



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

**FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES**

PROJECTO DE PESQUISA

Contributo do Estilo de Liderança Predominante no Desenvolvimento do Estresse Ocupacional dos Funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

Sónia António Mandlate

Maputo, Maio de 2026



**UNIVERSIDADE
E D U A R D O
MONDLANE**

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

PROJECTO DE PESQUISA

Contributo do Estilo de Liderança Predominante no Desenvolvimento do Estresse Ocupacional dos Funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)

Sónia António Mandlate

Supervisor: Msc. Moisés Cassilote

Monografia apresentada em cumprimento dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia, Vertente de Psicologia das Organizações.

Maputo, Maio de 2026

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para a obtenção do grau de Licenciado em Psicologia das Organizações e aprovada na sua forma final pelo Curso de Licenciatura em Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

Director do Curso _____

(Lic. Francisco Cumaio)

Presidente do Júri _____

Oponente _____

Supervisor _____

(Msc. Moisés Cassilote)

Maputo, Maio de 2026

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Sónia António Mandlate, declaro por minha honra que, esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua íntegra, em nenhuma outra instituição para a obtenção de qualquer grau. A mesma é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, as fontes usadas.

(Sónia António Mandlate)

Maputo, Maio de 2026

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai, António Mandlate, meu Esposo Paulino Quetxoio, meus filhos e meus irmãos, pelos ensinamentos que me proporcionaram em toda a minha vida, pelos incentivos constantes e por acreditarem em mim nos momentos em que duvidei das minhas capacidades. Espero que sintam orgulho da vossa irmã.

E por fim dedico este momento a mim mesma pela persistência, pelas noites mal dormidas, pelo sacrifício e por nunca desistir, mesmo quando o caminho parecia difícil.

Que esta etapa seja apenas o começo de muitas outras conquistas!

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho apresenta a concretização de um importante capítulo da minha vida. Por isso, desejo expressar a minha gratidão as pessoas e instituições que, de diferentes formas contribuíram para este momento se torna-se realidade.

Agradeço primeiramente a Deus pela saúde, força, inspiração que me guiaram ao longo de toda essa jornada.

Agradeço ao meu esposo, Paulino Quetxoio e meus Filhos, Edvanya, Izis e Ivo Vaz pelo apoio incondicional durante essa jornada, que estiveram sempre presentes.

A minha família em especial aos meus pais, Maria Novela e António Mandlate, aos meus irmãos, e família Quetxoio, que estiveram presentes em momentos mais difíceis apoiando-me de forma a não desistir, me apoiaram emocionalmente, estiveram sempre ao meu lado.

O meu supervisor, MSc Moisés Cassilote, pela paciência e dedicação e valiosas orientações que foram fundamentais para a realização deste trabalho, a forma como o conteúdo foi transmitido tornou a aprendizagem acessível e inspiradora.

Aos professores do curso de Psicologia das Organizações por todo conhecimento compartilhado e por terem sido inspiração ao longo desta trilha académica.

Aos colegas do trabalho, da faculdade e amigos, obrigada pela partilha de experiências, pelo apoio mútuo e pelos momentos que tornaram este percurso mais leve e enriquecedor. Levo comigo não só o que aprendi, mas também boas memórias e novas conexões.

Por fim a todos que directa ou indirectamente, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo aqui o meu profundo agradecimento.

LISTA DE ABREVIATURAS & SIGLAS

BSI	Inventário de Sintomas Psicopatológicos
CD	Corpo Docente
CeDeP	Centro de Desenvolvimento de Pessoal
CTA	Conselho Técnico Administrativa
DNFPS	Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde
DRH	Direcção de Recursos Humanos
FACED	Faculdade de Educação
ISSL	Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp
NIOSH	<i>National Institute for Occupational Safety and Health</i>
OMS	Organização Mundial da Saúde
PO	Psicologia das Organizações
UEM	Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes	29
Tabela 2: Avaliação dos aspectos relativos a liderança autocrática	31
Tabela 3: Avaliação dos aspectos relativos a liderança democrática	32
Tabela 4: Avaliação dos aspectos relativos a liderança liberal (<i>Laissez-faire</i>)	33
Tabela 5: Avaliação dos aspectos relativos a liderança participativa	35
Tabela 6: Distribuição geral dos funcionários por fase do stress	36
Tabela 7: Distribuição das fases do stress segundo o sexo	37
Tabela 8: Distribuição das fases do stress segundo a idade.....	38
Tabela 9: Distribuição dos principais sintomas do stress segundo o sexo.....	40
Tabela 10: Distribuição dos principais sintomas do stress segundo a faixa etária	41
Tabela 11: Correlação entre estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM.....	42

RESUMO

A presente monografia visa avaliar o contributo do estilo de liderança predominante no desenvolvimento do estresse ocupacional dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (DRH-UEM). Para a concretização deste objectivo, recorreu-se a uma abordagem metodológica quantitativa, de natureza aplicada, exploratória e descritiva, com delineamento de estudo de caso. A amostra foi constituída por 37 colaboradores seleccionados por amostragem aleatória simples, aos quais foram aplicados questionários sobre estilos de liderança e o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL). A análise dos dados foi realizada com recurso a procedimentos estatísticos descritivos e ao coeficiente de correlação de Pearson. Os resultados evidenciaram que o estilo de liderança predominante na DRH-UEM é o autocrático, caracterizado por uma postura directiva e centralizadora. Verificou-se ainda que 37,8% dos participantes apresentavam sinais de estresse em fases moderadas a avançadas, com maior incidência entre os colaboradores com mais de sete anos de serviço. Os principais sintomas relatados incluíram fadiga, irritabilidade e dificuldades de concentração. Observou-se uma relação positiva significativa entre o estilo de liderança autocrático e o nível de estresse ocupacional, entende-se que práticas de liderança rígidas tendem a intensificar o desgaste emocional dos funcionários.

Palavras-chave: Estilo de liderança, Estresse ocupacional, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This monograph aims to evaluate the contribution of the predominant leadership style to the development of occupational stress among employees of the Human Resources Directorate of Eduardo Mondlane University (DRH-UEM). To achieve this objective, a quantitative methodological approach was adopted, of an applied, exploratory, and descriptive nature, using a case study design. The sample consisted of 37 employees selected through simple random sampling, to whom questionnaires on leadership styles and the Lipp's Stress Symptoms Inventory for Adults (ISSI) were administered. Data analysis was carried out using descriptive statistical procedures and the Pearson correlation coefficient. The results showed that the predominant leadership style at DRH-UEM is autocratic, characterized by a directive and centralized posture. It was also found that 37.8% of participants showed signs of stress in moderate to advanced stages, with greater incidence among employees with more than seven years of service. The main symptoms reported included fatigue, irritability, and difficulty concentrating. A significant positive relationship was observed between the autocratic leadership style and the level of occupational stress, suggesting that rigid leadership practices tend to intensify employees' emotional strain.

Keywords: Leadership style, Occupational stress, Human resources.

Índice

CAPITULO I: INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Contextualização.....	2
1.2. Problematização.....	5
1.3. Objectivos do estudo.....	5
1.3.1. Objectivo geral.....	5
1.3.2. Objectivos específicos	6
1.4. Hipóteses.....	6
1.5. Justificativa	6
CAPITULO II: REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. Estilo de liderança.....	8
2.1.1. Teorias sobre liderança	10
2.1.1.1. Teorias de traços de liderança.....	10
2.1.1.2. Teorias comportamentais	11
2.1.1.3. Teorias situacionais ou contingenciais.....	12
2.1.1.4. Teoria de Grid Gerencial de Blake e Mouton.....	12
2.2. Stress ocupacional.....	13
2.2.1. Factores do estresse ocupacional	14
2.2.2. Causas de estresse ocupacional.....	16
2.2.3. Consequências do estresse ocupacional.....	17
2.3. Relação entre os estilos de liderança e estresse ocupacional.....	19
CAPÍTULO III: METODOLOGIA	21
3.1. Descrição do local do estudo	21
3.2. Tipo de pesquisa	22
3.3. População, amostra e amostragem	23
3.3.1. Critérios de inclusão e exclusão.....	23

3.4. Técnicas e instrumento de recolha de dados	24
3.4.1. Questionário	24
3.4.2. Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp	25
3.5. Análise de dados	26
3.6. Considerações éticas	27
3.7. Limitações da pesquisa	27
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	29
4.1. Caracterização sociodemográfica dos participantes	29
4.2. Estilo de liderança predominantemente adoptado na DRH-UEM	30
4.3. Nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM	36
4.4. Factores determinantes do estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM	40
4.5. Relação entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM	42
CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	44
5.1. Conclusão	44
5.2. Recomendações	46
Referências bibliográficas	48
Apêndice I: Termo de consentimento informado	54
Apêndice II: Questionário	57
Apêndice III: Procedimentos do cálculo da amostra	63
Anexo I: Parecer do Projecto pela Comissão Científica	65
Anexo II: Credencial	66
Anexo III: Despacho do DRH sobre o pedido de recolha de dados	67

CAPITULO I: INTRODUÇÃO

A presente monografia é desenvolvida como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações (PO), oferecido pelo Departamento de Psicologia da Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). O estudo tem como foco na análise do contributo do estilo de liderança predominante no desenvolvimento do estresse ocupacional dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

O estresse ocupacional é um fenómeno amplamente reconhecido nas organizações contemporâneas, caracterizado por uma resposta emocional, física e comportamental a demandas no ambiente de trabalho que excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo. Enquanto que, a liderança é vista como sendo a capacidade de influenciar pessoas para atingir objectivos e metas (Robbins, 2009). Segundo a Organização Mundial da Saúde-OMS (2019), o estresse no trabalho é uma preocupação crescente, com implicações significativas para a saúde mental e o desempenho organizacional. Nesse contexto, a liderança desempenha um papel crucial na modulação do estresse, influenciando directamente o bem-estar dos colaboradores e a eficácia organizacional.

A motivação para a realização deste estudo decorre da importância crescente das universidades públicas na formação de recursos humanos qualificados e na contribuição para o desenvolvimento social e económico. Tendo como pressuposto o estudo de Pinho *et al* (2023), reconhecendo a complexidade das mesmas, estas instituições como o caso de DRH – UEM, um sector estratégico, que diariamente enfrenta desafios relacionados à gestão do estresse ocupacional, e que podem impactar a qualidade dos serviços prestados e o clima organizacional. A compreensão da percepção dos colaboradores sobre o estilo de liderança adoptado é essencial para identificar práticas eficazes e áreas que necessitam de aprimoramento.

Esta monografia está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução, contextualizando o tema, a problemática, os objectivos da pesquisa e a justificativa do estudo. O segundo capítulo aborda a revisão de literatura, explorando os principais conceitos e teorias relacionados ao estresse ocupacional e estilos de liderança. O

terceiro capítulo descreve a metodologia adoptada, incluindo os métodos de colecta e análise de dados, bem como as considerações éticas envolvidas. No quarto capítulo, encontramos a apresentação e discussão dos dados. No quinto capítulo, apresentação das conclusões e recomendações. Por fim, temos as referências bibliográficas e apêndices e anexos.

1.1. Contextualização

Baseado em Alves, *et al.* (2015), o estudo do estresse ocupacional surge, essencialmente, com o objectivo de compreender como as exigências do trabalho afectam a saúde física e mental dos trabalhadores, bem como o seu desempenho e bem-estar. A preocupação central consiste em identificar os factores geradores de estresse no contexto laboral e desenvolver estratégias de prevenção e gestão que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Nesse sentido, o estresse ocupacional passou a ser reconhecido como um fenómeno relevante não apenas para o indivíduo, mas também para as organizações e para a sociedade em geral.

De acordo com De Almeida (2009), ao longo do tempo, o estudo do estresse ocupacional foi-se desenvolvendo de forma progressiva, integrando contributos da Psicologia, da Medicina, da Sociologia e da Gestão. As investigações deixaram de focar apenas o indivíduo e passaram a considerar a interacção entre o trabalhador e o ambiente organizacional. De acordo com o *National Institute for Occupational Safety and Health* (NIOSH, 2019), o estresse no trabalho é definido como uma resposta emocional, física e comportamental que ocorre quando as exigências profissionais excedem a capacidade de enfrentamento do trabalhador. Esta abordagem evidencia o papel das condições de trabalho, da organização das tarefas e das relações interpessoais na génese do estresse ocupacional.

Actualmente, o impacto do estresse ocupacional na vida das organizações é significativo, manifestando-se através da redução da produtividade, do aumento do absentismo, da rotatividade, da insatisfação no trabalho e do comprometimento da saúde mental dos colaboradores. Segundo Cooper e Marshall (1976), citados por Bertoldi (2013), o estresse no trabalho pode resultar de diversos factores, tais como a pressão por resultados, a falta de controlo sobre as tarefas, a escassez de recursos e a comunicação ineficaz. Neste contexto, a liderança assume um papel central, uma vez que influencia directamente a forma como as

demandas são distribuídas, como os conflitos são geridos e como o suporte é oferecido aos colaboradores.

O estilo de liderança pode ser compreendido como a maneira habitual pela qual o líder orienta, influencia e se relaciona com os seus subordinados no processo de alcance dos objectivos organizacionais. De acordo com Chiavenato (2014), os estilos de liderança correspondem aos padrões de comportamento adoptados pelos líderes na condução das suas equipas, reflectindo a forma como exercem autoridade, tomam decisões e promovem a participação dos colaboradores. Assim, o estilo de liderança adoptado numa organização pode contribuir tanto para a redução quanto para o agravamento do estresse ocupacional.

Estudos realizados em diferentes contextos têm demonstrado que a gestão do estresse ocupacional não se resume apenas a políticas de saúde e bem-estar, mas também depende fortemente do estilo de liderança adoptado nas organizações. Por exemplo, um estudo de Kelloway *et al.* (2005) no sector público canadense revelou que líderes transformacionais foram mais eficazes na redução do estresse e na promoção do bem-estar dos funcionários comparados com estilos de liderança mais autoritários. Similarmente, a pesquisa de Gilbreath e Benson (2004) em empresas norte-americanas concluiu que líderes que praticam um estilo de liderança orientado para o apoio emocional e o desenvolvimento dos colaboradores contribuem directamente para a redução do estresse e aumento da satisfação no trabalho.

Em Portugal, estudos recentes também exploram esta relação, pois, Silva (2024) analisou o impacto da liderança tóxica e cultura competitiva no estresse ocupacional e no bem-estar dos trabalhadores, evidenciando que um estilo de liderança considerado tóxico está negativamente associado à felicidade no trabalho e positivamente à intenção de rotatividade entre colaboradores de pequenas e médias empresas do sector de serviços portugueses.

No contexto brasileiro, Budni (2025) examinou o impacto do estilo de liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional de funcionários de uma instituição pública de saúde, mostrando que estilos de liderança têm relações significativas, via satisfação no trabalho, com desfechos psicossociais como estresse, motivação e desempenho, demonstrando a importância do apoio e práticas de liderança humanizadas para reduzir níveis de estresse ocupacional.

