



MESTRADO EM GESTÃO DO POTENCIAL HUMANO

**Atitude do cliente e bem-estar dos colaboradores em funções de
comércio e serviços: o papel mediador sequencial da
exaustão emocional e da satisfação profissional**

Marta Correia de Sá Rocha

Lisboa

2026

Marta Correia de Sá Rocha

Atitude do cliente e bem-estar dos colaboradores em funções de comércio e serviços: o papel mediador sequencial da exaustão emocional e da satisfação profissional

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Gestão
como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre
em Gestão do Potencial Humano

Orientadora: Professora Doutora Rosa Isabel Rodrigues

Lisboa
2026

Agradecimentos

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa muito importante no meu percurso profissional e pessoal que em certa altura pensei estar muito longe de ser possível concretizar. Ao longo deste tempo, pude contar com o apoio, incentivo e contributo de várias pessoas às quais gostaria de expressar a minha gratidão.

Em primeiro, gostava de agradecer à minha orientadora, Professora Doutora Rosa Rodrigues, pelo profissionalismo, mas acima de tudo pela disponibilidade, pelo apoio constante e a tranquilidade transmitida ao longo do desenvolvimento deste projeto. Não obstante, o apoio que senti, igualmente, ao longo das aulas do primeiro ano de mestrado. As suas sugestões e o seu acompanhamento foram fundamentais para a concretização deste projeto e deste ciclo de estudos.

Agradeço igualmente a todos os docentes e colegas que me acompanharam ao longo desta formação académica que a tornaram mais enriquecedora e mais rica para o meu futuro profissional e pessoal.

Um agradecimento especial à minha família, pelo apoio incondicional em tudo o que me proponho a fazer. Agradeço a compreensão e a confiança que depositaram em mim. Sem a presença deles, este percurso teria sido mais difícil.

Avós, sei que já não estão cá, e sem dúvida que custou mais sem a vossa presença, mas também sei que, onde quer que estejam, continuam a apoiar-me incondicionalmente e que estão felizes a ver-me a concluir mais uma etapa.

Aos meus amigos, agradeço a amizade e o encorajamento que ajudaram a tornar esta fase mais leve.

Por fim, agradeço à minha chefia e aos meus colegas de trabalho que sempre tiveram em consideração esta fase académica, que me apoiaram e me puseram à disposição todo o tempo que sentia que era necessário para a realização e conclusão do ciclo.

A todos, o meu sincero agradecimento!

Resumo

A interação com os clientes está frequentemente associada a níveis elevados de exigência emocional, o que se reflete no bem-estar dos colaboradores. Neste estudo, explora-se o papel mediador da exaustão emocional e da satisfação profissional na relação entre a atitude do cliente e o bem-estar em contexto laboral, através de um modelo de mediação sequencial. Para o efeito, foi adotada uma abordagem quantitativa de natureza transversal, com base numa amostra de 369 trabalhadores com funções que envolvem o contacto direto ou indireto com os clientes. Os resultados mostram que a postura do cliente está associada a níveis mais elevados de exaustão emocional e a uma diminuição do bem-estar. Verifica-se ainda que a satisfação profissional, embora seja negativamente influenciada pelo comportamento do cliente e pelo desgaste emocional, se encontra positivamente relacionada com o bem-estar dos colaboradores. A análise dos efeitos indiretos destaca o percurso sequencial entre a exaustão emocional e a satisfação profissional como mecanismo explicativo entre a conduta do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral. Estas evidências indicam que o impacto da atitude do cliente no bem-estar ocorre sobretudo de forma indireta, através de processos psicológicos associados ao desgaste emocional e à forma como os colaboradores avaliam o seu contexto de trabalho. Esta investigação reforça a importância dos processos emocionais e da natureza das relações no bem-estar dos colaboradores e apresenta implicações práticas para a gestão de recursos humanos (GRH) em contextos de interação com clientes.

Palavras-chave: Atitude do cliente, interações com clientes, exaustão emocional, satisfação profissional, bem-estar laboral, mediação sequencial.

