e de apoio/perseverança entre todos.
12	195	Se os trabalhadores não se sentirem à vontade para exprimirem os seus problemas, vão perder toda a motivação de trabalho. Sem motivação o trabalho não dá resultados. A saúde mental é essencial no bom funcionamento de todas as empresas e organizações.

Tabela 19 – Anexo J – Tema 3 P3 Desempenho e Resultados Organizacionais [22 respostas]

	Participante	Pergunta 3 Tema 3 - Desempenho e Resultados Organizacionais
1	15	Porque os trabalhadores são humanos, têm qualidades e competências, mas também têm limitações
2	28	O bem estar e equilíbrio de cada um reflete-se no seu trabalho e nos resultados.
3	42	É importante para todos os seres humanos. Numa organização facilita as relações, harmoniza as emoções e tem um efeito maravilhoso em termos de bem-estar e consequentemente de produtividade e lucro. Todos ganham.
4	49	As pessoas precisam de se sentir compreendidas, reconhecidas e amadas. Se se sentirem usadas e ignoradas, que são apenas números, se o seu líder não for um aliado da sua equipa, que consiga ler e compreender as emoções de cada um, começa a haver desinteresse, desmotivação e esgotamento emocional. Exemplo de um excelente líder foi o Sr. Rui Nabeiro da Delta cafés. Raríssimas são as pessoas como ele foi que chegou a todos os seus empregados. A compaixão era natural nele e fez dele um homem de grande sucesso em todas as vertentes.
5	59	A compaixão é uma das fórmulas para aceitar a diferença ao termos a capacidade de escuta ajudamos cada elemento da equipa a enquadrar-se de forma mais harmoniosa um todo. Com isso maior compromisso e consequentemente resultados"
6	64	As empresas são feitas de Seres Humanos e um ambiente de Compaixão não apenas promove melhoria de qualidade de vida mas igualmente produtividade e vontade da força de trabalho em fazer mais pela empresa.
7	79	Atitude de respeito, tolerância, confiança, motivação e saber escutar o próximo, traz benefícios para a vida de qualquer organização. Os resultados e rendimento são mais positivos

	Participante	Pergunta 3 Tema 3 - Desempenho e Resultados Organizacionais
8	94	Muito importante pois humanização dos colaboradores é essencial para a organização ter sucesso. A motivação alta dos colaboradores deriva também da compreensão e empatia
9	101	Permite aos colaboradores sentirem-se apoiados, compreendidos. Cria bom ambiente, fomenta a colaboração e até a produtividade.
10	108	Motivação e sentido de pertença
11	122	Torna a equipa mais engajada e mais comprometida com resultados e com as pessoas
12	132	Porque promove a confiança, segurança e motivação dos colaboradores
13	136	Porque aumenta a felicidade e a qualidade de vida das pessoas, aumenta a produtividade e diminui os custos. Em resumo, a felicidade é lucrativa.
14	141	Se o colaborador for tratado com indiferença é o suficiente para haver desgaste e desmotivação.
15	159	Com a compaixão o líder pode exercer empatia, tomando conhecimento das dificuldades e tempo de aprendizagem de cada colaborador e apoiar no desenvolvimento de cada membro da equipa.
16	183	Porque é importante para dar uma resposta de qualidade.
17	187	É um atributo necessário que contribui para o melhor desempenho nas equipas
18	188	Para haver confiança, motivação e sinceridade
19	194	Só assim as pessoas sentem-se realmente parte da organização e interessadas no seu desenvolvimento.
20	195	Se os trabalhadores não se sentirem à vontade para exprimirem os seus problemas, vão perder toda a motivação de trabalho. Sem motivação o trabalho não dá resultados. A saúde mental é essencial no bom funcionamento de todas as empresas e organizações.
21	196	Por diversos motivos mas, em particular, em termos humanos e de produtividade da organização.
22	197	Sem compaixão e não tentando perceber as dificuldades dos outros, "os outros" perdem a vontade de fazer melhor e as equipas desmotivam...e a desmotivação leva ao descontentamento, que, na minha opinião é "contagioso"... E a empresa perde os alicerces de colaboradores com vontade de fazer crescer!

Tabela 20 – Anexo J – Tema 4 P3 Cultura Organizacional Sustentável e Inclusiva [10 respostas]

	Participante	Pergunta 3 Tema 4 - Cultura Organizacional Sustentável e Inclusiva
1	24	Porque permite demonstrar a vulnerabilidade de todos. Se todos as mostrarem passamos a estar em igualdade o que irá melhorar o relacionamento e entre ajuda
2	45	Por representar um importante fator de integração e inclusão das pessoas.