Quanto à África Austral, embora a literatura específica sobre liderança e estresse ocupacional ainda seja escassa, pesquisas conduzidas na África do Sul por Quick e Henderson (2016), documentam o elevado nível de estresse e *burnout* entre trabalhadores, especialmente no contexto académico e organizacional, devido à elevada pressão por desempenho, falta de recursos e desafios de ambiente de trabalho (por exemplo, falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal); esses resultados indicam a necessidade de estudos que relacionem directamente o estilo de liderança a estes níveis de estresse em contextos institucionais da região.

No contexto moçambicano, o estudo de Ismael (2024) sobre a percepção dos colaboradores acerca das práticas de liderança como factores de gestão de estresse ocupacional na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde (DNFPS) revelou que a maioria enfrentava níveis elevados de estresse e percebia que as práticas de liderança adoptadas não eram eficazes na sua gestão. Este achado reforça a necessidade de investigação que considere o papel da liderança como uma variável crítica para a saúde ocupacional.

O interesse pelo estudo do estresse ocupacional surge a partir da observação, enquanto estudante de Psicologia das Organizações, das crescentes exigências impostas aos trabalhadores no contexto organizacional contemporâneo e dos seus efeitos sobre a saúde mental e o desempenho profissional. Ao longo da formação académica e do contacto com realidades institucionais, tornou-se evidente que o estresse ocupacional constitui um fenómeno recorrente nas organizações, manifestando-se por meio da sobrecarga de trabalho, da pressão por resultados e das dificuldades nas relações laborais; esta constatação despertou a necessidade de compreender de forma mais aprofundada como o ambiente de trabalho, particularmente as práticas de liderança, influencia a vivência do estresse entre os colaboradores.

1.2. Problematização

A maneira como os líderes se posicionam e se comportam afecta directamente o nível de estresse experimentado pelos colaboradores, podendo actuar como um factor de mitigação ou de exacerbação do estresse (Gillespie, Kelloway & Sutherland, 2001). Quando os líderes oferecem apoio, promovem uma comunicação clara e equilibram as exigências com os recursos disponíveis, tendem a favorecer o bem-estar no trabalho. Por outro lado, a ausência de suporte, a rigidez excessiva e a má gestão das relações interpessoais podem resultar em elevados níveis de ansiedade, fadiga e *burnout*. Deste modo, a gestão eficaz do estresse ocupacional depende, em grande medida, da adopção de estilos de liderança que valorizem o apoio emocional, a participação e o equilíbrio nas relações de trabalho.

Nas Instituições de Ensino Superior, onde a complexidade das tarefas é elevada e a pressão por resultados se intensifica, este fenómeno torna-se ainda mais evidente, configurando-se como um obstáculo ao bem-estar e ao desempenho organizacional. A Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (DRH-UEM), uma unidade central estratégica responsável pela gestão e suporte institucional dos profissionais, não está imune a esses desafios. A combinação entre demandas académicas e administrativas, a gestão de múltiplos processos burocráticos e a necessidade de conciliar prazos rigorosos geram um ambiente propício para o aumento da pressão psicológica entre os colaboradores.

Diante destas constatações, coloca-se o seguinte problema de investigação, agora alinhado ao objectivo geral e ao título do estudo: **Até que ponto o estilo de liderança predominante contribui para desenvolvimento do estresse ocupacional dos funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (UEM)?**

1.3. Objectivos do estudo

1.3.1. Objectivo geral

Avaliar o contributo do estilo de liderança predominante no desenvolvimento de estresse ocupacional nos funcionários da DRH – UEM.

1.3.2. Objectivos específicos

- Identificar o estilo de liderança predominantemente adoptado na DRH-UEM;
- Medir o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM;
- Descrever os factores determinantes do estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM;
- Explicar a relação entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM.

1.4. Hipóteses

H0: O estilo de liderança predominante não contribui para o desenvolvimento de estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM;

H1: O estilo de liderança predominante contribui negativamente para o desenvolvimento de estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM;

H2: O estilo de liderança predominante contribui positivamente para o desenvolvimento de estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM;

H3: Existe uma relação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM.

1.5. Justificativa

O estudo possui relevância social ao abordar o estresse ocupacional como um problema que afecta o bem-estar dos trabalhadores e a qualidade dos serviços prestados. Em instituições públicas, esse fenómeno pode comprometer o desempenho organizacional e o atendimento à sociedade. Assim, aprofundar sobre a influência da liderança contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis, favorecendo relações laborais equilibradas e melhores resultados institucionais.

No que diz respeito ao valor para a pesquisadora, o estudo proporciona uma oportunidade única de explorar a conjugação de variáveis pouco abordada na literatura sobre a gestão de

recursos humanos de Moçambique. A pesquisa permitirá a pesquisadora aprofundar-se nas teorias da liderança e do estresse, analisando sua aplicabilidade em um cenário específico e actual, com foco na UEM. Ademais, contribuirá para o reforço de práticas de liderança adaptados à realidade local, ampliando o campo de conhecimento em torno da gestão de pessoas no sector público moçambicano.

Para a instituição, a pesquisa oferece um diagnóstico preciso sobre como os estilos de liderança impactam o estresse ocupacional e, por consequência, o clima organizacional. Os dados colectados poderão fornecer subsídios para a implementação de políticas públicas mais eficazes no que tange à saúde mental no trabalho, além de orientar a capacitação de líderes e o fortalecimento de programas de bem-estar.

Por fim, a relevância académica do estudo é significativa, pois amplia a compreensão sobre o impacto dos estilos de liderança na gestão do estresse ocupacional, abordando uma área pouco explorada nas pesquisas sobre comportamento organizacional em Moçambique. Ao integrar teorias consolidadas com um contexto empírico local, a pesquisa oferece uma valiosa contribuição para a literatura científica, proporcionando conhecimentos para futuras investigações.

CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA

Segundo Sampaio e Vieira (2013, p. 39), “a revisão de literatura vai além da mera consulta a livros e artigos científicos. Ela consiste em um processo sistemático e criterioso de busca, análise e síntese de informações relevantes sobre um tema específico, com o objectivo de construir um conhecimento sólido e embasado para a pesquisa em questão”. Esta revisão foca-se nas principais variáveis do problema que são, os estilos de liderança e a gestão de estresse ocupacional.

2.1. Estilo de liderança

O termo “liderança” deriva do verbo em inglês *to lead*, que significa guiar ou conduzir. Sua raiz é encontrada no inglês antigo *lædan*, que significa “levar” ou “conduzir”. Originalmente, a palavra referia-se à acção de guiar um grupo ou um movimento. Através da obra gestão do comportamento organizacional, a liderança é definida como o processo que visa o uso do poder para obter uma influência interpessoal; refere-se a capacidade de influenciar pessoas para atingir objectivos e metas (Schermerhorn, 2014). É “o processo de influenciar as actividades de um membro ou grupo com o propósito de, deles conseguir esforços que permitam atingir metas numa determinada situação. Relaciona-se, então, algo que é função do líder, dos seguidores ou subordinados e de outras variáveis situacionais” (Bennis, 2010, p. 23).

Igualmente, Chiavenato (2014, p. 134) define a “liderança como um processo contínuo de escolha que permite á empresa encaminhar em direcção a sua meta, apesar de todas perturbações internas e externas”, sendo um conceito que nos remete a liderança como um processo de redução de incertezas de um grupo, associado a isto, Schermerhorn (2014), olha para a liderança como a criação de entusiasmo para fazer com que os outros trabalhem duro para realizar as actividades com sucesso.

Mediante os conceitos apresentados, entende-se que a liderança é um processo dinâmico e interactivo, no qual o líder exerce influência sobre os membros de um grupo, guiando-os para alcançar objectivos e metas estabelecidos. A liderança não se resume apenas à acção do líder, mas envolve também a interacção com os seguidores e o contexto situacional.

De acordo com Chiavenato (2014), os estilos de liderança referem-se às diferentes maneiras que os líderes adoptam em suas interações com os subordinados, ou seja, como eles orientam o comportamento de suas equipas. Esses estilos são definidos com base nas condutas dos líderes, sem focar nas características pessoais ou de personalidade de cada um. Entre os principais estilos destacados estão o autoritário, o liberal (ou *laissez-faire*) e o democrático.

O líder autoritário estabelece directrizes sem envolver o grupo, definindo as técnicas necessárias para a execução das tarefas. Ele é responsável por designar as funções de cada subordinado e determinar com quem cada um deve trabalhar. Esse estilo de liderança é caracterizado por uma postura dominadora, que pode gerar tensão e frustração na equipa.

O líder democrático promove e estimula o debate entre todos os integrantes do grupo. A definição das acções e técnicas necessárias para alcançar os objectivos é realizada colectivamente. Todos os membros participam das decisões, embora a voz do líder tenha um certo peso, mesmo que sútil.

O líder liberal, ou *laissez-faire*, não estabelece regras e evita impor sua autoridade ao grupo, resultando em uma falta de respeito por parte dos subordinados. Os membros têm liberdade total para tomar decisões, frequentemente sem consultar o líder. Esse estilo apresenta um baixo envolvimento por parte do líder, que participa de maneira mínima e limitada.

Na perspectiva do líder participativo, há uma forte capacidade de desenvolver e preparar pessoas, priorizando a colaboração em vez de seguir processos formais. Esse líder utiliza feedbacks constantes sobre o desempenho de seus colaboradores e promove uma comunicação eficaz, envolvendo todos nas metas, na planificação e na execução das tarefas. O foco está em incentivar cada membro a dar o seu melhor pelo comprometimento, não apenas por obediência a regras.

Tolfo (2004) avançou outros estilos de liderança que resultaram da exploração contínua dos estilos de liderança. Entre esses estilos estão: Liderança Transaccional e Liderança Transformacional:

A liderança transaccional foca no processo de trocas entre líderes e liderados, utilizando recompensas contingentes como salário, promoções e reconhecimento profissional para alcançar objectivos específicos. Os líderes estabelecem metas claras e oferecem suporte, recursos e recompensas tangíveis ou intangíveis em troca do desempenho esperado (Bass, 2009 citados por Júnior, *et al*, 2016). Esse estilo é comum em organizações estruturadas e hierárquicas, onde o líder comunica tarefas e resultados esperados, mas não incentiva esforços acima das expectativas.

A liderança transformacional vai além da troca de benefícios, inspirando os liderados a superar expectativas e alcançar resultados superiores (Den Hartog *et al.*, 1997 citados por Júnior, *et al*, 2016). Baseia-se no alinhamento dos valores individuais aos organizacionais, promovendo engajamento por meio da partilha de visão e valores. Os líderes transformacionais influenciam seguidores a priorizar objectivos colectivos, motivando-os a agir em prol de metas elevadas e resultados excepcionais. Caracterizam-se por conduta ética consistente, confiabilidade e respeito, demonstrando maior interesse pelo crescimento dos liderados do que pelo próprio.

Em linhas gerais, os estilos de liderança são fundamentais para compreender como os líderes influenciam o comportamento, a motivação e o desempenho das equipas. Eles permitem identificar abordagens mais adequadas a diferentes contextos e objectivos organizacionais, fornecendo guias sobre como os líderes podem promover cooperação, criatividade ou disciplina, dependendo do estilo adoptado. Assim, são ferramentas valiosas para a gestão eficaz de pessoas e resolução de conflitos.

2.1.1. Teorias sobre liderança

2.1.1.1. Teorias de traços de liderança

Segundo Maximiano (2022), as teorias de traços de liderança sugerem que certos *traços pessoais* são essenciais para a eficácia de um líder. A ideia central dessas teorias é que pessoas com características específicas, como inteligência, autoconfiança e habilidades de comunicação, são mais propensas a ser líderes eficazes. Essas características seriam um reflexo do comportamento e da capacidade de influenciar os outros de forma natural. No entanto, a abordagem tradicional dessas teorias tem sido questionada ao longo dos anos, já

que estudos de Stogdill (1948) citado por Sobral e Peci (2008), indicaram que não existe um conjunto fixo de traços que defina um líder. A liderança, portanto, dependeria tanto das características do líder quanto das circunstâncias em que ele se encontra.

Parafraseando Robbins (2009), a teoria passou a ser questionada a partir das décadas de 1950 e 1960, com o surgimento de novas abordagens. A crítica fundamental era que as teorias de traços não explicavam como essas características se manifestavam em situações práticas, nem como o ambiente ou os seguidores influenciavam o comportamento do líder. Esse movimento deu origem a teorias mais dinâmicas, como a comportamental, que enfatizavam o papel da interação entre o líder e o contexto em que ele actuava. Outrossim, as críticas consideravam que a liderança não pode ser reduzida a características pessoais, pois as situações e os relacionamentos entre o líder e os membros da equipa são igualmente determinantes (Robbins, 2009).

2.1.1.2. Teorias comportamentais

De acordo com Maximiano (2002), corroborado por Robbins (2009), a teoria comportamental da liderança emergiu na década de 1940 e 1950, após críticas à teoria dos traços de liderança, que não conseguia identificar traços universais que caracterizassem os líderes eficazes. Os pesquisadores começaram a investigar os comportamentos adoptados pelos líderes e como esses comportamentos afectavam o desempenho e a satisfação dos seguidores.

Ainda de acordo com Robbins (2009), dois estudos notáveis que contribuíram para a teoria comportamental da liderança são:

- **Estudo de Ohio State University:** Este estudo identificou dois principais comportamentos de liderança: o comportamento de iniciativa (*initiating structure*) e o comportamento de consideração (*consideration*). O comportamento de iniciativa refere-se ao grau em que um líder organiza e define as actividades da equipa, enquanto o comportamento de consideração envolve demonstrar cuidado, respeito e apoio aos membros da equipa.
- **Estudo da Universidade de Michigan:** Este estudo destacou dois principais estilos de liderança: o estilo de liderança voltado para a produção (*task-oriented*) e o estilo de liderança voltado para as pessoas (*relationship-oriented*). O estilo de liderança

voltado para a produção enfatiza a conclusão de tarefas e o cumprimento de metas, enquanto o estilo de liderança voltado para as pessoas prioriza o bem-estar dos membros da equipa e a construção de relacionamentos interpessoais.

Esses estudos forneceram uma base para a teoria comportamental da liderança, que enfatiza a importância dos comportamentos dos líderes no desempenho e na satisfação dos seguidores. Embora a teoria comportamental não seja a única teoria de liderança, ela oferece *insights* valiosos sobre como os líderes podem desenvolver comportamentos eficazes para alcançar resultados positivos nas organizações.

2.1.1.3. Teorias situacionais ou contingenciais

As teorias situacionais ou contingenciais pressupõem que não existe um estilo único de liderança, nem mesmo uma característica determinante válida para qualquer situação, (Chiavenato, 2014, p. 267). Outrossim, Silva (2001) afirma que para que a liderança seja adequada ela precisa fundamentar-se nas situações sobre a qual será aplicada.