Abstract

Customer interactions are often associated with high levels of emotional demands, which can affect employees' well-being. This study examines the mediating role of emotional exhaustion and job satisfaction in the relationship between customer attitude and workplace well-being, using a sequential mediation model. A quantitative, cross-sectional approach was adopted, based on a sample of 369 employees whose roles involve direct or indirect contact with customers. The results show that customer attitude is associated with higher levels of emotional exhaustion and lower levels of well-being. Job satisfaction, although negatively influenced by customer attitude and emotional strain, is positively related to employees' well-being. The analysis of indirect effects highlights a sequential pathway between emotional exhaustion and job satisfaction, which helps explain the relationship between customer attitude and workplace well-being. These findings indicate that the impact of customer attitude on well-being occurs mainly through indirect pathways, involving psychological processes related to emotional strain and the way employees evaluate their work context. This study underscores the importance of emotional processes and attitudes in shaping employees' well-being and provides practical implications for human resource management (HRM) in customer-facing contexts.

Keywords: Customer attitude, customer interactions, emotional exhaustion, job satisfaction, workplace well-being, sequential mediation.

Índice

Lista de figuras.....	vii
Lista de tabelas.....	viii
Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas.....	viii
Introdução.....	1
1. Revisão de literatura.....	2
1.1. Atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.....	2
1.2. Exaustão emocional como consequência da interação com os clientes.....	4
1.3. Satisfação profissional como mecanismo explicativo do bem-estar laboral.....	5
1.4. Da exaustão emocional à satisfação profissional: implicações para o bem-estar dos colaboradores.....	6
2. Metodologia.....	7
2.1. Desenho da investigação.....	7
2.2. Amostra e procedimento de recolha de dados.....	8
2.3. Instrumentos de medida.....	9
2.4. Estratégia de análise de dados.....	11
3. Resultados.....	12
3.1. Estatísticas descritivas e correlações.....	12
3.2. Modelo de medida.....	15
3.3. Teste do modelo de mediação sequencial.....	16
3.4. Análise complementar.....	19
4. Discussão.....	20
4.1. Contributos teóricos e práticos.....	23
4.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura.....	24
Conclusão.....	25

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de investigação	7
--	---

Lista de tabelas

Tabela 1.	Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes	8
Tabela 2.	Estatísticas descritivas e matriz de correlações entre as variáveis em estudo	14
Tabela 3.	Fiabilidade, validade convergente e discriminante	16
Tabela 4.	Efeitos diretos e indiretos da atitude do cliente no bem-estar em contexto laboral	18

Lista de siglas, acrónimos e abreviaturas

AFC	-	Análise Fatorial Confirmatória
AVE	-	<i>Average Variance Extracted</i>
CFI	-	<i>Comparative Fit Index</i>
CMB	-	Viés do método comum (<i>Common Method Bias</i>)
COR	-	Teoria da conservação dos recursos (<i>Conservation of Resources Theory</i>)
CR	-	<i>Composite Reliability</i>
DP	-	Desvio-padrão
GRH	-	Gestão de Recursos Humanos
HTMT	-	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
M	-	Média
MSV	-	<i>Maximum Shared Variance</i>
OECD	-	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
p	-	<i>p-value</i>
RMSEA	-	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SPSS	-	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TLI	-	<i>Tucker–Lewis Index</i>
VIF	-	<i>Variance Inflation Factor</i>
χ^2	-	Qui-Quadrado

Introdução

A interação com os clientes constitui uma componente central do trabalho em diversas atividades económicas, particularmente em funções de atendimento e prestação de serviços, nas quais os colaboradores se encontram frequentemente expostos a elevadas exigências emocionais (Popucza et al., 2025). Neste contexto, as atividades comerciais e de prestação de serviços destacam-se pela forte componente relacional inerente às funções desempenhadas (Arndt et al., 2021). A frequência e a intensidade das situações de atendimento tornam os colaboradores particularmente suscetíveis à exposição a exigências emocionais e a experiências potencialmente stressantes (Suh et al., 2022).