	Participante	Pergunta 3 Tema 4 - Cultura Organizacional Sustentável e Inclusiva
3	61	Quando há compaixão há um entendimento e respeito pelo outro o que permite criar um clima saudável no trabalho. Gera confiança e bem-estar na equipa.
4	70	valores humanos, respeito pelo semelhante. sem isso a vida profissional está demasiado comprometida
5	79	Atitude de respeito, tolerância, confiança, motivação e saber escutar o próximo, traz benefícios para a vida de qualquer organização. Os resultados e rendimento são mais positivos
6	96	Para evitar ambientes tóxicos, melhorar o trabalho em equipa e segurança psicológica nas organizações.
7	103	Pelo respeito pelo próximo
8	115	É importante mas tem que ser conjugada com outros fatores para não serem criadas situações de injustiça
9	155	É inclusiva e permite evoluir face a adversidades
10	207	Considero a compaixão uma aliada da empatia e compreensão, valores que podem fazer a diferença numa equipa e organização.

Principais Conclusões:

- **A presença da compaixão tem impacto real e sentido:**
Os testemunhos reforçam que comportamentos de escuta ativa, apoio emocional e flexibilidade demonstram compaixão de forma tangível, sobretudo em momentos de vulnerabilidade (como doença, luto ou questões familiares). Este tipo de liderança é vivida como transformadora e gera segurança emocional.
- **A ausência de compaixão é identificável e causa frustração:**
Participantes também relatam episódios marcantes de falta de compaixão, o que revela consciência crítica sobre o tema e o seu impacto na motivação e no bem-estar. A ausência é sentida como desumanização e quebra de confiança.
- **Há uma forte valorização da compaixão como prática organizacional:**
As respostas sugerem que a compaixão não é apenas desejada nos líderes, mas considerada uma competência essencial para relações saudáveis no trabalho, retenção de talento e promoção da saúde mental.
- **As sugestões para promover compaixão focam-se na formação, escuta ativa e cultura:**
Os participantes recomendam medidas claras e viáveis: formação de líderes em empatia

e inteligência emocional, criação de espaços de escuta e feedback, e alinhamento da cultura organizacional com valores humanos e inclusivos.

- **A compaixão é percebida como um pilar de sustentabilidade emocional e desempenho:**

As respostas revelam uma ligação direta entre a compaixão, o bem-estar, a segurança psicológica e os resultados organizacionais, reforçando empiricamente a relevância do modelo testado.

Tabela 21 – Anexo J – Resumo Analítico das Respostas Qualitativas por Pergunta

Pergunta	Total de respostas válidas	Temas e nº de respostas	Conclusões por pergunta
1 – Impacto da Compaixão do Líder	125	T1: Apoio Pessoal (34), T2: Flexibilidade (8), T3: Escuta Ativa (11), T4: Coesão e Moral (18)	A compaixão é vivida de forma muito concreta em situações pessoais delicadas e é valorizada como um gesto transformador. A ausência também é notada e sentida como desumanização.
2 – Ações para Promover Compaixão na Liderança	131	T1: Formação e Sensibilização (33), T2: Escuta e Reconhecimento (30), T3: Revisão Cultural (17), T4: Liderança pelo Exemplo (11)	Os colaboradores desejam líderes mais conscientes e compassivos, e sugerem ações claras: formação, escuta ativa, revisão cultural e liderança pelo exemplo.
3 – Importância da Compaixão nas Organizações	134	T1: Humanização (63), T2: Bem-estar e Retenção (12), T3: Desempenho e Resultados (22), T4: Cultura Sustentável (10)	A compaixão é vista como essencial para relações humanas no trabalho, bem-estar e desempenho. A sua presença gera valor emocional e organizacional; a sua ausência, impacto negativo profundo.

Este resumo reforça a complementaridade entre a análise quantitativa e qualitativa deste estudo. A escuta dos colaboradores revela que a compaixão, para além de ser desejada, **já é reconhecida como fator diferenciador nas práticas de liderança e cultura organizacional.**

Esta análise qualitativa, ao captar a voz viva dos colaboradores, complementa e valida os resultados estatísticos do estudo, conferindo profundidade e humanidade à investigação. Os dados confirmam que a compaixão na liderança não é um ideal abstrato, mas uma prática concreta que faz a diferença na experiência organizacional diária.