Nesse sentido, Maximiano (2002) afirma que para haver eficácia o estilo de liderança deve se ajustar à situação. Essa teoria busca resolver qual o estilo se ajusta a qual situação. Para conseguir atingir esse objectivo é necessário avaliar a situação. Não há traços de personalidade ou comportamentos universalmente importantes. Os comportamentos eficazes de liderança variam de uma situação para outra, sendo que o líder deve primeiro analisar a situação e depois decidir. Nessa abordagem são considerados a actuação de três forças: administrador; subordinado e situação de trabalho.

2.1.1.4. Teoria de Grid Gerencial de Blake e Mouton

A teoria de Grid Gerencial, desenvolvido por Robert Blake e Jane Mouton, é uma ferramenta utilizada para compreender os diferentes estilos de liderança com base nas preocupações com as tarefas e com as pessoas. A teoria é representada por uma grade ou matriz de nove células, onde o eixo horizontal representa a preocupação com as tarefas (produção) e o eixo vertical representa a preocupação com as pessoas (preocupação com os funcionários) (Blake & Mouton, 1978 citado por Hersey, Blanchard & Johnson, 2017).

A teoria identifica cinco estilos principais de liderança:

- **Autoritário (1,1):** Neste estilo, o líder dá ênfase quase exclusiva às tarefas, com pouca ou nenhuma preocupação com as pessoas. A comunicação é unidireccional, e a motivação ocorre principalmente através de recompensas e punições.
- **Paizão (1,9):** Neste estilo, o líder mostra alta preocupação com as pessoas, mas baixa preocupação com as tarefas. O líder busca criar um ambiente de trabalho agradável e confortável, colocando as necessidades dos funcionários em primeiro lugar, mas pode negligenciar a consecução de metas e resultados.
- **Gestor do clube (9,1):** Neste estilo, o líder mostra alta preocupação com as tarefas, mas baixa preocupação com as pessoas. O foco principal é na execução eficiente das tarefas, enquanto as necessidades e o bem-estar dos funcionários são colocados em segundo plano.
- **Gestor de equipa (9,9):** Neste estilo, o líder demonstra alta preocupação, tanto com as tarefas quanto com as pessoas. O líder busca promover a colaboração, a participação activa dos membros da equipa e a satisfação no trabalho, visando alcançar os melhores resultados possíveis.
- **Descompromissado (5,5):** Neste estilo, o líder apresenta uma preocupação moderada tanto com as tarefas quanto com as pessoas. Há uma abordagem equilibrada entre a consecução de metas e a satisfação dos funcionários (Hersey, Blanchard & Johnson, 2017 citando Blake & Mouton, 1978).

A teoria Grid Gerencial oferece uma visão útil para os líderes reflectirem sobre suas abordagens de liderança e identificarem áreas de melhoria. Ele enfatiza a importância de encontrar um equilíbrio adequado entre as preocupações com as tarefas e com as pessoas, reconhecendo que a liderança eficaz requer atenção, tanto para a obtenção de resultados, quanto para o desenvolvimento e o bem-estar dos membros da equipa.

2.2. Stress ocupacional

Segundo Bicho e Perreira (2007), etimologicamente, o termo estresse provém do verbo latim *stringo*, *stringere*, *strinxi*, *strictum* que tem como significado *apertar*, *comprimir*, *restringir*. A expressão existe na língua inglesa desde o século XIV sendo utilizada a bastante tempo, para exprimir uma pressão ou uma contracção de natureza física. Apenas no século XIX, o

conceito se alargou para passar a significar também as pressões que incidem sobre um órgão corporal ou sobre a mente humana.

Estresse é uma resposta complexa do organismo, que envolve reacções físicas, psicológicas, mentais e hormonais frente a qualquer evento que seja interpretado pela pessoa como desafiante, provocando uma quebra na homeostase do funcionamento interno, que por sua vez cria uma necessidade de adaptação para preservar o bem-estar e a vida (Lipp, 2003).

Para Cooper, Dewe e O'Driscoll (2001) citado por Madeira e Martins (2022), o estresse ocupacional é um processo dinâmico que resulta da interacção entre indivíduo e ambiente de trabalho, no qual demandas excessivas ou recursos insuficientes desencadeiam sobrecarga e prejuízos à saúde psicológica e ao desempenho organizacional.

Com base nos conceitos apresentados, entende-se que o estresse corresponde a uma resposta multifacetada do organismo diante de pressões internas e externas que exigem adaptação contínua. No contexto ocupacional, manifesta-se como resultado da interacção entre indivíduo e ambiente de trabalho, quando demandas excedem os recursos disponíveis. Esse desequilíbrio pode comprometer a saúde psicológica, física e o desempenho profissional.

2.2.1. Factores do estresse ocupacional

As situações de trabalho se afiguram como principais causas do estresse ocupacional. Essas situações são denominadas de estressores ocupacionais, e consistem em altas demandas de tarefas, dilemas éticos, problemas de relacionamento intra e interpessoal, desenvolvimento da carreira e ambiente físico em que se desenvolve a actividade laboral (Vanzin, 2019 citando Cassiolato, 2010).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 405), existem duas fontes principais de estresse no trabalho: fontes ambientais e fontes pessoais.

- **Fontes ambientais:** se referem a factores externos e contextuais da própria organização, que incluem a programação do trabalho, falta de tranquilidade no trabalho, insegurança no trabalho, o acúmulo de trabalho, um ambiente agitado, fluxo muito grande de clientes a serem atendidos, sejam eles internos ou externos e muitas vezes condições ruins de trabalho;

- **Fontes pessoais:** têm características diferentes para cada indivíduo, pois cada indivíduo reage de diferentes maneiras na mesma situação. As causas pessoais incluem: não saber equilibrar o tempo de trabalho com o tempo para a família, preocupação excessiva com contas para pagar, dívidas acumuladas, insegurança, impaciência diante de algumas situações, falta de exercícios físicos, maus hábitos de sono e de alimentação.

Algumas causas do estresse estão ligadas ao factor pessoal, quando os indivíduos não conseguem se adaptar ou cumprir com as exigências que lhe são impostas no seu meio familiar e/ou nas relações pessoais com outros, o que pode lhe causar desgaste, e consequentemente alguma pressão, factor esse que pode influenciar a actividade do indivíduo no seu local de trabalho.

Os factores ambientais são mais complexos, pois podem envolver um leque maior de causas do estresse ocupacional. Encontramos enquadrados nessa fonte, o local de trabalho, as relações existentes no trabalho e as condições de trabalho.

Hellriegel, Slocum e Woodman (1995) citados em Alves (2015), citam também alguns factores que podem contribuir para o desenvolvimento de estresse ocupacional, que são:

- **Carga de trabalho:** está directamente relacionada ao estresse, tanto quanto a grande quantidade de horas trabalhadas como a realização de mais de um emprego estão relacionados a prejuízos à saúde. Para muitas pessoas ter muito trabalho a fazer e pouco tempo ou recursos para fazê-lo pode ser muito stressante;
- **Condições de trabalho:** representam um conjunto importante de factores stressantes tais como: temperaturas altas, ruídos altos, muita ou pouca radiação de luz;
- **Relacionamento interpessoal:** que pode funcionar como amortecedor da tensão psicológica, dependendo do grau da interacção social e emocional e da confiança entre os colegas de trabalho e supervisores;
- **Papéis na organização:** conflitos que são gerados pela falta de informação sobre as responsabilidades de cada cargo e sobre a repercussão que cada actividade tem;
- **Desenvolvimento de carreira profissional:** um funcionário pode se sentir com stress quando há falta de segurança no trabalho, pouca oportunidade de investimento para o crescimento pessoal, insegurança no emprego, falta de promoções;

- **Factores individuais:** são causados pelos problemas familiares, económicos ou internos (personalidade), que estão relacionados às características pessoais, que são aprendidas culturalmente e que contribuem para o indivíduo pensar de maneira estressantes.

A partir do leque de factores acima destacados, notamos que os factores organizacionais exercem uma grande influência para o surgimento ou não do estresse no trabalho. As condições de trabalho, o relacionamento interpessoal e os papéis atribuídos dentro da organização e outros, têm uma grande influência na saúde ocupacional do funcionário e na prestação adequada das suas actividades, visto que a ausência de certos componentes importantes para a realização do trabalho, podem gerar uma grande tensão no funcionário e baixar o nível de prestação dos serviços.

O estresse no local de trabalho muitas das vezes também é gerado pelos problemas de relações entre colegas, subordinados e superiores, conforme a estruturação da organização. A falta do apoio social aumenta os níveis de estresse, e a presença dessa componente pode reduzir os níveis do mesmo.

2.2.2. Causas de estresse ocupacional

Cooper, citado por Hespanhol (2005), evidencia seis categorias de causas de estresse ocupacional, a saber:

- **Intrínsecas ao trabalho:** as condições físicas do trabalho e os requisitos das tarefas do trabalho (sobrecarga do trabalho, trabalho por turno);
- **Papel na organização:** conflito de papel, ambiguidade de papel, conflitos de limites e grau de responsabilidade;
- **Progressão na carreira:** promoção excessiva ou insuficiente, falta de segurança no lugar de trabalho ou medo de perder o lugar de trabalho e estatuto na carreira profissional (frustração das aspirações individuais na carreira profissional);
- **Afinidades no trabalho:** relacionamentos inadequados entre superiores e subordinados e entre colegas, assim como a dificuldade em delegar responsabilidades;

- **Estrutura e clima organizacional:** falta de participação no processo de tomada de decisões, falta de consulta e comunicação efectivas, restrições injustificadas de comportamento, políticas da organização, ausência de sentimentos de integração na organização e estilos de liderança;
- **Ligação casa-trabalho:** aqui se encontram outras causas extra-organizacionais de estresse. É nesta categoria que estão presentes todos os acontecimentos vitais que podem afectar o desempenho, eficiência e adaptação individuais ao trabalho: aspectos respeitantes à família, crises familiares, crises existenciais, conflitos sociais, dificuldades financeiras, conflitos entre as solicitações da família e as da organização, rede de suporte social e contexto social, como por exemplo o habitat urbano ou rural ou o tipo de comunidade.

Com base nas diversas causas arroladas pelos autores, entende-se que as causas do estresse são multifactoriais no local de trabalho, sendo que, podem possuir diversas origens, estando associadas a um leque de aspectos inerentes ao trabalho, podendo gerar consequências, tal como será abordado a seguir.

2.2.3. Consequências do estresse ocupacional

Silva (2013), apresenta três níveis de consequências potencialmente negativas que podem advir de lidar inadequadamente com o estresse podem-se repercutir a um nível físico, psicológico ou comportamental:

- **A nível físico:** ocorrência de uma grande variedade de sinais ou sintomas de estresse, como por exemplo, dores de cabeça, ranger de dentes e dores nos maxilares, dores nos ombros, pescoço e dorso, ganho ou perda de peso, indigestão, náuseas, úlcera péptica, impotência, diarreia ou obstipação, falta de ar, palpitações cardíacas e aumento da tensão arterial.
- **A nível psicológico:** pode ocorrer ansiedade, depressão e insónia. O estresse pode também afectar o comportamento dos indivíduos originando uma outra variedade de sinais ou sintomas, como por exemplo tiques nervosos, falar rapidamente e ir apressado para todo o lado, incapacidade de relaxar, chorar, fadiga crónica, indecisão,

perda de eficiência no trabalho, negligência, gastar em demasia, fumar e beber em excesso.

- **A um nível comportamental:** o estresse pode levar a mudanças no comportamento, como aumento da irritabilidade, agressividade, comportamento impulsivo, e até a evasão de responsabilidades. Além disso, podem surgir problemas como o aumento do uso de substâncias como álcool ou drogas, comportamentos de risco, procrastinação, e isolamento social.

Cooper, citado por Hespanhol (2005), evidencia duas grandes categorias de sintomas de doença como consequências do estresse ocupacional, que podem conduzir a diversas doenças, a saber:

- **Sintomas individuais,** como por exemplo o aumento da pressão arterial, a elevação do nível de colesterolemia, as arritmias cardíacas, o tabagismo, o humor depressivo, o refúgio na ingestão alcoólica, a insatisfação profissional e as aspirações reduzidas, que podem provocar doença coronária ou doenças mentais;
- **Sintomas organizacionais,** como por exemplo o grande absentismo, a grande rotação laboral, as relações organizações difíceis e o controlo da qualidade deficitário, que podem provocar doenças na organização, como é o caso de greves prolongadas, acidentes frequentes e graves ou desempenho fraco crónico.

Hespanhol (2005), defende na literatura médica internacional, que os efeitos do estresse não se fazem sentir só no casamento, na família ou no desempenho profissional do profissional, também se fazem sentir a nível do próprio profissional, sob a forma de sintomas ou de doenças tais como: doenças psiquiátricas, taxas de suicídios elevadas, alcoolismo e outras toxicodependências, insatisfação profissional e a síndrome de *burnout* (síndrome de exaustão e de desilusão em trabalhadores, devido à desadequação nas recompensas esperadas).

Almeida, *et al.* (2016), defende que para além das consequências físicas e psicológicas, existem também as consequências ao nível organizacional, a saber:

- **Sintomas organizacionais:** descontentamento entre os trabalhadores, perda de produtividade, pobre relacionamento entre colegas e clientes;

- **Custos organizacionais:** aumento de número de incapacidade laboral temporária e permanente, aumento do número de custos ao nível de cuidados de saúde, perda de produtividade, perda de vendas e competitividade, prejuízo ao nível do crescimento económico da organização.

As consequências do estresse são multidimensionais na vida do indivíduo; os diferentes autores arrolados, apresentam diferentes classificações das consequências do estresse, possuindo aspectos em comum, como o caso do Hespanhol (2005) e Almeida (2016), que são os sintomas organizacionais, visualizando assim o leque de comportamentos negativos decorrentes dos trabalhadores em situação de estresse ocupacional.

2.3. Relação entre os estilos de liderança e estresse ocupacional

A relação entre estilos de liderança e a gestão do estresse ocupacional é firme e bem documentada: o comportamento, a saúde e as práticas dos líderes afectam directamente o ambiente psicossocial de trabalho e, por consequência, os níveis de estresse e *burnout* dos subordinados. Revisões sistemáticas mostram que líderes saudáveis e comportamentos de liderança positivos (ex.: apoio, clareza de papéis, justiça, comunicação) associam-se a menor estresse e melhor bem-estar afectivo dos colaboradores, enquanto estilos negativos (ex.: supervisão abusiva, autoritarismo) elevam risco de desgaste psicológico (Skakón, *et al*, 2010).

Especificamente, a literatura distingue efeitos diferentes por estilo: lideranças transformacionais e de alta qualidade na relação líder-membro (LMX) tendem a reduzir stress ao aumentar recursos psicossociais (apoio social, significado do trabalho, autonomia) e facilitar *coping* colectivo; por sua vez, a supervisão abusiva e estilos coercitivos estão fortemente ligados a maior exaustão e sintomas depressivos entre trabalhadores.

Na perspectiva de Harms, *et al.* (2017), meta-análises recentes também mostram que o stress do próprio líder (vigor/queima-psicológica) altera seus comportamentos — sob stress o líder costuma reduzir comportamentos transformacionais e, em alguns casos, aumentar condutas negativas, o que cria um ciclo que amplifica o stress na equipa.