O comércio e os serviços constituem um dos pilares centrais da economia portuguesa, tanto pela representatividade em termos de emprego, que corresponde a cerca de 71.0 % da população ativa, como pela contribuição significativa para o Produto Interno Bruto (76.7 %; OECD, 2024). Em 2025, quase um quinto da população ativa encontrava-se empregada no setor do comércio grossista, retalhista e dos serviços, confirmando a relevância económica e social desta área (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais [GPEARI], 2025).

Apesar das relações positivas com os clientes poderem favorecer sentimentos de reconhecimento e satisfação, as situações marcadas por reclamações excessivas e/ou desrespeitosas tendem a representar uma fonte significativa de tensão psicológica e desgaste emocional (Gustiawan et al., 2023). Por conseguinte, a forma como os clientes se comportam assume um papel relevante na experiência laboral dos colaboradores e na sua perceção de bem-estar (Duarte et al., 2020).

De acordo com Conservation of Resources Theory (COR) os indivíduos procuram preservar e acumular recursos pessoais, mas a exposição prolongada a exigências interpessoais e emocionais pode desencadear processos de perda de recursos com consequências negativas para o funcionamento psicológico e para o bem-estar (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Shin et al. (2022) demonstram que a exposição a episódios de incivilidade por parte dos clientes se encontra associada a níveis mais elevados de stress e desgaste emocional, o que compromete a satisfação e a motivação dos trabalhadores. Estas experiências podem ser interpretadas como fontes de perda de recursos psicológicos, desencadeando processos que comprometem progressivamente o bem-estar dos colaboradores (Tarab, 2025).

A crescente preocupação com a saúde psicológica dos trabalhadores tem conduzido a um

aumento do interesse científico em torno dos fatores que influenciam o bem-estar em contexto laboral (De Neve & Ward, 2023; OECD, 2024). Apesar da atenção dedicada às exigências emocionais associadas à esfera profissional, a influência das atitudes dos clientes continua a receber menor atenção quando comparada com outros antecedentes organizacionais, como a liderança, a carga de trabalho ou o apoio organizacional (Lages et al., 2023).

Embora se reconheça a importância da exaustão emocional e da satisfação profissional na explicação do bem-estar dos colaboradores, permanece limitada a evidência empírica que analisa estes dois mecanismos de forma integrada e em sequência (Shahzad et al., 2023). Não obstante, continua por esclarecer a forma como a conduta do cliente influencia o bem-estar em contexto laboral, em particular quando se considera uma relação sequencial entre a exaustão emocional e a satisfação profissional (Pu et al., 2024). Esta lacuna assume especial relevância em profissões caracterizadas pelo contacto frequente com os clientes, nas quais os trabalhadores são regularmente confrontados com exigências emocionais suscetíveis de comprometer a qualidade da sua experiência profissional (Tarab, 2025).

Este estudo insere-se nesta temática e tem como objetivo analisar o impacto da atitude do cliente no bem-estar dos colaboradores do setor do comércio e serviços, considerando o papel mediador da exaustão emocional e da satisfação profissional. Para esse efeito, foi desenvolvido um modelo de mediação sequencial que procura dar resposta à seguinte questão de investigação: *Em que medida a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores é mediada sequencialmente pela exaustão emocional e pela satisfação profissional?*

1. Revisão de literatura

1.1. Atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral

Em profissões caracterizadas pelo contacto direto com o público, como é o caso do comércio e dos serviços, a forma como os clientes se comportam é determinante para a qualidade das relações profissionais (Vasconcelos, 2020). Para além do seu peso estrutural, trata-se de um setor marcado por uma forte intensidade relacional, em que os colaboradores lidam diariamente com um elevado volume de clientes e com diferentes tipos de postura (Arndt et al., 2021).