ANEXO K – Versão Expandida da Secção 5.4: Lacunas por Preencher e Contributo do Estudo

*Apesar dos resultados robustos e da relevância prática do modelo testado, o presente estudo apresenta algumas **limitações metodológicas e contextuais** que representam oportunidades claras para investigações futuras. Ao mesmo tempo, contribui para colmatar lacunas significativas na literatura sobre liderança e bem-estar organizacional.*

1. Lacunas por Preencher

- **Segmentação setorial não realizada:** A amostra inclui participantes de diferentes áreas profissionais, mas não foi realizada uma análise comparativa entre setores. Isso limita a compreensão de possíveis diferenças contextuais na perceção da compaixão na liderança e nas dinâmicas emocionais organizacionais.
- **Foco exclusivo na perceção dos colaboradores:** O estudo baseia-se apenas na autoavaliação dos participantes, não integrando a perspetiva dos próprios líderes nem a comparação entre líderes e liderados. Esta ausência impede a identificação de eventuais discrepâncias entre intenção e perceção, bem como a triangulação com dados objetivos de desempenho ou clima organizacional.
- **Design transversal:** Por se tratar de um estudo de corte transversal, não é possível aferir relações de causalidade nem avaliar a evolução das variáveis ao longo do tempo. Investigações longitudinais poderão trazer uma visão mais completa sobre os efeitos duradouros da liderança compassiva.
- **Avaliação de impacto de intervenções não realizada:** Não foi testada a eficácia de programas de desenvolvimento de liderança compassiva (como coaching, formações ou mentoring). Essa análise seria útil para verificar se é possível promover mudanças concretas e sustentadas através de ações intencionais de desenvolvimento humano.
- **Representatividade limitada da amostra:** A recolha foi feita por conveniência, com recurso a redes profissionais e digitais. Apesar da diversidade da amostra, esta não permite garantir a representatividade da população ativa em Portugal, o que condiciona a generalização dos resultados.
- **Variáveis contextuais e moderadoras não analisadas:** Elementos como o setor de atividade, o estilo de gestão predominante, o suporte organizacional ou a cultura interna não foram incorporados no modelo, embora possam ter influência relevante sobre as dinâmicas analisadas.

2. Contributos para a Literatura e Investigação Futura

- **Validação empírica do papel mediador da segurança psicológica:** O estudo confirma que a segurança psicológica medeia a relação entre a compaixão percebida na liderança e o *burnout*, reforçando a sua relevância enquanto mecanismo relacional e protetor em ambientes organizacionais.
- **Ampliação do escopo da compaixão para contextos não clínicos:** Ao aplicar o modelo em contextos organizacionais diversos — fora do setor da saúde —, o estudo contribui para desmistificar a ideia de que a compaixão é exclusiva de ambientes clínicos ou assistenciais. Este alargamento permite validar a sua aplicabilidade em realidades mais generalistas.
- **Integração metodológica inovadora:** A combinação de métodos quantitativos (com validação estatística robusta) e qualitativos (com análise de conteúdo temática) permitiu captar, simultaneamente, evidência empírica e vivências subjetivas dos participantes. Esta triangulação confere maior validade ecológica ao modelo e aproxima a investigação da complexidade humana no contexto de trabalho.
- **Exploração de padrões temporais:** A análise exploratória sobre o tempo de permanência na organização revelou um declínio nas perceções de compaixão e bem-estar emocional após os seis meses. Esta observação, embora preliminar, sugere a importância de acompanhar a experiência emocional dos colaboradores ao longo do seu percurso nas organizações, abrindo uma nova linha de investigação longitudinal.
- **Relevância estratégica da compaixão para o futuro do trabalho:** Num contexto de transformação digital, exigência emocional crescente e diversidade geracional, a liderança compassiva emerge não só como uma qualidade ética, mas como uma competência estratégica para a construção de culturas organizacionais mais humanas, resilientes e sustentáveis.

ANEXO L — Contributos Científicos do Estudo

Este anexo sintetiza os principais contributos científicos do presente estudo, reforçando o seu valor académico e prático no contexto da liderança organizacional. Com base numa abordagem metodológica mista e numa amostra diversificada, o estudo valida empiricamente um modelo original que relaciona compaixão na liderança, segurança psicológica e burnout. Os contributos são organizados em cinco eixos fundamentais: desenvolvimento teórico, aplicabilidade prática, inovação metodológica, exploração temporal e alinhamento com os desafios emergentes das organizações contemporâneas.