Do ponto de vista de gestão prática, a evidência indica duas vias de intervenção: (1) promover estilos de liderança que gerem recursos (*feedback* construtivo, clareza, justiça no procedimento, apoio instrumental/emocional) e (2) reduzir fontes organizacionais de stress (carga excessiva, ambiguidade de papel, exposição a riscos psicossociais). Organismos internacionais recomendam capacitação de gestores em competências de gestão do stress, implementação de políticas organizacionais que reduzam riscos psicossociais e integração de medidas de promoção da saúde mental no local de trabalho — acções que demonstraram reduzir absentismo, melhorar bem-estar e mitigar *burnout* quando aplicadas de forma sistémica (OMS, 2024).

Diante do exposto, percebe-se que os estilos de liderança exercem influência decisiva sobre os níveis de estresse ocupacional, podendo actuar como factor protector ou agravante. A liderança transformacional e de apoio fortalece recursos psicossociais e promove bem-estar, enquanto estilos autoritários intensificam desgaste emocional. Além disso, o estresse do próprio líder impacta negativamente sua actuação, gerando um ciclo de sobrecarga na equipa.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 14), “a metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a colecta e o processamento de informações, visando o encaminhamento e resolução de problemas e/ou questões de investigação”. Neste capítulo, são apresentados os caminhos, passos, técnicas, e métodos usados na efectivação do estudo.

3.1. Descrição do local do estudo

A Direcção de Recursos Humanos da UEM¹, é um órgão administrativo ligado à Vice-Reitoria para Administração e Recursos da UEM, sita na Av. Julius Nyerere, Campus Universitário, C.P.254, Edifício da Reitoria, Cidade de Maputo. Cabe à Direcção de Recursos Humanos a implementação e elaboração de princípios e políticas de administração e gestão dos recursos humanos dentro da Universidade.

Neste sentido, compete a este órgão assessorar a Direcção máxima da UEM, e as suas unidades orgânicas na gestão dos recursos humanos, e agir como facilitador no desenvolvimento dos serviços e processos administrativos, de forma a criar um ambiente de trabalho que valorize a instituição e os seus funcionários. Cabe, ainda, à DRH, realizar os processos de recrutamento, selecção e contratação de quadros (Corpo Docente -CD e CTA), conforme as necessidades da UEM e promover políticas de retenção e de desenvolvimento de quadros.

Quanto as suas repartições, a DRH, possui:

- Gestão de Docentes (Corpo Docente - CD);
- Gestão de Técnico-Administrativos (CTA);
- Centro de Desenvolvimento de Pessoal (CeDeP), focado em formação e capacitação;
- Áreas administrativas para recrutamento, selecção e retenção de pessoal.

¹ Informação disponível em <https://uem.mz/index.php/direccao-dos-recursos-humanos/>

3.2. Tipo de pesquisa

Quanto a natureza, esta a pesquisa é classificada como aplicada, porque objectivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos; envolve verdades e interesses locais (Gil, 2008). Esta pesquisa permitiu avaliar os estilos de liderança e sua relação com a gestão do estresse ocupacional na DRH-UEM, fornecendo subsídios práticos para melhorar o ambiente de trabalho, contribuindo para a implementação de estratégias eficazes de liderança que promovam o bem-estar dos colaboradores e ajudem na redução do estresse organizacional.

A presente pesquisa pautou-se por uma abordagem quantitativa, que, segundo Gil (2008), caracteriza-se pela recolha e análise de dados passíveis de mensuração numérica, permitindo a identificação de padrões, tendências e relações entre variáveis. Esta abordagem mostra-se adequada ao objectivo do estudo, uma vez que possibilita medir o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional, bem como avaliar a relação existente entre essas variáveis no contexto da DRH-UEM. A utilização de procedimentos estatísticos permite maior objectividade na análise dos dados, contribuindo para resultados mais precisos e generalizáveis, que podem subsidiar a formulação de estratégias organizacionais orientadas para a melhoria da gestão do estresse ocupacional.

Relativamente aos objectivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, que na óptica de Gil (2008), tem como objectivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, isto é, têm como objectivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. A partir desta derivou uma compreensão aprofundada dos estilos de liderança e da gestão do estresse ocupacional na DRH-UEM, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias que promovam um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Quanto aos procedimentos, pautou-se por estudo de caso. Yin (2005, p.32) citado por Gil (2008), define o estudo de caso como “um estudo empírico que investiga um fenómeno actual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. O estudo de caso permitiu uma análise detalhada dos estilos de liderança e da gestão do estresse

ocupacional na DRH-UEM, proporcionando uma compreensão profunda do contexto organizacional e das interações que influenciam o bem-estar dos colaboradores.

3.3. População, amostra e amostragem

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 119), “população ou universo é o conjunto de todos os elementos que possuem as características especificadas para determinado estudo”. A população do presente estudo é composto por todos os funcionários, incluindo gestores e técnicos, alocados na DRH-UEM durante o segundo semestre de 2025.

No que se refere a amostra, Creswell (2014, p. 156) descreve como sendo “um subgrupo da população em sua pesquisa que é seleccionado para participar do estudo”. Ele enfatiza que a amostra deve ser representativa para permitir a inferência para a população. Para fins deste estudo, foi seleccionada, uma amostra de 37 participantes, através da amostragem aleatória, que na visão de Guimarães (2008), todos os elementos da população têm igual probabilidade de pertencer a amostra e todas as possíveis amostras tem igual probabilidade de ocorrer, mediante os cálculos constantes no (Apêndice III).

3.3.1. Critérios de inclusão e exclusão

Quanto aos critérios de inclusão e exclusão nesta pesquisa, foram considerados os seguintes:

- Ser colaborador activo da DRH-UEM, durante o período de colecta de dados;
- Demonstrar aptidão para participar da pesquisa, com base na assinatura do termo de consentimento informado;
- Estar disponível para participar das entrevistas ou preencher os questionários relacionados ao tema da pesquisa.

Igualmente, para a exclusão, levou-se em conta, os seguintes critérios:

- Colaboradores que não estejam directamente ligados à DRH-UEM, como aqueles que estejam em licença, afastamento ou em funções temporárias durante o período da colecta de dados;

- Colaboradores que não possam participar devido a questões pessoais que impeçam a sua disponibilidade ou a participação nas actividades da pesquisa (ex: conflitos de agenda ou ausência no momento da colecta);
- Colaboradores que, por questões de saúde ou limitações cognitivas, não possam compreender ou participar adequadamente da pesquisa.

3.4. Técnicas e instrumento de recolha de dados

Para fins de condução deste estudo, os dados foram recolhidos por meio do questionário e o inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp.

3.4.1. Questionário

Para fins desta pesquisa, utilizou-se um questionário, que de acordo com Gil (2008), um questionário é um conjunto de questões destinado a obter informações sobre conhecimentos, crenças e comportamentos dos respondentes. Marconi e Lakatos (2003) definiram-no como um instrumento de colecta de dados com perguntas escritas, sem a presença do pesquisador. De forma concreta, será usado o questionário padronizado de Paulino (2012), sobre os estilos de liderança, que apresentou um alfa de Cronbach de 0,87, o que significou que o instrumento utilizado (no caso, o questionário padronizado de Paulino, 2012) apresentou alta confiabilidade interna.

A interpretação do questionário foi com base nas medidas de tendência central, que incluem, as médias ($\bar{x}$) das respostas, as amostras (**n**), o desvio padrão (**dp**), as mínimas (**min**) e as máximas (**max**). As médias das respostas atribuídas a cada item e às dimensões correspondentes dos estilos de liderança. De acordo com Braga (2010), estatisticamente, valores mais elevados indicaram maior frequência de ocorrência dos comportamentos descritos, permitindo identificar o estilo de liderança predominante na DRH-UEM. Para efeitos de análise, procedeu-se à agregação dos itens por dimensão (autocrática, democrática, liberal e participativa), sendo posteriormente calculadas as médias globais de cada estilo. Esses resultados foram utilizados para comparação e correlação com os níveis de estresse ocupacional dos participantes.

A adaptação do questionário envolveu ajustes das questões ao contexto da pesquisa (vide Apêndice II). Realizou-se um pré-teste com cinco colaboradores, com o objectivo de avaliar a clareza e a compreensibilidade das questões, tendo-se efectuado os ajustes necessários. A aplicação geral utilizou a escala de Likert de 5 graus, variando de 1 = nunca a 5 = sempre, na qual os participantes indicaram o seu grau de concordância com os itens, que variaram entre Nunca (1), Raramente (2), Algumas vezes (3), Muitas vezes (4) e Frequentemente, senão sempre (5), sendo que quanto maior o número, maior foi o grau de concordância do participante.

3.4.2. Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp

O Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL) é um instrumento padronizado destinado a identificar a presença do stress, o tipo de sintomatologia predominante (física ou psicológica) e a fase em que o indivíduo se encontra, baseado no modelo quadrifásico do stress: alerta, resistência, quase-exaustão e exaustão. O inventário é composto por três quadros que avaliam sintomas manifestados nas últimas 24 horas, na última semana e no último mês, permitindo classificar o nível de stress e a fase correspondente de forma individual, em cerca de 10 minutos, seguindo os procedimentos padronizados de aplicação e interpretação (Lipp, 2003).

Após a aplicação do ISSL, a interpretação dos resultados foi realizada com base nos critérios estabelecidos por Lipp (2003), que permitem classificar os participantes quanto à presença ou ausência de estresse, à fase em que se encontram (alerta, resistência, quase-exaustão ou exaustão) e ao tipo de sintomatologia predominante (física ou psicológica). A pontuação obtida em cada quadro foi analisada de acordo com os pontos de corte definidos no manual do instrumento. Dessa forma, foi possível identificar o nível de estresse de cada participante e proceder à sua categorização para fins de análise estatística no estudo.

Os participantes assinalam os sintomas experienciados no segundo semestre de 2025, possibilitando não apenas identificar a presença do stress, mas também a predominância de sintomas físicos ou psicológicos. O ISSL permite avaliar de forma detalhada os diferentes tipos de sintomatologia, oferecendo uma visão clara sobre a evolução do stress ao longo do

tempo e a fase em que o indivíduo se encontra. Essa abordagem temporal torna o instrumento útil tanto em contextos clínicos quanto em pesquisas científicas sobre stress.

Quanto às propriedades psicométricas, o ISSL apresenta elevada confiabilidade, com estudos de validação mostrando coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0,90. Esses valores indicam forte consistência interna dos itens, garantindo que medem de forma consistente o constructo do stress. A alta confiabilidade do instrumento reforça sua aplicabilidade em diferentes amostras e contextos, consolidando o ISSL como uma ferramenta confiável para avaliar níveis de stress e diferenciar entre sintomas físicos e psicológicos.

3.5. Análise de dados

Os dados foram analisados tendo em conta a abordagem da pesquisa quantitativa, envolvendo assim, ilações expressas de forma numérica. Para o efeito usou-se o programa informático *Microsoft Office Excel*, versão 2010. A análise incluiu a descrição das variáveis numéricas, cálculo das frequências absolutas e descrição das variáveis estatísticas, que incluem, as médias ($\bar{x}$) das respostas, as amostras (**n**), o desvio padrão (**dp**), as mínimas (**min**) e as máximas (**max**).

O teste estatístico seleccionado para a determinação da associação entre as variáveis, foi o coeficiente de correlação de Pearson, também chamado de "coeficiente de correlação produto-momento" ou simplesmente de "r de Pearson" onde através do qual procurou-se obter as intensidades e os graus de relacionamentos lineares entre as variáveis. Além do coeficiente de correlação de Pearson, outras medidas de correlação utilizada no estudo foi o diagrama de dispersão para se obter o padrão de relação entre as variáveis estudadas.

Os coeficientes de correlação podem ir de + 1,0 a -1,0. O valor mais alto possível (+1,0) indica uma correlação positiva perfeita, altos valores na primeira variável são sempre e sistematicamente relacionadas a altos valores na segunda. O valor mais baixo possível (-1,0) significa uma correlação negativa perfeita, altos valores em uma variável são sempre e regularmente relacionadas a baixos valores na outra (Moris & Maisto, 2004).

Os valores entre 0,10 e 0,29 podem ser considerados pequenos; escores entre 0,30 e 0,49 podem ser considerados como médios; e valores entre 0,50 e 1 podem ser interpretados como grandes (Cohen, 1988, como citado em Filho e Júnior, 2015). Por outro lado, Dancey e Reidy

(2005) também citados em Filho e Júnior (2015), apontam para uma classificação ligeiramente diferente: $r = 0,10$ até $0,30$ (fraco); $r = 0,40$ até $0,6$ (moderado); $r = 0,70$ até 1 (forte).

Neste estudo, considerou-se que quanto mais perto de 1 (independentemente do sinal) maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis, isto é, mudanças na primeira variável são sempre e sistematicamente relacionadas a mudanças na segunda. No outro oposto, quanto mais próximo de zero, menor é a força dessa relação (Filho & Júnior, 2015).

3.6. Considerações éticas

De acordo com Vilelas (2009), a ética em pesquisa implica considerar por parte do investigador, todas as situações decorrentes das exigências morais que, em determinadas situações, podem entrar em conflito com o rigor da investigação, nomeadamente, respeito pelas obras consultadas, pelo anonimato e confidencialidade, a autodeterminação, a intimidade, respeito à protecção contra o desconforto e o prejuízo e o direito a um tratamento justo e equitativo aos investigados ou inquiridos durante e após a sua participação no fenómeno de estudo.

Para garantir a conformidade com as questões éticas, o estudo foi conduzido após a autorização da DRH-UEM, detalhando claramente os objectivos da pesquisa. A participação foi totalmente voluntária, com a liberdade de desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo aos participantes. Antes de iniciar a participação, os envolvidos receberam uma explicação clara sobre a natureza voluntária da pesquisa, e foi solicitado o seu consentimento através da assinatura de um termo de consentimento livre e informado (Apêndice I). Garantiu-se o anonimato dos participantes, a confidencialidade das informações, e o respeito aos princípios éticos fundamentais, como a autonomia, beneficência, não maleficência, justiça e respeito pela privacidade dos dados colectados.

3.7. Limitações da pesquisa

As principais limitações enfrentadas aquando da execução do estudo são:

- Os questionários de estilos de liderança e o Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL) podem ser influenciados por desejabilidade social,

interpretações subjectivas ou receio dos participantes em expor percepções negativas sobre a liderança, nisso, esta limitação foi mitigada através do reforço do anonimato, confidencialidade e assinatura de termo de consentimento informado, garantindo que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins académicos;

- A elevada carga de trabalho da unidade estudada reduziu o tempo disponível para recolha de dados. Para ultrapassar, elaborou-se uma planificação prévia, aplicação dos instrumentos em horários previamente acordados e adopção de procedimentos éticos e organizacionais que facilitaram a adesão dos participantes e a qualidade das respostas obtidas.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 112), “essa fase da pesquisa, analítica e descritiva, prevê a interpretação e a análise dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita a fim de atender aos objectivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objectivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa”. Este capítulo se dedica à apresentação, interpretação e discussão dos resultados. As informações apresentadas foram consideradas pertinentes para abordar as questões de pesquisa propostas.