As interações estabelecidas com os clientes podem assumir uma natureza positiva ou negativa, produzindo efeitos distintos na experiência profissional dos trabalhadores (Gustiawan

et al., 2023). Quando as relações são pautadas pelo respeito, cordialidade e reconhecimento tendem a favorecer emoções positivas, aumentar o envolvimento no trabalho e reforçar o sentimento de valorização profissional (Prasetyo et al., 2021). Por outro lado, as condutas desrespeitosas ou excessivamente exigentes podem desencadear respostas emocionais negativas, que aumentam os níveis de stress, frustração e desmotivação dos colaboradores (Fombelle et al., 2020a).

Esta exposição contínua implica riscos acrescidos, uma vez que as interações negativas ou incivilizadas podem comprometer o equilíbrio emocional dos trabalhadores (Pu et al., 2024). Tarab (2025) refere que a falta de civismo do cliente se associa a níveis mais elevados de stress ocupacional e a uma perceção mais negativa do trabalho. Fujii (2025) reforça esta ideia ao evidenciar que quando estes episódios são recorrentes diminuem a satisfação laboral e agravam o desgaste psicológico, sobretudo em funções que implicam um contacto frequente com o público.

A repetição de comportamentos disfuncionais por parte dos clientes constitui uma fonte adicional de pressão, o que contribui para o desgaste psicológico e compromete a qualidade da experiência profissional (Woolum et al., 2024). Os estudos de Khanam e Tarab (2025) indicam que a frequência e a intensidade das experiências negativas com os clientes podem afetar a autoestima, reduzir a motivação e enfraquecer o vínculo dos colaboradores ao trabalho. Consequentemente, os trabalhadores tendem a apresentar níveis inferiores de bem-estar e uma maior vulnerabilidade ao stress ocupacional.

Neste sentido, a forma como os clientes interagem com os colaboradores influencia o clima de trabalho e desencadeia processos cumulativos que afetam o bem-estar, a motivação e o equilíbrio psicológico a médio prazo (Woolum et al., 2024). Assim, espera-se que atitudes mais positivas por parte dos clientes estejam associadas a níveis mais elevados de bem-estar, enquanto atitudes negativas tenderão a comprometer a experiência laboral dos trabalhadores. Com base nestes argumentos, formula-se a primeira hipótese:

Hipótese 1: A atitude do cliente exerce um efeito significativo sobre o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

1.2. Exaustão emocional como consequência da interação com os clientes

A exaustão emocional constitui a dimensão central do *burnout* e traduz-se numa sensação de desgaste psicológico que resulta da exposição prolongada às exigências emocionais inerentes ao trabalho (Maslach et al., 2001). Em profissões caracterizadas pelo contacto frequente com os clientes, como acontece no comércio e nos serviços, os colaboradores encontram-se sujeitos a elevados níveis de exigência emocional, uma vez que são constantemente confrontados com situações de natureza diversa (Prasetyo et al., 2021).

Independentemente da natureza das interações estabelecidas, os trabalhadores necessitam de regular as suas emoções e de expressar respostas socialmente adequadas, mesmo quando estas não correspondem aos seus sentimentos reais (Hochschild, 1983; Grandey et al., 2013). Esta forma de trabalho emocional implica a supressão de emoções negativas e a manutenção de uma postura positiva perante os clientes, o que pode contribuir para o desgaste psicológico e para a exaustão emocional (Fombelle et al., 2020a). A discrepância entre as emoções sentidas e as emoções expressas constitui uma importante fonte de tensão psicológica, que favorece a acumulação progressiva de desgaste emocional (Vasconcelos, 2020).

Os estudos de Pu et al. (2024) confirmam que a falta de respeito por parte dos clientes se encontra associada à exaustão emocional dos trabalhadores, e conduz a elevados níveis de fadiga psicológica e a uma perceção negativa do ambiente laboral. Shahzad et al. (2024) sugerem que a exaustão emocional é uma consequência das atitudes adversas dos clientes e influencia significativamente o bem-estar dos trabalhadores. Do mesmo modo, Fujii (2025) demonstrou que a frequência e a intensidade da conduta disfuncional dos clientes contribuem para o agravamento do desgaste psicológico, sobretudo em funções que implicam um contacto contínuo com o público.