O presente estudo oferece uma contribuição significativa para o avanço do conhecimento na interseção entre **liderança, bem-estar organizacional e saúde mental no trabalho**, propondo e testando empiricamente um modelo inovador que articula **compaixão na liderança, segurança psicológica e burnout**. Os contributos científicos podem ser organizados em cinco grandes eixos:

1. Integração de três variáveis-chave num modelo robusto

- Este é o **primeiro estudo empírico em Portugal** a testar, com base em dados estatisticamente válidos, a mediação da **segurança psicológica** na relação entre a **compaixão na liderança** e os **níveis de burnout** dos colaboradores.
- A estruturação do modelo com base na literatura internacional (Hu et al., 2022; Li et al., 2021; Simpson et al., 2022) permitiu validar empiricamente relações até agora teorizadas, mas ainda pouco testadas em conjunto.
- O **coeficiente de determinação $R^2 = .293$** demonstra um poder explicativo relevante, tendo em conta a natureza multifatorial do *burnout*.

2. Aplicação em contextos organizacionais não clínicos e em setores diversos

- Este estudo amplia o campo de aplicação do conceito de liderança compassiva, que tem sido maioritariamente explorado em contextos clínicos e educativos.
- A amostra incluiu participantes de diferentes setores, níveis hierárquicos e funções, permitindo validar a **transversalidade e aplicabilidade** da compaixão na liderança em ambientes não assistenciais.

- Este alargamento contribui para **desmistificar a ideia de que a compaixão é exclusiva de profissões de cuidado**, demonstrando o seu impacto positivo em realidades organizacionais amplas e heterogêneas.

3. Articulação entre métodos quantitativos e qualitativos

- A opção por uma **metodologia mista** fortalece a solidez do estudo, ao cruzar evidência estatística com a análise das experiências subjetivas dos participantes.
- A análise qualitativa, baseada em codificação manual e categorização temática indutiva, **enriqueceu os dados quantitativos**, humanizando as conclusões e conferindo **validade ecológica** ao modelo proposto.
- Esta abordagem permitiu identificar **padrões semânticos consistentes**, traduzidos em quatro temas centrais por pergunta aberta, ilustrando a experiência vivida de compaixão, segurança emocional e *burnout* no trabalho.

4. Exploração inovadora de padrões temporais

- A análise exploratória da variável "tempo na organização" revelou um **declínio progressivo na percepção de compaixão e segurança emocional** após os seis meses de permanência.
- Este achado abre caminho para uma nova linha de investigação sobre a **evolução da experiência emocional ao longo do ciclo de permanência organizacional**, com implicações diretas para políticas de onboarding, retenção e acompanhamento emocional.
- Embora os dados não tenham revelado significância estatística em todos os testes, o **padrão observado é consistente e teoricamente relevante**, justificando estudos longitudinais.

5. Relevância prática e contributo para o futuro da liderança

- Este estudo reforça a posição da **compaixão como uma competência estratégica**, alinhada com as exigências do futuro do trabalho e com as prioridades identificadas em estudos internacionais (Gallup, McKinsey, Deloitte).
- As implicações práticas identificadas para a **formação de líderes, promoção da segurança psicológica, prevenção do *burnout* e alinhamento cultural** representam

um contributo direto para o **desenvolvimento de culturas organizacionais mais humanas, éticas e resilientes.**

- A investigação ajuda a posicionar a liderança compassiva **não como um ideal utópico ou moralista, mas como uma ferramenta concreta de gestão e sustentabilidade emocional das equipas.**

Em síntese, o presente estudo fornece evidência empírica, atual e contextualizada sobre os benefícios da compaixão na liderança para a saúde emocional e o desempenho das organizações. A sua originalidade metodológica e aplicabilidade prática fazem dele um contributo relevante para a literatura nacional e internacional sobre liderança organizacional contemporânea.

ANEXO M - Recomendações Práticas para Organizações

Este anexo reúne um conjunto estruturado de recomendações práticas para líderes, gestores de recursos humanos e organizações comprometidas com o desenvolvimento de culturas emocionalmente sustentáveis. As propostas resultam da análise dos dados quantitativos e qualitativos do presente estudo, bem como da evidência científica atual sobre liderança compassiva, segurança psicológica e burnout. Pretende-se traduzir os principais achados em ações concretas de desenvolvimento organizacional, com foco em quatro eixos: formação de líderes, segurança emocional, prevenção do burnout e cultura alinhada com a compaixão.