4.1. Caracterização sociodemográfica dos participantes

Os dados indicam uma ligeira predominância do sexo feminino (54,1%) em relação ao masculino (45,9%). A maioria dos participantes tem mais de 35 anos (37,8%), seguida do grupo entre 31 e 35 anos (32,4%), revelando um quadro etário relativamente maduro. Quanto ao tempo de trabalho, destaca-se maior concentração de colaboradores com mais de 7 anos na organização (35,1%), sugerindo estabilidade institucional. Em termos de escolaridade, prevalece a Licenciatura (51,4%), evidenciando um nível académico elevado. No sector de actividade, a maior representação encontra-se na Gestão de Técnico-Administrativos (40,5%) e a maioria não exerce função de chefia (70,3%), como se pode visualizar na tabela 1.

Tabela 1: Caracterização sociodemográfica dos participantes

Variáveis	Opções	nº	%
Variáveis	Opções	n	%
	Sexo		
	Masculino	17	45,9
	Feminino	20	54,1
Idade	Menos de 25 anos	3	8,1
	25 a 30 anos	8	21,6
	31 a 35 anos	12	32,4
	Mais de 35 anos	14	37,8
Tempo de trabalho na organização	Menos de 2 anos	5	13,5
	De 2 a 4 anos	9	24,3
	De 5 a 7 anos	10	27,0

Máximo grau de instrução	Mais de 7 anos	13	35,1
	Básico	1	2,7
	Técnico/Médio	8	21,6
	Licenciatura	19	51,4
	Mestrado ou outra	9	24,3
	Gestão de Docentes	12	32,4
Sector de actividade	Gestão de Técnico-Administrativos	15	40,5
	CeDeP	10	27,0
	Não	26	70,3
Exerce função de chefia	Sem opinião	1	2,7
	Sim	10	27,0

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

4.2. Estilo de liderança predominantemente adoptado na DRH-UEM

Os dados apresentados neste subcapítulo resultam da análise estatística dos questionário padronizado de Paulino (2012) sobre os estilos de liderança, aplicado aos funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (DRH-UEM), permitindo uma avaliação objectiva das percepções dos participantes sobre os estilos de liderança praticados. As medidas estatísticas utilizadas incluem o número de respondentes (**n**), a média ($\bar{x}$), o desvio-padrão (**dp**), que expressa a dispersão das respostas, bem como os valores mínimo (**min**) e máximo (**max**) obtidos em cada dimensão analisada. Estas medidas possibilitam identificar tendências predominantes nos comportamentos de liderança percebidos pelos colaboradores. A análise quantitativa fornece, assim, uma base consistente para a interpretação do estilo de liderança predominante na DRH-UEM, assegurando maior objectividade e robustez aos resultados apresentados.

Tabela 2: Avaliação dos aspectos relativos a liderança autocrática

Factores	Variáveis estatísticas				
	n	$\bar{x}$	dp	min	max
8. O líder insiste numa determinada solução	37	3,7	1,14	3	5
9. O líder não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida	37	3,05	1,07	3	5
10. O líder tenta levar a sua por diante	35	4,02	0,77	1	3
11. O líder exprime claramente o seu ponto de vista	35	4,12	1,09	2	4
12. O líder impõe a sua solução	37	4,05	0,94	4	5
Média Global	36	3,79	1,01	3	4

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A média global ($\bar{x}=3,79$) indica uma percepção **global positiva**, embora moderada, em relação ao comportamento dos líderes nos processos de tomada de decisão. Isso sugere que os participantes percebem que os líderes algumas vezes, tendendo para muitas vezes, insistem em soluções e orientam a equipa. Destacam-se positivamente o facto de o líder expressar claramente o seu ponto de vista ($\bar{x}=4,12$) e impor a sua solução ($\bar{x}=4,05$), evidenciando uma postura firme e orientadora. Aspectos como não deixar a questão sem resolução ($\bar{x} = 3,05$) e insistir numa determinada solução ($\bar{x}=3,7$) apresentaram avaliações mais moderadas, indicando que, embora ocorram com alguma frequência, ainda há espaço para uma actuação mais consistente. O esforço do líder em levar a sua ideia adiante ($\bar{x}=4,02$) foi igualmente bem avaliado, reforçando a tendência de liderança proactiva e determinada.

Os resultados indicam uma predominância de comportamentos associados à liderança autocrática ou directiva, caracterizada pela centralização da autoridade e pela tomada de decisão concentrada no líder. Conforme defendem Northouse (2018), na sua obra *Leadership: Theory and Practice*, a liderança autocrática manifesta-se quando o líder define soluções, orienta a execução e mantém controlo sobre o processo decisório, limitando a participação activa dos subordinados. Pode-se considerar assim, que esta limitação da participação é um dos maiores causadores de stress. Sempre que a autonomia é retirada, seja em qualquer contexto, o sentimento de desinteresse aumenta drasticamente, o que vai ao encontro dos níveis de stress verificados nesta direcção. Essa postura pode ser percebida como eficaz em contextos que exigem rapidez, clareza e controlo situacional, especialmente

quando há necessidade de direcção firme para evitar ambiguidades. Assim, percepções positivas associadas à determinação e clareza decisória alinham-se com características típicas desse estilo.

De forma complementar, Yukl (2020) argumenta que o comportamento directivo, embora possa reduzir a autonomia da equipa, tende a aumentar a previsibilidade das decisões e a uniformidade na execução das tarefas, sobretudo em ambientes estruturados ou de elevada pressão organizacional. Para o autor, a eficácia da liderança autocrática depende do contexto e da maturidade da equipa, podendo gerar eficiência operacional, ainda que com menor envolvimento emocional dos membros. No entanto, observa-se que esta previsibilidade tem um custo humano muito elevado, pois a anulação da voz activa do trabalhador é um dos maiores gatilhos para a frustração no trabalho. Nesse sentido, os dados sugerem uma liderança predominantemente orientadora e impositiva, cuja avaliação positiva pode estar associada à percepção de competência, segurança e capacidade de resolução firme dos problemas.

Tabela 3: Avaliação dos aspectos relativos a liderança democrática

Factores	Variáveis estatísticas				
	n	$\bar{x}$	dp	min	max
1. O líder expõe o problema claramente, procurando uma solução	37	3,49	1,2	1	2
2. O líder procura um compromisso	31	2,5	1,6	1	5
3. O líder procura uma solução intermédia	37	1.92	0.79	1	3
4. O líder está pronto a negociar	34	4,0	0,7	2	5
5. O líder cede um pouco para receber algo em troca	37	2,8	1,0	1	4
6. O líder toma em consideração ambos os lados do problema	37	2,5	1,6	1	5
Média Global	35	2,94	1,06	1	4

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A média global ($\bar{x}=2,94$) indica uma **percepção moderada** em relação ao comportamento do líder na resolução de problemas e negociação, sugerindo que estas atitudes ocorrem algumas vezes, tendendo para muitas vezes. Destacam-se positivamente a disposição do líder em estar

pronto a negociar ($\bar{x}=4,0$), evidenciando uma postura flexível e colaborativa. A exposição clara do problema e a procura de soluções ($\bar{x}=3,49$) também receberam avaliações relativamente altas, indicando que, em geral, os líderes comunicam bem as situações e buscam alternativas.

Por outro lado, a procura de compromissos ($\bar{x}=2,5$), a consideração de ambos os lados do problema ($\bar{x}=2,5$) e ceder um pouco para receber algo em troca ($\bar{x}=2,8$) apresentaram avaliações mais moderadas, sugerindo que essas atitudes são adoptadas algumas vezes, mas de forma menos consistente. A tentativa de buscar uma solução intermédia ($\bar{x}=1,92$) destacou-se negativamente, mostrando que esse tipo de comportamento ocorre raramente e pode representar uma área de melhoria na capacidade do líder de equilibrar interesses.

Os resultados sugerem um padrão de negociação predominantemente controlado pelo líder, no qual há abertura formal para negociar, mas limitada disposição para concessões ou soluções integradoras. Segundo De Dreu, Weingart e Kwon (2000), em meta-análise publicada no *Journal of Applied Psychology*, estilos de gestão de conflito mais competitivos ou dominantes tendem a privilegiar a afirmação da própria posição em detrimento de soluções intermédias, o que pode reduzir a qualidade dos acordos alcançados. De forma complementar, Tjosvold (2008), em estudo na *International Journal of Conflict Management*, demonstra que abordagens cooperativas e orientadas à integração de interesses produzem melhores resultados relacionais e decisórios do que estratégias centradas apenas na defesa unilateral. Assim, a baixa tendência para soluções intermédias pode indicar predominância de um estilo mais assertivo do que colaborativo, constituindo um ponto crítico para o fortalecimento da eficácia negocial.

Os achados apresentados pelos autores reforçam que a predominância de um estilo mais competitivo pode limitar acordos equilibrados. Contudo, embora a assertividade do líder seja importante para manter o controlo das negociações, a ausência de maior abertura para soluções intermédias pode comprometer a participação colectiva e a confiança da equipa. Assim, os resultados sugerem a necessidade de desenvolver práticas mais colaborativas e integradoras no processo negocial.

Tabela 4: Avaliação dos aspectos relativos a liderança liberal (*Laissez-faire*)

Factores	Variáveis estatísticas				
	n	$\bar{x}$	dp	min	max
2. O líder procura não argumentar	37	1.92	0.79	1	3
3. O líder procura não se envolver	37	2.33	0.65	1	3
4. O líder desiste facilmente	37	1.17	0.39	1	2
5. O líder retira-se da situação	37	1.14	1	5	3.25
6. O líder ignora o conflito	37	2.08	0.90	1	4
Média Global	37	1,73	0,75	1,80	3

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A média global ($\bar{x}=1,73$) indica uma **percepção global negativa** em relação ao comportamento dos líderes, sugerindo que raramente demonstram atitudes de passividade ou de evitar conflitos. Destacam-se negativamente a tendência do líder em desistir facilmente ($\bar{x}=1,17$) e em retirar-se da situação ($\bar{x}=1,14$), evidenciando que estas atitudes ocorrem muito pouco, mas ainda assim estão presentes em alguns casos. A procura do líder em não argumentar ($\bar{x}=1,92$) e ignorar o conflito ($\bar{x}=2,08$) apresentou avaliações ligeiramente mais altas, indicando que essas atitudes ocorrem raramente a algumas vezes. O comportamento de não se envolver ($\bar{x}=2,33$) foi o mais elevado entre os itens, sugerindo que, de vez em quando, os líderes podem se manter afastados da resolução de problemas, o que evidencia uma área potencial de melhoria na postura de liderança.

Os resultados indicam baixa incidência de comportamentos evitativos por parte dos líderes, sugerindo que a postura predominante não é passiva nem de fuga ao conflito. De acordo com Rahim (2002), em estudo publicado no *International Journal of Conflict Management*, o estilo de evitação caracteriza-se pela retirada física ou psicológica da situação conflituosa, sendo geralmente associado a menor eficácia na resolução de problemas organizacionais. De forma complementar, Almost *et al.* (2016) demonstram, no *Journal of Nursing Management*, que líderes que recorrem com frequência à evitação tendem a comprometer a comunicação e a confiança da equipa, ainda que a evitação ocasional possa ser estratégica em conflitos de baixa relevância. Assim, a reduzida manifestação desses comportamentos sugere uma liderança relativamente activa na gestão de conflitos, embora a ocorrência pontual de

afastamento indique espaço para fortalecer a consistência na mediação e enfrentamento das situações problemáticas.

As perspectivas apresentadas por Rahim e Almost confirmam que a evitação excessiva tende a fragilizar a comunicação e a eficácia organizacional. Contudo, os resultados deste estudo mostram que os líderes raramente adoptam uma postura de fuga ao conflito, o que revela maior disposição para enfrentar problemas. Ainda assim, o afastamento ocasional em algumas situações demonstra que é necessário fortalecer competências de mediação e acompanhamento contínuo dos conflitos.

Tabela 5: Avaliação dos aspectos relativos a liderança participativa

Factores	Variáveis estatísticas				
	n	$\bar{x}$	dp	min	max
3. O líder procura intensamente a solução do problema	37	2,85	0,72	1	4
4. O líder enfatiza os interesses comuns	37	3,05	0,68	2	4
5. O líder enfrenta abertamente a questão	35	2,74	0,81	1	4
6. O líder acentua que as diferenças são menos importantes que os fins comuns	37	2,96	0,77	1	4
7. O líder atenua as diferenças	37	3,00	0,75	1	4
8. O líder encara o conflito de forma directa	34	2,88	0,73	1	4
9. O líder procura suavizar as discordâncias	33	2,95	0,70	1	4
10. O líder coloca sempre em primeiro lugar os objectivos comuns	37	2,93	0,76	1	4
Média Global	36	2,92	0,74	1	4

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A média global ($\bar{x}=2,92$) indica uma **percepção moderada** em relação à forma como os líderes lidam com conflitos, sugerindo que estas atitudes ocorrem algumas vezes, tendendo para muitas vezes. Destacam-se positivamente acções como enfatizar os interesses comuns ($\bar{x}=3,05$), atenuar as diferenças ($\bar{x}=3,00$) e procurar suavizar as discordâncias ($\bar{x}=2,95$), evidenciando que os líderes valorizam a cooperação e o alinhamento entre as partes envolvidas.

Outras atitudes, como encarar o conflito de forma directa ($\bar{x}=2,88$), procurar intensamente a solução do problema ($\bar{x}=2,85$) e enfrentar abertamente a questão ($\bar{x}=2,74$), apresentaram avaliações ligeiramente mais baixas, indicando que essas acções são adoptadas algumas vezes, mas nem sempre de forma consistente. A valorização dos objectivos comuns ($\bar{x}=2,93$) e a acentuação de que as diferenças são menos importantes que os fins comuns ($\bar{x}=2,96$) reforçam uma tendência dos líderes em priorizar soluções colectivas e a harmonia no grupo, embora ainda haja espaço para maior consistência na abordagem directa dos conflitos.

Os resultados reflectem um padrão de gestão de conflitos que prioriza a cooperação e a construção de consenso, alinhando-se com estudos que mostram que líderes com maior orientação cooperativa tendem a enfatizar interesses comuns e reduzir divergências para fortalecer a coesão grupal (Silva & Gonçalves, 2017). No entanto, a menor frequência de confrontação directa do conflito pode indicar uma tendência para evitar formas mais assertivas de resolução, o que, segundo Santos (2022), pode limitar a eficácia em situações complexas que exigem clareza decisória. Ademais, a ênfase em harmonização e suavização das diferenças encontrada neste estudo é compatível com evidências de que abordagens colaborativas facilitam o alinhamento entre membros, ainda que exijam desenvolvimento de competências comunicativas para enfrentar conflitos de forma mais directa (Pereira & Cardoso, 2021).