Segundo a COR, a exaustão emocional pode ser entendida como uma manifestação da perda progressiva dos recursos emocionais dos indivíduos, resultante do desequilíbrio entre as exigências emocionais inerentes ao trabalho e os recursos individuais disponíveis para lhes fazer face (Hobfoll et al., 2018). A exposição repetida a atitudes hostis por parte dos clientes tende a comprometer a capacidade dos trabalhadores para responder eficazmente às exigências profissionais e favorece a deterioração do bem-estar psicológico ao longo do tempo (Karatepe et al., 2020). Partindo destas evidências, coloca-se a segunda hipótese de investigação.

Hipótese 2: A exaustão emocional medeia a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

1.3. Satisfação profissional como mecanismo explicativo do bem-estar laboral

A satisfação profissional corresponde ao grau de valorização que os colaboradores atribuem às suas funções, às condições de trabalho e ao ambiente organizacional (Spector, 1985; Matud, 2024). É uma variável fundamental para compreender o bem-estar laboral, uma vez que os trabalhadores mais satisfeitos tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação, envolvimento organizacional e equilíbrio psicológico (Yang et al., 2024).

Embora a satisfação profissional seja frequentemente associada a fatores internos da organização, os estudos de Prasetyo et al. (2021) demonstram que a qualidade das interações interpessoais em contexto laboral também desempenha um papel relevante na formação das atitudes dos trabalhadores em relação ao seu trabalho. Em profissões caracterizadas pelo contacto direto com os clientes, como acontece no comércio e nos serviços, as experiências decorrentes destas interações constituem uma componente importante da experiência profissional dos colaboradores (Pu et al., 2024).

A interação positiva com os clientes tende a reforçar os sentimentos de reconhecimento e valorização profissional, o que contribui para uma perceção mais favorável do trabalho desempenhado (Gustiawan et al., 2023). Em contrapartida, os conflitos, as exigências excessivas e desrespeitosas podem comprometer a satisfação profissional e afetar negativamente a forma como os trabalhadores percecionam as suas funções (Fujii, 2025). Neste sentido, Vasconcelos (2020) refere que os trabalhadores expostos de forma recorrente a dinâmicas disfuncionais tendem a apresentar níveis inferiores de satisfação profissional, o que afeta negativamente a saúde psicológica.

Doğantekin et al. (2023) afirmam que a satisfação profissional constitui um mecanismo explicativo relevante na relação entre as experiências laborais e o bem-estar dos colaboradores. De igual modo, Fujii (2025) salienta que a satisfação profissional pode assumir um papel mediador entre as atitudes negativas dos clientes e os resultados associados ao bem-estar. Assim, os trabalhadores menos satisfeitos tendem a apresentar uma maior vulnerabilidade ao stress e uma perceção menos positiva da sua experiência profissional, o que prejudica o seu equilíbrio psicológico e o bem-estar global. Considerando estes argumentos, foi delineada a terceira hipótese de investigação:

Hipótese 3: A relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral é mediada pela satisfação profissional

1.4. Da exaustão emocional à satisfação profissional: implicações para o bem-estar dos colaboradores

A exaustão emocional e a satisfação profissional constituem dois mecanismos fundamentais para compreender a forma como as experiências laborais influenciam o bem-estar dos trabalhadores (Yang et al., 2024). Em contextos caracterizados por elevadas exigências emocionais, o desgaste psicológico tende a comprometer a forma como os colaboradores percebem o seu trabalho e avaliam a sua experiência profissional (Karatepe et al., 2020).

Os trabalhadores emocionalmente exaustos apresentam uma menor disponibilidade de recursos para responder às exigências do contexto laboral, o que se reflete em níveis inferiores de motivação, envolvimento e realização profissional (Maslach et al., 2001). Consequentemente, tendem a desenvolver avaliações mais negativas acerca das suas funções e do ambiente de trabalho, conduzindo a uma diminuição da satisfação profissional (Doğantekin et al., 2023). Este processo assume particular relevância em atividades que implicam um contacto contínuo com os clientes, nas quais as exigências emocionais são mais intensas e persistentes (Vasconcelos, 2020).