Compaixão na Liderança: o que é e porque importa

A compaixão na liderança consiste na capacidade de reconhecer o sofrimento ou as dificuldades dos outros, responder com empatia e agir intencionalmente para aliviar esse sofrimento. Não se trata apenas de “ser simpático”, mas de uma competência estratégica com forte impacto nas dinâmicas de equipa, no bem-estar emocional e nos resultados organizacionais.

Líderes compassivos escutam com atenção, compreendem o ponto de vista dos outros sem julgamento, demonstram preocupação genuína e intervêm de forma construtiva e eficaz.

Por oposição, **a ausência de compaixão na liderança** pode traduzir-se em ambientes emocionalmente tóxicos, desumanizados e inseguros. Os colaboradores relatam sentimentos de **invisibilidade emocional, isolamento, desvalorização e aumento de desgaste emocional**. Quando os comportamentos de cuidado são pontuais ou incoerentes com a cultura da organização, os seus efeitos são anulados ou mesmo revertidos.

Neste sentido, **formar líderes para desenvolver comportamentos compassivos de forma intencional, estruturada e contínua é uma prioridade estratégica**. O modelo proposto neste estudo pode ser usado como base para a criação de programas de formação e desenvolvimento.

Eixos de Intervenção e Recomendações Práticas

Com base nos dados recolhidos e nas evidências do estudo, apresentam-se quatro grandes áreas de atuação para promover culturas emocionalmente sustentáveis:

a) Formação e Desenvolvimento de Líderes Compassivos

A compaixão pode ser aprendida e desenvolvida como uma competência prática. O modelo de formação proposto inclui:

- **Workshops sobre escuta ativa, empatia e autorregulação emocional;**
- **Sessões de coaching e mentoring personalizados;**
- **Simulações com feedback estruturado (role-play de situações reais);**
- **Ferramentas de autoavaliação e feedback 360° focadas no impacto humano;**
- **Integração da compaixão em programas de liderança emocionalmente inteligente.**

Objetivo: capacitar os líderes para reconhecer sinais de sofrimento, agir com empatia e criar relações de confiança duradouras.

b) Promoção de Ambientes Psicologicamente Seguros

Ambientes emocionalmente seguros favorecem a inovação, a colaboração e o bem-estar. Para os promover, sugere-se:

- **Criação de fóruns regulares de escuta ativa e partilha não punitiva;**
- **Formação dos líderes na valorização da diversidade de perspectivas e gestão do erro;**
- **Avaliação da liderança com base em indicadores de segurança emocional;**
- **Códigos de conduta e práticas institucionais que reforcem o respeito e a confiança interpessoal.**

Objetivo: fomentar o sentimento de pertença e a liberdade para contribuir sem medo.

c) Prevenção do *Burnout*

A prevenção do *burnout* passa por intervenções organizacionais estruturadas. Recomenda-se:

- **Monitorização regular do bem-estar emocional das equipas;**
- **Ajustes na carga de trabalho, expectativas e ritmos;**
- **Criação de espaços de pausa, silêncio e recuperação emocional (microbreaks, quiet zones);**
- **Disponibilização de apoio psicológico e programas de promoção da saúde mental.**

Objetivo: equilibrar exigência e suporte para evitar desgaste e aumentar a energia sustentável.

d) Alinhamento entre Cultura Organizacional e Estilo de Liderança

Para garantir impacto sustentável, a compaixão deve estar integrada na cultura e práticas da organização:

Rever valores institucionais e incluir a compaixão como pilar estratégico;

- **Reconhecer e valorizar comportamentos de cuidado e empatia no sistema de avaliação;**
- **Comunicar de forma transparente e coerente com os princípios da liderança compassiva;**
- **Formar líderes para serem agentes culturais e promotores de segurança emocional.**

Objetivo: assegurar que os comportamentos de cuidado não são exceções individuais, mas práticas reconhecidas e consistentes.

Nota Final

A liderança compassiva é mais do que um ideal: é uma competência crítica para o futuro das organizações. Estas recomendações oferecem uma base prática para transformar intenções em ações, alinhando o estilo de liderança com os desafios contemporâneos de saúde mental, retenção de talento e sustentabilidade emocional das equipas.