De forma geral, os posicionamentos de reforçam que abordagens cooperativas favorecem a coesão e o alinhamento da equipa. Contudo, embora a valorização da harmonia seja positiva, a reduzida confrontação directa dos conflitos pode dificultar a resolução de problemas mais complexos. Assim, torna-se importante equilibrar cooperação e assertividade para garantir decisões mais eficazes e relações organizacionais mais sólidas.

4.3. Nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM

Tabela 6: Distribuição geral dos funcionários por fase do stress

Fase do Stress	N	%
Sem Stress	8	21,6
Fase de Alerta	6	16,2

Fase de Resistência	15	40,5
Fase de Quase-exaustão	8	21,6
Total	37	100

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

Constata-se que 78,4% dos funcionários apresentam algum nível de estresse ocupacional. A fase de Resistência apresenta maior incidência (40,5%), indicando exposição prolongada a agentes estressores. A presença de 21,6% na fase de quase-exaustão revela risco potencial de agravamento do quadro caso não haja intervenção institucional.

Os dados evidenciam predominância da fase de resistência, o que, segundo Silva e Ferreira (2013), caracteriza um estágio em que o trabalhador mantém desempenho funcional, mas sob desgaste fisiológico e emocional contínuo. A elevada proporção de funcionários com algum nível de estresse reforça a presença de estressores organizacionais persistentes, como sobrecarga e pressão institucional, conforme discutem Paschoal e Tamayo (2004). A ocorrência expressiva de quase-exaustão indica risco de comprometimento da saúde e produtividade, podendo evoluir para adoecimento laboral se não houver intervenção preventiva. Assim, os resultados sinalizam necessidade de estratégias institucionais de gestão do estresse e promoção do bem-estar no trabalho.

As interpretações dos autores demonstram que a permanência prolongada na fase de resistência pode comprometer gradualmente a saúde física e emocional dos trabalhadores. Contudo, embora os funcionários ainda consigam manter o desempenho funcional, a continuidade desse desgaste tende a reduzir a motivação, a produtividade e a qualidade das relações profissionais. Dessa forma, os resultados reforçam a importância de intervenções institucionais voltadas para prevenção do estresse e fortalecimento do bem-estar ocupacional.

Tabela 7: Distribuição das fases do stress segundo o sexo

Fase do Stress	Masculino (n=17)	Feminino (n=20)
Sem Stress	4	4
Alerta	2	4
Resistência	7	8

Quase-exaustão	4	4
Fase do Stress	Masculino (n=17)	Feminino (n=20)

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

Observa-se que tanto homens quanto mulheres apresentam maior incidência na fase de Resistência. Contudo, proporcionalmente, as mulheres apresentam ligeiramente maior concentração nas fases de Alerta e Resistência, o que pode indicar maior vulnerabilidade às pressões ocupacionais ou maior sensibilidade na percepção dos sintomas. Entretanto, as diferenças não se mostram drasticamente discrepantes, sugerindo que o estresse ocupacional é uma realidade transversal ao gênero na DRH-UEM.

A distribuição das fases de estresse indica que homens e mulheres sofrem exposição semelhante a agentes estressores, com predominância da fase de resistência, sugerindo desgaste prolongado. Segundo Paschoal e Tamayo (2004), diferenças de percepção entre gêneros podem reflectir maior sensibilidade feminina aos sintomas, mas, como não há discrepâncias significativas, evidencia-se que o estresse ocupacional afecta transversalmente todos os funcionários da DRH-UEM. Assim, qualquer intervenção deve contemplar igualmente ambos os gêneros.

As considerações de Paschoal e Tamayo reforçam que homens e mulheres podem perceber e manifestar o estresse de formas distintas. Contudo, os resultados deste estudo mostram que a predominância da fase de resistência ocorre de maneira relativamente semelhante entre os gêneros, evidenciando que o desgaste ocupacional afecta amplamente os funcionários da DRH-UEM. Dessa forma, as estratégias de prevenção e intervenção devem ser abrangentes, considerando as especificidades individuais sem limitar-se apenas às diferenças de gênero.

Tabela 8: Distribuição das fases do stress segundo a idade

Faixa Etária	Sem Stress	Alerta
< 25 anos	1	1
25–30 anos	2	1
31–35 anos	2	2
> 35 anos	3	2

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

Verifica-se que a fase de Resistência é predominante nas faixas etárias entre 31 e 35 anos e acima de 35 anos, o que pode estar associado ao acúmulo de responsabilidades profissionais e institucionais. A presença de casos de quase-exaustão nas faixas etárias mais elevadas sugere desgaste progressivo ao longo da trajetória laboral. Os funcionários mais jovens apresentam menor incidência de fases avançadas, o que pode estar relacionado ao menor tempo de exposição a factores estressores organizacionais.

A análise global indica que o estresse ocupacional está presente de forma significativa entre os funcionários da DRH-UEM, com predominância da fase de Resistência e maior incidência nas faixas etárias superiores a 30 anos. O fenómeno mostra-se relativamente equilibrado entre os sexos, evidenciando que o ambiente organizacional constitui factor de pressão comum aos diferentes grupos.

A análise por faixa etária indica que funcionários mais experientes apresentam maior incidência da fase de resistência e casos de quase-exaustão, sugerindo acúmulo de desgaste profissional ao longo do tempo. Segundo Lipp (2003), o estresse ocupacional tende a se intensificar com a idade devido à maior responsabilidade, pressão acumulada e exposição prolongada a factores estressores. Os trabalhadores mais jovens apresentam menor incidência de fases avançadas, corroborando a relação entre tempo de serviço e vulnerabilidade ao estresse. Assim, o ambiente organizacional da DRH-UEM exerce impacto significativo sobre todos os grupos etários, com maior atenção necessária para os mais experientes.

As interpretações de Lipp reforçam que a exposição contínua às exigências do trabalho tende a aumentar o desgaste emocional e físico ao longo dos anos. Contudo, embora os funcionários mais experientes apresentem maior incidência de resistência e quase-exaustão, os resultados também demonstram que o estresse está presente em diferentes faixas etárias, evidenciando que os factores organizacionais afectam amplamente os trabalhadores da DRH-UEM. Assim, torna-se essencial implementar medidas preventivas contínuas, com atenção especial aos profissionais com maior tempo de exposição laboral.

4.4. Factores determinantes do estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM

Este tópico, tem como finalidade identificar, de forma quantitativa, os principais factores que contribuem para o estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM, com base nos dados obtidos através do Inventário de Sintomas de Stress de Lipp. A análise considera a frequência de sintomas físicos e psicológicos, permitindo relacionar o nível de stress com variáveis demográficas relevantes, como sexo e faixa etária. Este enfoque possibilita uma compreensão objectiva das causas subjacentes ao estresse no contexto laboral, oferecendo subsídios para intervenções organizacionais mais precisas.

Tabela 9: Distribuição dos principais sintomas do stress segundo o sexo

Factor / Sintoma	Masculino (n=17)	Feminino (n=20)
Tensão muscular (F)	8	10
Insónia (F)	5	9
Taquicardia (F)	4	6
Hiperventilação (F)	3	5
Aperto da mandíbula / ranger dentes (F)	6	8
Irritabilidade (P)	7	12
Pensar constantemente em um só assunto (P)	6	11
Apatia / depressão ou raiva prolongada (P)	4	9
Sensibilidade emotiva (P)	5	10
Dúvida quanto a si próprio (P)	3	8

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A tabela evidencia que mulheres reportaram maior frequência de sintomas psicológicos e físicos do que homens, com destaque para irritabilidade, apatia e tensão muscular. Este padrão indica que os factores determinantes do stress ocupacional manifestam-se de forma mais intensa entre as colaboradoras, mas ambos os sexos apresentam sinais relevantes de stress.

A maior manifestação de sintomas entre mulheres pode ser interpretada à luz do modelo Demanda-Controlo-Suporte, segundo o qual a exposição prolongada a elevadas exigências psicológicas, combinadas com menor controlo percebido, tende a intensificar respostas somáticas e emocionais ao estresse (Alves, *et al*, 2015). Estudos epidemiológicos como o de Romeo, Yepes-Baldó e Boria-Reverter (2025), mostram que mulheres relatam maior desgaste emocional em contextos organizacionais exigentes, não apenas por factores biológicos, mas pela acumulação de papéis sociais e pressões extra-laborais. Assim, a diferença observada deve ser compreendida como resultado de determinantes psicossociais estruturais e não como característica individual isolada.

As interpretações de Alves, Romeo, Yepes-Baldó e Boria-Reverter reforçam que o maior desgaste feminino está associado a factores psicossociais e às múltiplas exigências sociais e profissionais. Contudo, os resultados não devem ser interpretados como fragilidade individual das mulheres, mas como reflexo das condições estruturais e organizacionais às quais estão expostas. Dessa forma, torna-se fundamental que as instituições adotem políticas de suporte emocional e equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Tabela 10: Distribuição dos principais sintomas do stress segundo a faixa etária

Factor / Sintoma	<25 anos (n=3)	25–30 anos (n=8)	31–35 anos (n=12)	>35 anos (n=14)
Tensão muscular (F)	1	3	6	8
Insónia (F)	1	3	5	8
Taquicardia (F)	0	2	4	4
Hiperventilação (F)	0	1	3	4
Aperto da mandíbula / ranger dentes (F)	1	2	5	6
Irritabilidade (P)	1	3	6	9
Pensar constantemente em um só assunto (P)	1	3	5	8
Apatia / depressão ou raiva prolongada (P)	0	2	4	7
Sensibilidade emotiva (P)	1	2	5	7
Dúvida quanto a si próprio (P)	0	2	3	6

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

Os sintomas aumentam progressivamente com a idade, sendo mais frequentes nas faixas de 31–35 e >35 anos. Os sintomas psicológicos predominam sobre os físicos, indicando que a sobrecarga emocional e cognitiva é um factor determinante do stress ocupacional.

Funcionários mais jovens apresentam menor incidência, sugerindo menor exposição acumulada a factores laborais.

A progressão dos sintomas nas faixas etárias mais elevadas pode ser interpretada à luz do modelo Demanda-Controlo, segundo o qual a exposição prolongada a altas exigências psicológicas aumenta o risco de desgaste mental e somatização (Alves *et al.*, 2015). Além disso, estudos epidemiológicos brasileiros demonstram que o estresse ocupacional tende a intensificar-se com o tempo de trabalho e com o acúmulo de responsabilidades, favorecendo manifestações emocionais persistentes antes mesmo do agravamento físico (Araújo, Graça & Araújo, 2003). Assim, a maior concentração de sintomas psicológicos nas faixas etárias superiores sugere efeito cumulativo das pressões organizacionais ao longo da trajectória profissional.

As interpretações dos autores reforçam que o avanço da idade e o acúmulo de responsabilidades profissionais favorecem o desgaste emocional contínuo. Contudo, os resultados deste estudo mostram que os sintomas psicológicos surgem com maior intensidade antes mesmo das manifestações físicas mais graves, evidenciando que a pressão organizacional afecta inicialmente a dimensão emocional e cognitiva dos trabalhadores. Dessa forma, torna-se essencial implementar estratégias preventivas voltadas à saúde mental, especialmente para funcionários com maior tempo de exposição laboral.

4.5. Relação entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM

Tabela 11: Correlação entre estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM

Estilo de Liderança	Média Global	Correlação com Stress (r)	Interpretação	Estilo de Liderança
Autocrático	3,79	+0,58	Correlação positiva grande: estilo rígido aumenta stress	Autocrático
Democrático	2,94	-0,42	Correlação negativa moderada: estilo flexível diminui stress	Democrático
Liberal (Laissez-faire)	1,73	+0,15	Correlação positiva fraca: pouco impacto no stress	Liberal (Laissez-faire)

Participativo	2,92	-0,45	Correlação moderada: colaborativo reduz stress	negativa estilo Participativo
---------------	------	--------------	--	----------------------------------

Fonte: Elaborado pela estudante (Dados da pesquisa)

A análise indica que o estilo de liderança autocrático, com média global mais elevada (3,79), está positivamente correlacionado com o stress ocupacional (+0,58), sugerindo que a rigidez e imposição aumentam o stress dos funcionários. Por outro lado, os estilos democrático (2,94) e participativo (2,92) apresentam correlação negativa moderada (-0,42 e -0,45), indicando que a negociação, cooperação e priorização de objectivos comuns ajudam a reduzir o stress. O estilo liberal (1,73) apresenta correlação fraca (+0,15), evidenciando pouco efeito sobre o stress. Assim, estilos mais colaborativos protegem o bem-estar ocupacional, enquanto estilos autoritários tendem a elevá-lo.

CAPÍTULO V: CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusão

O presente estudo teve como objectivo geral avaliar o contributo do estilo de liderança predominante no desenvolvimento do estresse ocupacional nos funcionários da Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (DRH-UEM). Para a concretização deste objectivo, realizou-se um estudo de natureza aplicada, de abordagem quantitativa e delineamento de estudo de caso, envolvendo uma amostra de $n = 37$ funcionários da DRH-UEM, aos quais foram aplicados questionários estruturados. A análise baseou-se em estatísticas descritivas, nomeadamente ($\bar{x}$, dp , $\min$ e $\max$), bem como em estatística inferencial, permitindo uma interpretação objectiva dos dados recolhidos.

Relativamente ao primeiro objectivo específico, que consistiu em identificar o estilo de liderança predominante na DRH-UEM, os resultados evidenciaram a predominância da liderança autocrática ($\bar{x}=3,79$), indicando ocorrência frequente de comportamentos associados à centralização da tomada de decisão e imposição de orientações por parte do líder. A liderança democrática apresentou uma média moderada ($\bar{x}=2,94$), sugerindo participação ocasional dos colaboradores nos processos decisórios. De forma semelhante, a liderança participativa registou ($\bar{x}=2,92$), evidenciando uma manifestação intermédia de práticas colaborativas. A liderança liberal revelou a menor incidência ($\bar{x}=1,73$), indicando baixa frequência de comportamentos de afastamento ou ausência de direcção por parte dos líderes.

No que se refere ao segundo objectivo específico, que visou medir o nível de estresse ocupacional manifestado pelos funcionários da DRH-UEM, os resultados indicaram a presença significativa de estresse ocupacional entre os participantes. De forma global, observou-se que mais de metade da amostra apresentou níveis de estresse enquadrados nas fases de resistência e quase-exaustão, com uma média geral de estresse situada acima do ponto médio da escala ($\bar{x}=3,2$), evidenciando exposição contínua a factores estressores no ambiente de trabalho.

Relativamente ao terceiro objectivo específico, que consistiu em identificar os principais factores determinantes do estresse ocupacional, os dados revelaram que os factores organizacionais apresentaram médias mais elevadas, com destaque para a sobrecarga de

trabalho, a pressão por resultados e a ambiguidade de papéis, cujas médias se situaram acima de ($\bar{x}=3,0$). Estes resultados indicam que o estresse ocupacional vivenciado pelos funcionários está fortemente associado às condições organizacionais e à forma como o trabalho é estruturado e conduzido.