Na perspetiva da COR, a perda progressiva de recursos emocionais decorrente da exaustão tende a comprometer a capacidade dos indivíduos para experienciar estados emocionais positivos e retirar satisfação do trabalho (Hobfoll et al., 2018). Por conseguinte, níveis elevados de exaustão emocional encontram-se frequentemente associados a níveis inferiores de satisfação profissional e a uma maior vulnerabilidade ao stress ocupacional (Yang et al., 2024).

Por sua vez, níveis reduzidos de satisfação profissional tendem a comprometer o bem-estar dos trabalhadores, desencadeiam sentimentos de desmotivação e diminuem a qualidade da experiência profissional (Matud, 2024). Neste sentido, a exaustão emocional pode desencadear um processo de deterioração progressiva, no qual a diminuição da satisfação profissional constitui um mecanismo através do qual o desgaste psicológico se traduz em consequências negativas para o bem-estar laboral (Fujii, 2025).

Neste enquadramento, Gustiawan et al. (2023) sugerem que as experiências negativas com os clientes constituem um antecedente relevante deste processo, porque desencadeiam situações de tensão emocional que se refletem na satisfação profissional e, consequentemente, no bem-estar dos trabalhadores. De igual modo, Pu et al. (2024) defendem que a influência da atitude do cliente sobre o bem-estar pode ser explicada por um processo sequencial, em que a

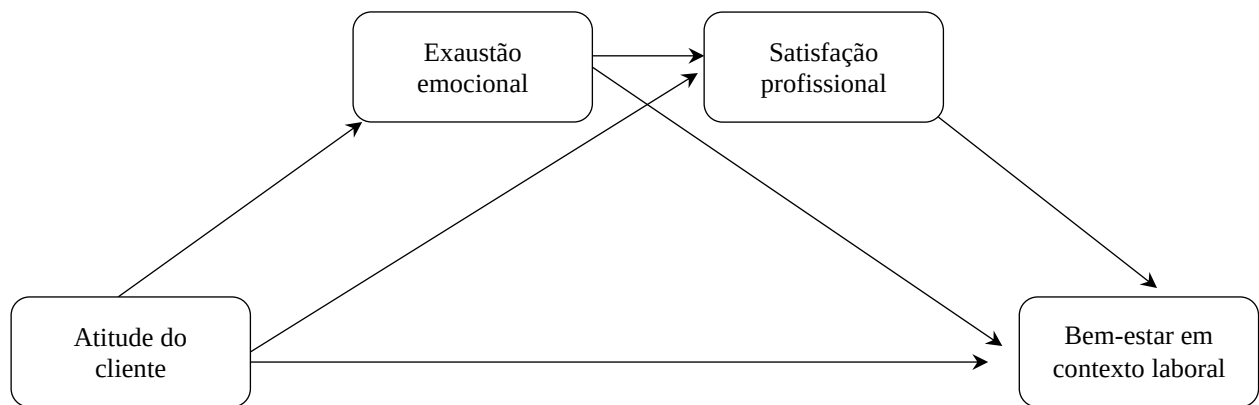
exaustão emocional antecede a diminuição da satisfação profissional. A relação entre as variáveis mediadora sustenta a formulação da quarta hipótese.

Hipótese 4: A exaustão emocional e a satisfação profissional medeiam sequencialmente a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral.

A Figura 1 apresenta o modelo concetual no qual se estruturam as relações diretas e indiretas entre a atitude do cliente, a exaustão emocional, a satisfação profissional e o bem-estar em contexto laboral, e que sustenta as hipóteses de investigação formuladas.

Figura 1

Modelo de investigação



Nota. O modelo concetual proposto considera um efeito direto da atitude do cliente sobre o bem-estar em contexto laboral (H1), bem como três mecanismos indiretos: através da exaustão emocional (H2), através da satisfação profissional (H3) e através da mediação sequencial da exaustão emocional e da satisfação profissional (H4).