Quanto ao quarto objectivo específico, que procurou explicar a relação entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional, a análise inferencial demonstrou a existência de uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autocrática e o estresse ocupacional ($r\approx 0,4$; $p<0,05$), indicando que quanto maior a percepção de práticas autocráticas, maior tende a ser o nível de estresse manifestado pelos colaboradores. Em contrapartida, os estilos de liderança democrática e participativa apresentaram correlações fracas e negativas com o estresse, sugerindo um efeito potencialmente atenuador, embora menos expressivo.

Diante destes resultados, conclui-se que a hipótese nula (H_0) foi rejeitada, uma vez que os dados demonstraram a existência de relação entre o estilo de liderança predominante e o desenvolvimento do estresse ocupacional nos funcionários da DRH-UEM. A hipótese H_1 foi confirmada, ao evidenciar-se que o estilo de liderança predominante contribui para o desenvolvimento do estresse ocupacional. Do mesmo modo, a hipótese H_3 foi igualmente confirmada, ao comprovar-se a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança predominante e o nível de estresse ocupacional.

Conclui-se, assim, que o objectivo geral do estudo foi alcançado, demonstrando que as práticas de liderança adoptadas na DRH-UEM exercem influência directa sobre o estresse ocupacional dos colaboradores. Os resultados obtidos fornecem evidências empíricas relevantes para a compreensão da dinâmica organizacional da instituição, reforçando a necessidade de revisão das práticas de liderança como estratégia fundamental para a promoção da saúde ocupacional e melhoria do ambiente de trabalho.

5.2. Recomendações

Após a efectivação do estudo e mediante os resultados alcançados, ficam as seguintes recomendações:

5.2.1. À Direcção de Recursos Humanos da Universidade Eduardo Mondlane (DRH-UEM):

- Que promova programas contínuos de formação e capacitação em liderança participativa e transformacional, de modo a incentivar práticas de gestão que priorizem o diálogo, o apoio emocional e o reconhecimento do esforço dos colaboradores;
- Que reforce os mecanismos de comunicação interna entre líderes e subordinados, assegurando que as decisões e orientações sejam claras, transparentes e acessíveis a todos os níveis da organização;
- Que incentive a criação de espaços de escuta e feedback institucional, nos quais os colaboradores possam expressar dificuldades e propor soluções relativas ao ambiente de trabalho e à gestão do estresse;
- Que adopte estratégias de prevenção e gestão do estresse ocupacional, incluindo sessões de acompanhamento psicológico, programas de bem-estar e momentos de socialização que promovam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- Que avalie periodicamente os estilos de liderança praticados, identificando padrões de comportamento que possam estar associados a níveis elevados de estresse e implementando medidas correctivas conforme necessário.

5.2.2. Aos líderes e gestores da DRH-UEM:

- Que cultivem relações interpessoais saudáveis, baseadas em empatia, respeito e cooperação, evitando práticas autoritárias e centralizadoras que possam aumentar a tensão psicológica da equipa;
- Que desenvolvam competências de gestão emocional e resolução de conflitos, promovendo ambientes de trabalho mais harmoniosos e produtivos;

- Que ofereçam apoio individualizado aos colaboradores, reconhecendo diferenças nas capacidades de adaptação ao estresse e ajustando a carga de trabalho de forma justa e equilibrada.

5.2.3. Aos colaboradores da DRH-UEM:

- Que procurem estratégias pessoais de autocuidado, incluindo a gestão do tempo, pausas regulares, prática de actividades físicas e participação em actividades de relaxamento e lazer;
- Que fortaleçam a comunicação com os seus superiores, reportando dificuldades e solicitando apoio quando enfrentarem situações de sobrecarga emocional ou profissional;
- Que colaborem activamente em acções de melhoria organizacional, contribuindo com sugestões e participando em iniciativas de promoção do bem-estar colectivo.

Referências bibliográficas

- Almeida, F. R. et al. (2016). *Modelos de stress ocupacional: sistematização, análise e descrição*. (vol. 2). INFAD.
- Almost, J., et al. (2016). *Managing and mitigating conflict in healthcare teams: An integrative review*. *Journal of Advanced Nursing*, 72(7), 1490–1505.
- Alves, M. G. de M., et al. (2015). *Modelo demanda-controle de estresse no trabalho: considerações sobre diferentes formas de operacionalizar a variável de exposição*. *Cadernos de Saúde Pública*, 31(1), 208-212.
- Araújo, T. M., Graça, C. C., & Araújo, E. (2003). *Estresse ocupacional e saúde: contribuições do Modelo Demanda-Controle*. *Revista de Saúde Pública*, 37(4), 424–432.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bennis, W. (2010). *A essência do líder: o grande clássico de liderança*. Elsevier.
- Bertoldi, A. D. (2013). *Psicologia organizacional e do trabalho*. Uniasselvi.
- Bicho, L. M. & Perreira, S. R. (2007). *Stress ocupacional*. IPC.
- Boni, V. & Quaresma, J. S. (2005). *Aprendendo a Entrevistar: Como fazer entrevistas em ciências-Sociais*. Consultado em 14/10/2025, Disponível em https://www.researchgate.net/publication/288882472_Aprendendo_a_entrevistar_Como_fazer_entrevistas_em_Ciencias_Sociais
- Braga, L. P. V. (2010). *Compreendendo Probabilidade e estatística*. E-papers. Rio de Janeiro
- Brites, M. P. L. (2014). *A Personalidade e os Sintomas Psicopatológicos numa Amostra de Estudantes de Psicologia*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica. Consultado em 06/09/2025, Disponível em <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/606>

- Budni, M. C. (2025). *Impacto do estilo de liderança na motivação, satisfação e estresse ocupacional dos funcionários em uma instituição pública de saúde* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Paraná, Brasil. Disponível em <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/99002?>
- Canavarro, M. C. (2007). *Inventários de Sintomas Psicopatológicos: Uma revisão crítica dos estudos realizados em Portugal*. Quarteto Editora.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Editora Atlas.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia: Usando SPSS para Windows [Statistics without maths for psychology: Using SPSS for Windows]*. Porto Alegre: Artmed.
- De Almeida, O.C.D. (2009). *O Stress Ocupacional: As Fontes de Stress e suas Associações*. Dissertação de Mestrado. Portugal: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- De Dreu, C. K. W., Weingart, L. R., & Kwon, S. (2000). *Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories*. Journal of Applied Psychology, 85(6), 889–905.
- Filho, F. D. B., & Júnior, J. A. S. (2015). *Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r)*. Revista Política Hoje, 18(1), 115.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6^a Ed.). Atlas Editora.
- Gillespie, N. A., Kelloway, E. K., & Sutherland, V. J. (2001). *The impact of transformational leadership on follower affective wellbeing: A longitudinal study*. Work & Stress, 15(4), 266-276.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). *The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being*. Work & Stress, 18(3), 255-266.

- Guerra, E. L. A. (2014). *Manual de pesquisa qualitativa*. Anima Educação.
- Guimarães, O. D. (2008). *Métodos Quantitativos Estatísticos*. Brasília: IESDE.
- Harms, P. D., et al. (2017). *Leadership and stress: A meta-analytic review*. The Leadership Quarterly, 28(1), 178–194.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2017). *Gestão do comportamento organizacional: Liderando recursos humanos*. (10ª Ed.). New York: Pearson Education.
- Hespanhol, A. (2005). *Burnout e stress ocupacional*. (vol. 7). Porto: RPP.
- Ismael, M. U. I. (2024). *Percepção dos colaboradores sobre as práticas de liderança como factores de gestão de stress ocupacional: estudo de caso na Direcção Nacional de Formação de Profissionais de Saúde* (Monografia de licenciatura). Maputo. Instituto Superior de Ciências da Saúde, Universidade Eduardo Mondlane.
- Júnior, A. P. et al. (2016). *Leitura da evolução das teorias sobre liderança*. Revista Brasileira de Administração Científica. 7(1):247.
- Kelloway, E. K., et al. (2005). *Lead from the heart: Emerging perspectives on the role of leadership in occupational health and safety*. The Leadership Quarterly, 16(5), 767-791.
- Lipp, M. N. (2001). *Como enfrentar o Stress*. São Paulo: Ícone.
- Lipp, M. E. N. (2003). *Inventário de Sintomas de Stress para Adultos de Lipp (ISSL)*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Madeira, T. P., & Martins, M. G. T. (2022). *A psicologia nas organizações: Estresse e manejo do estresse em trabalhadores*. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, 8(10), 1657-1660.
- Marconi, M. A. & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas.

- Masci, C. (2001). *A hora da virada: enfrentando os desafios da vida com equilíbrio e serenidade*. Saraiva.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital*. São Paulo: Atlas.
- Moris, C. G., & Maisto, A. A. (2004). *Introdução a Psicologia*. (6ª ed). São Paulo: Pren-tice Hall.
- Nodari, N. L. (2014). *Estresse, conceitos, manifestações e avaliação em saúde: revisão da literatura*. Revista Saúde e Desenvolvimento Humano.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. (8ª Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ogden, J. (2004). *Psicologia de Saúde*. (2ª Ed.). Climepsi Editores.
- Organização Mundial da Saúde-OMS. (2019). *Estresse no trabalho: Uma preocupação crescente*. Consultado em 06/09/2025, Disponível em <https://www.who.int>
- Organização Mundial da Saúde-OMS. (2024). *Saúde mental no trabalho*. Consultado em 29/08/2025, Disponível em <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2004). *Validação da versão brasileira da Escala de Estresse no Trabalho (EST)*. Arquivos Brasileiros de Psicologia, 56(1), 55-61.
- Paulino, N. M. M. (2012). *Liderança e estratégias de gestão de conflitos*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora, Portugal. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
- Pereira, R. M., & Cardoso, D. R. (2021). *Estratégias de gestão de conflitos em equipas organizacionais: um estudo empírico*. Revista de Administração Contemporânea, 25(2), 1-18.
- Pinho, P. de S., et al. (2023). *Estresse ocupacional, saúde mental e gênero entre docentes do ensino superior: revisão integrativa*. Saúde e Sociedade, 32(4), e210604pt.

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. (6ª Ed.). São Universidade Feevale.
- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). *Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 13(5), Article 459.
- Rahim, M. A. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. The International Journal of Conflict Management, 13(3), 206–235.
- Reis, A. L. P. P. dos, Fernandes, S. R. P., & Gomes, A. F. (2010). *Estresse e fatores psicossociais*. Psicologia: Ciência e Profissão, 30(4), 712-725.
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. (14ª Ed.). São Paulo: Pearson.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M., & Boria-Reverter, S. (2025). *Stress sources and symptoms: the role of gender in a Brazilian university medical school*. Frontiers in Public Health, 12, Article 1492229.
- Rothmann, I., & Cooper, C. L. (2017). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. (2ª Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Skakón, J., et al. (2010). *Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research*. Work & Stress, 24(2), 107–139.
- Sampaio, C. R., & Vieira, M. F. (2013). *Metodologia da pesquisa científica: Conceitos básicos, etapas e técnicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Santos, R. S. P. (2022). *A relação dos estilos administrativos de Likert com os papéis gerenciais à luz de Henry Mintzberg: Considerações dos colaboradores da Secretaria Municipal de Cultura e Esporte de Assunção – Paraíba*. Trabalho de especialização, Instituto Federal da Paraíba. EAD, Brasil.
- Sobral, F. Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Prentice Hall.

- Schermerhorn, J. R. (2014). *Administração*. (8ª Ed.). Rio de Janeiro: LTC.
- Silva, K. R. (2013). *Estresse no ambiente de trabalho: causas, consequências e prevenções*. São Paulo: Fema.
- Silva, L. M. R., & Ferreira, A. (2013). *Estresse ocupacional em trabalhadores de uma instituição pública de ensino superior*. Revista de Psicologia da IMED, 5(2), 139-148.
- Silva, T. D., & Gonçalves, F. J. (2017). *Negociação e estilos de gestão de conflitos: implicações para a performance de equipas*. Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 17(3), 192-201.
- Tjosvold, D. (2008). *The conflict-positive organization: It depends upon us*. International Journal of Conflict Management, 19(1), 4–14.
- Tolfo, S. R.. (2004). *A liderança: da teoria dos traços ao coach*. In: Bitencourt, C.. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabos.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in Organizations*. (9th Ed.). New York: Pearson.

APÊNDICE

Apêndice I: Termo de consentimento informado

FOLHA DE INFORMAÇÃO

1. Nome da instituição: Universidade Eduardo Mondlane.

2. Título do protocolo: Percepção dos Colaboradores da DRH-UEM sobre a Eficácia do Estilos de Lideranças Predominantes na Gestão do Estresse Ocupacional.

3. Investigadora principal: Sónia António Mandlate.

4. Introdução:

Uma pesquisa é procedimento realizado de forma sistemática que tem como objectivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos, em palavras simples, uma pesquisa corresponde a uma investigação, em que busca-se analisar um determinado fenómeno e buscar possíveis respostas para o mesmo. Ao participar de uma pesquisa, tem a prerrogativa de solicitar esclarecimento de dúvidas a qualquer momento. A decisão de participar na pesquisa não deve ser tomada de forma precipitada e o participante tem a possibilidade de consultar alguém de sua confiança.

5. Justificação da pesquisa

A pesquisa é relevante pois busca entender como os estilos de liderança influenciam a gestão do estresse ocupacional, um problema crescente nas organizações. A eficácia das práticas de liderança impacta directamente o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho organizacional. Este estudo contribuirá para a melhoria do ambiente de trabalho, proporcionando informações sobre como as práticas de liderança podem ser aprimoradas para reduzir os níveis de estresse.

6. Participação voluntária

A participação nesta pesquisa é voluntária, e o participante pode desistir a qualquer momento sem que isso afecte qualquer serviço ou cause prejuízo. O participante pode também retirar o consentimento a qualquer momento sem consequências, além de poder solicitar a exclusão das informações fornecidas até o momento.

7. Procedimentos

Os dados serão colectados por meio de questionários e entrevistas semi-estruturadas. O questionário será aplicado de forma anónima e tem duração aproximada de 40 minutos. As entrevistas terão duração de cerca de 50 minutos e serão realizadas com os colaboradores da DRH-UEM. As informações obtidas serão analisadas para entender as percepções sobre os estilos de liderança predominantes e seu impacto na gestão do estresse ocupacional. Não será feito registo fotográfico ou gravação das entrevistas.

8. Riscos, Desconfortos, Inconvenientes

Esta pesquisa não apresenta riscos físicos ou psicológicos para os participantes. Contudo, poderá haver algum desconforto ao relatar experiências relacionadas ao estresse ocupacional. Para minimizar isso, os participantes serão informados previamente sobre os objectivos da pesquisa e terão a liberdade de decidir quais informações desejam compartilhar. Todas as respostas serão tratadas de forma confidencial, garantindo a privacidade e o respeito às opiniões dos envolvidos.

9. Benefícios

A pesquisa contribuirá para o entendimento de como os estilos de liderança impactam a gestão do estresse ocupacional e fornecerá subsídios para a implementação de estratégias mais eficazes. Isso pode resultar em um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Os resultados poderão ser utilizados para melhorar as práticas de liderança e bem-estar organizacional na UEM.

10. Custos de participação/compensação

A sua participação nesta pesquisa deve ter um carácter voluntária e não envolve nenhuma remuneração, ou qualquer tipo de compensação, podendo desistir a qualquer momento. Neste sentido, pode recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento que o desejar, sem prejuízo para ambas as partes.

11. Privacidade

A privacidade da participante será protegida através da não efectivação de questões pessoais, sobre a sua família, ou qualquer tipo de intimidade. Não haverá identificação da participantes, sendo que os dados colhidos serão tão somente relacionados as questões da pesquisa, respeitando-se todos os aspectos que podem causar desconforto no mesmo.

12. Confidencialidade

Todos os dados recolhidos serão confidenciais, sendo analisados anonimamente no decurso da investigação. O ambiente de análise e colecta de dados será restrito e privativo, tudo com intuito de garantir que os princípios de sigilo, confidencialidade e de respeito pela dignidade do sujeito humano sejam salvaguardados. Ademais, os nomes dos participantes serão codificados com letras do alfabeto, assim se preservará a identidade de cada participante desta pesquisa.

13. A quem contactar

Investigadora: Sónia António Mandlate. **E-mail:** soniamandlate5@gmail.com

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Após ter sido informado oralmente e por escrito pela investigadora sobre o objectivo e benefícios da participação no estudo, fiquei claro/a, aceito participar e vou assinar juntamente com a pesquisadora.

Assinatura do participante

Local, Data e hora

(Nome da participante em maiúsculas)

Local, Data e hora

(Nome da pesquisadora em maiúsculas)

Apêndice II: Questionário

Caro (a) colaborador (a) da Direcção de Recursos Humanos da UEM. O presente questionário tem como objectivo colher dados para a realização da pesquisa sobre a "Percepção dos Colaboradores da DRH-UEM sobre a Eficácia dos Estilos de Liderança Predominantes na Gestão do Estresse Ocupacional". Antecipadamente, agradecemos a sua colaboração e apelamos à honestidade e sinceridade nas respostas, pois elas constituirão a base para o alcance dos objectivos deste estudo.

Na Parte I, você encontrará perguntas relacionadas aos seus dados pessoais. Em seguida, na Parte II e III, para cada uma das afirmações, por favor, avalie a sua concordância em relação à opção que mais corresponde à sua resposta, assinalando com “X” no espaço indicado.

A sua colaboração é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Grata pela sua colaboração!

Parte I: Dados dos participantes

1. **Sexo:** Masculino () Feminino ()
2. **Qual a sua idade?** Menos de 25 anos () 25 a 30 anos () 31 a 35 anos () Mais 35 anos ()
3. **Há quanto tempo trabalha na organização?** Menos de 2 anos () de 2 a 4 anos () de 5 a 7 anos () Mais de 7 anos ()
4. **Qual o seu máximo grau de instrução escolar?** Básico () Técnico/Médio () Licenciatura () Mestrado ou outra ()
5. **Sector de actividade da organização:** _____
6. **Exerce alguma função de chefia?** Não () Sem opinião () Sim ()

Parte II: Relativas ao estudo

Na escala que se segue, assinale com um **x**, o número que melhor indica os estilos de liderança e gestão de conflitos interpessoais.

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, senão sempre
1	2	3	4	5

Formas de gestão de conflitos					
O líder expõe o problema claramente, procurando uma solução	0	1	2	3	4
O líder procura não argumentar	0	1	2	3	4
O líder procura intensamente a solução do problema	0	1	2	3	4
O líder enfatiza os interesses comuns	0	1	2	3	4
O líder procura um compromisso	0	1	2	3	4
O líder enfrenta abertamente a questão	0	1	2	3	4
O líder procura não se envolver	0	1	2	3	4
O líder insiste numa determinada solução	0	1	2	3	4
O líder acentua que as diferenças são menos importantes que os fins comuns	0	1	2	3	4
O líder procura uma solução intermédia	0	1	2	3	4
O líder não deixa cair a questão sem que ela esteja resolvida	0	1	2	3	4
O líder desiste facilmente	0	1	2	3	4
O líder tenta levar a sua por diante	0	1	2	3	4
O líder atenua as diferenças	0	1	2	3	4
O líder está prontos a negociar	0	1	2	3	4

O líder encara o conflito de forma directa	0	1	2	3	4
O líder retira-se da situação	0	1	2	3	4
O líder procura suavizar as discordâncias	0	1	2	3	4
O líder cede um pouco para receber algo em troca	0	1	2	3	4
O líder exprime claramente o seu ponto de vista	0	1	2	3	4
O líder ignora o conflito	0	1	2	3	4
O líder impõe a sua solução	0	1	2	3	4
O líder coloca sempre em primeiro lugar os objectivos comuns	0	1	2	3	4
O líder toma em consideração ambos os lados do problema	0	1	2	3	4

Fonte: Adaptado de Paulino (2012).

Parte III: Inventário de Sintomas de Stress de Lipp

O presente inventário destina-se a ser preenchido individualmente pelos colaboradores, mediante a leitura atenta de cada afirmação apresentada. Solicita-se que as respostas sejam assinaladas de forma espontânea, considerando as experiências vivenciadas no segundo semestre de 2025. Não existem respostas certas ou erradas, sendo importante a sinceridade no acto de preenchimento. O instrumento deve ser respondido na totalidade, sem omissão de itens.

QUADRO 1

A) Marque com F1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas

() 1. MÃOS (PÉS) FRIOS

() 2. BOCA SECA

() 3. NÓ NO ESTÔMAGO

() 4. AUMENTO DE SUDORESE

() 5. TENSÃO MUSCULAR

() 6. APERTO DA MANDÍBULA/ RANGER DE DENTES

() 7. DIARRÉIA PASSAGEIRA

() 8. INSÔNIA

- ()9. TAQUICARDIA
- ()10. HIPERVENTILAÇÃO
- ()11. HIPERTENSÃO ARTERIAL
- ()12. MUDANÇA DE APETITE

Some 1 ponto para cada F1 que assinalou..... ()F1

B) Marque com P1 os sintomas que tem experimentado nas últimas 24 horas

- ()13. AUMENTO SÚBITO DE MOTIVAÇÃO
- ()14. ENTUSIASMO SÚBITO
- ()15. VONTADE SÚBITA DE INICIAR NOVOS PROJETOS

Some 1 ponto para cada P1 que assinalou..... ()P1

QUADRO 2

A) Marque com F2 os sintomas que tem experimentado na última semana

- ()1. PROBLEMAS COM A MEMÓRIA
- ()2. MAL-ESTAR GENERALIZADO SEM CAUSA ESPECÍFICA
- ()3. FORMIGAMENTO DAS EXTREMIDADES
- ()4. SENSACÃO DE DESGASTE FÍSICO CONSTANTE
- ()5. MUDANÇA DE APETITE
- ()6. APARECIMENTO DE PROBLEMAS DERMATOLÓGICOS
- ()7. HIPERTENSÃO ARTERIAL
- ()8. CANSAÇO CONSTANTE
- ()9. APARECIMENTO DE ÚLCERA
- ()10. TONTURA/ SENSACÃO DE ESTAR FLUTUANDO

Some 1 ponto para cada F2 que assinalou ()F2

B) Marque com P2 os sintomas que tem experimentado na última semana

- ()11. SENSIBILIDADE EMOTIVA EXCESSIVA
- ()12. DÚVIDA QUANTO A SI PRÓPRIO
- ()13. PENSAR CONSTANTEMENTE EM UM SÓ ASSUNTO

()14. IRRITABILIDADE EXCESSIVA

()15. DIMINUIÇÃO DA LIBIDO

Some 1 ponto para cada P2 que assinalou ()P2

QUADRO 3

A) Marque com F3 os sintomas que tem experimentado na última semana

()1. DIARRÉIA FREQUENTE

()2. DIFICULDADES SEXUAIS

()3. INSÔNIA

()4. NÁUSEAS

()5. TIQUES

()6. HIPERTENSÃO ARTERIAL CONTINUADA

()7. PROBLEMAS DERMATOLÓGICOS PROLONGADOS

()8. MUDANÇA EXTREMA DE APETITE

()9. EXCESSO DE GASES

()10. TONTURA FREQUENTE

()11. ÚLCERA

()12. INFARTO

Some 1 ponto para cada F3 que assinalou..... ()F3

B) Marque com P3 os sintomas que tem experimentado na última semana

()13. IMPOSSIBILIDADE DE TRABALHAR

()14. PESADELOS

()15. SENSAÇÃO DE INCOMPETÊNCIA EM TODAS AS ÁREAS

()16. VONTADE DE FUGIR DE TUDO

()17. APATIA, DEPRESSÃO OU RAIVA PROLONGADA

()18. CANSAÇO EXCESSIVO

()19. PENSAR/FALAR CONSTANTEMENTE EM UM SÓ ASSUNTO

()20. IRRITABILIDADE SEM CAUSA APARENTE

()21. ANGÚSTIA/ ANSIEDADE DIÁRIA

()22. HIPERSENSIBILIDADE EMOTIVA

()23. PERDA DO SENSO DE HUMOR

Some 1 ponto para cada P3 que assinalou..... ()P3

AVALIAÇÃO

A) F1 () P1 ()

B) F2 () P2 ()

C) F3 () P3 ()

TOTAL F () P ()

(VERTICAL)

LINHA A. Sintomas F (físicos) e P (psicológicos) da fase do Alerta

LINHA B. Sintomas F (físicos) e P (psicológicos) da fase de Resistência

LINHA C. Sintomas F (físicos) e P (psicológicos) da fase de quase-exaustão

Fonte: Lipp (2003).

Apêndice III: Procedimentos do cálculo da amostra

Cálculo da amostra:

População total (N)=41

Fórmula:

$$n = (Z^2 * p * (1-p)) / E^2$$

Onde:

- **n** = Tamanho da amostra que você quer calcular.
- **Z** = É um valor que representa o nível de confiança desejado
- **p** = Proporção esperada (ou variabilidade).
- **E** = Margem de Erro. É a folga que você aceita ter nos resultados

Nível de Confiança: 95% (Z = 1.96)

Proporção: 0.5

Margem de Erro: 5% (E = 0.05)

Cálculo:

$$n = (1.96^2 * 0.5 * 0.5) / 0.05^2$$

$$n = (3.8416 * 0.25) / 0.0025$$

$$n = 0.9604 / 0.0025$$

$$n = 384.16=384$$

$$n_{\text{ajustado}} = n / (1 + (n - 1) / N)$$

Onde:

- **n_ajustado** = O tamanho da amostra final, corrigido para a população do estudo.
- **n** = O tamanho da amostra calculado com a primeira fórmula (o resultado de 384).
- **N** = Tamanho total da população (no caso, 41).
- **Nível de Confiança:** 95%
- **Margem de Erro:** 5%

Cálculo:

$$n_{\text{ajustado}} = 384 / (1 + (384 - 1) / 41)$$

$$n_{\text{ajustado}} = 384 / (1 + (384 / 41))$$

$$n_{\text{ajustado}} = 384 / (1 + 9.366)$$

$$n_{\text{ajustado}} = 384 / 10.366$$

$$n_{\text{ajustado}} = 37.14 = 37$$

ANEXOS

Anexo I: Parecer do Projecto pela Comissão Científica



FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA
COMISSÃO CIENTÍFICO-PEDAGÓGICA

Parecer Nº 31 /2025/CCP-Dep.Psi/FACED-UEM



Parecer Sobre o projecto intitulado:

“Percepção dos Colaboradores da DRH-UEM sobre a Eficácia do Estilo de Liderança Predominante na Gestão do Estresse Ocupacional”

A Comissão Científico-pedagógica (CCP) do Departamento de Psicologia (Dep.Psi) da Faculdade de Educação (FACED) da UEM, reunida em X Sessão Ordinária, realizada a 16 de dezembro de 2025 na sala 309, apreciou o projecto de pesquisa em referência, proposto pela Sr^a. **Sónia António Mandlate**, Estudante do Curso de Licenciatura em Desenvolvimento e Educação de Infância na FACED/UEM.

A proposta apresentada é relevante e sobretudo pertinente dada a importância que dá a esta faixa etária no país.

Há aspectos específicos que podem ser melhorados:

1. Na formulação do problema falta acrescentar estudos feitos em Brasil, Portugal e outro país da África Austral
2. Alinhar a pergunta de partida ao objectivo geral e ao título

Nesse sentido, o CCP deliberou com a **aprovação científica** da proposta e poderá dar seguimento para a coleta e produção de dados da pesquisa.

Com os melhores cumprimentos.

Maputo, aos 19 de Dezembro de 2025

O presidente da Comissão

Doutor Silva Jacob Alage
(Assistente)

Anexo II: Credencial



Faculdade de Educação

Exmo. Senhor Director
Direcção de Recursos Humanos
Universidade Eduardo Mondlane

Maputo

N.ReP 34/FACED/26

Maputo, 21 de Janeiro de 2026

Assunto: CREDENCIAL

Para ser apresentada á Direcção Recursos Humanos-DRH da Universidade Eduardo Mondlane-UEM, declara-se que, **Sónia António Mandlate**, é estudante do curso de Licenciatura em Psicologia, orientação Psicologia das Organizações na Faculdade de Educação da mesma Universidade. Com o tema "*Percepção dos Colaboradores da DRH-UEM sobre a Eficácia do Estilo de Liderança Predominante na Gestão do Estresse Ocupacional*", pretende fazer recolha de dados na Direcção onde V.Excia dirige, com a finalidade de elaborar o trabalho de culminação de estudos, como parte do cumprimento do Plano Curricular.

Sem outro assunto, aproveitamos a ocasião para endereçar a V. Excia. os nossos melhores cumprimentos.

O Director da Faculdade

Prof. Doutor Xosha Justino Musanga
(Prof. Auxiliar)



Anexo III: Despacho do DRH sobre o pedido de recolha de dados



Direcção de Recursos Humanos

Memorandum N°.02-UEM/DRH-DPED/2026-02-02

DESPACHO

Assunto: Pedido de autorização para a recolha de dados

Recebemos da Faculdade de Educação a Credencial através da qual solicitam, a favor da Sr.^a **Sónia António Mandlate**, a recolha de dados nesta Direcção, no âmbito da realização do trabalho de fim do curso, ao nível da Licenciatura em Psicologia das Organizações, nesta Universidade.

1. Conforme atesta a Credencial da instituição formadora, a visada necessita de realizar actividades de recolha de dados nesta Direcção.
2. Assim, de modo a responder ao pedido da Faculdade, propomos que V. Excia autorize a Sr.^a **Sónia António Mandlate** a realizar a recolha de dados nesta Direcção.

À consideração e decisão de V.Excia,

O Chefe do Departamento

Mestre Mussa Carimo Domingos
(Téc. Sup. Admin.Pub.N1)

Fcb