Fonte: Elaboração própria

2. Metodologia

2.1. Desenho da investigação

O estudo adota uma abordagem quantitativa, de natureza transversal, com o objetivo de analisar a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em contexto laboral. O modelo proposto considera a exaustão emocional e a satisfação profissional como variáveis mediadoras sequenciais nesse processo.

Este desenho metodológico permite testar empiricamente as relações entre as variáveis em estudo, com base em dados recolhidos num único momento temporal, sendo adequado à análise de mecanismos de mediação em contexto organizacional (Hayes, 2022).

2.2. Amostra e procedimento de recolha de dados

A amostra é constituída por 369 trabalhadores por conta de outrem, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos ($M = 33.92$; $DP = 11.59$), que exercem funções com contacto direto ou indireto com clientes, em diferentes setores de atividade. A seleção dos participantes seguiu um método de amostragem não probabilística por conveniência, adequado à natureza do estudo e às limitações de acesso a esta população específica (Bryman, 2016).

Os dados foram recolhidos através de um questionário estruturado, aplicado em dois formatos distintos. Numa primeira fase, o questionário foi disponibilizado *online* em diferentes canais digitais. Paralelamente, procedeu-se à recolha presencial de dados, com a aplicação do questionário em formato papel junto de colaboradores em contexto de loja. A recolha decorreu entre outubro de 2025 e março de 2026. Em ambos os formatos, foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo a participação voluntária. Os participantes foram previamente informados sobre os objetivos do estudo.

As funções desempenhadas pelos participantes foram agregadas em dois grupos, de acordo com a natureza do contacto com o cliente: (1) funções com contacto direto (*front-office*) e (2) funções com contacto indireto (*back-office*). As variáveis relativas ao setor de atividade foram recodificadas em categorias, com base na similaridade funcional, de forma a reduzir a dispersão das respostas e a garantir maior robustez analítica. Para efeitos de análise, o setor foi organizado em três grupos: comércio, serviços e hospitalidade, e atividades técnicas e operacionais.

A Tabela 1 apresenta a caracterização sociodemográfica e profissional da amostra.

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes

Variáveis	n (%)
Sexo	
Masculino	100 (27.1%)
Feminino	269 (72.9%)
Faixa etária	
Menor ou igual a 25 anos	131 (35.5%)
Entre 26 e 35 anos	111 (30.1%)
Maior ou igual a 36 anos	127 (34.4%)

Nota. n = 369; M = média; DP = desvio-padrão

Fonte: Elaboração própria

Tabela 1*Caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes (continuação)*

Variáveis	n (%)
Habilitações académicas	
Ensino secundário	154 (41.7%)
Curso profissional	92 (24.9%)
Licenciatura	95 (25.7%)
Mestrado	28 (7.6%)
Função que desempenha	
Com contacto direto com o cliente (<i>front-office</i>)	223 (60.4%)
Com contacto indireto com o cliente (<i>back-office</i>)	146 (39.6%)
Experiência profissional no setor de atividade (M = 9.43; DP = 8.31)	
Menor ou igual a 4 anos	128 (34.7%)
Entre 5 e 10 anos	130 (35.2%)
Maior ou igual a 11 anos	111 (30.1%)
Antiguidade na atual organização (M = 5.98; DP = 6.24)	
Menor ou igual a 1 ano	107 (29.0%)
Entre 2 e 5 anos	137 (37.1%)
Maior ou igual a 6 anos	125 (33.9%)
Horas de trabalho semanal (M = 36.21; DP = 10.32)	
Menor ou igual a 39 horas	143 (38.8%)
40 horas	173 (46.9%)
Maior ou igual a 41 horas	53 (14.4%)
Trabalho por turnos	
Não	119 (32.2%)
Sim	250 (67.8%)
Rendimento médio mensal líquido	
Menor ou igual a 900€	90 (24.4%)
Entre 901€ e 1200€	178 (48.2%)
Maior ou igual a 1201€	101 (27.4%)
Sector de atividade	
Comércio	248 (67.2%)
Serviços e hospitalidade	78 (21.1%)
Atividades técnicas e operacionais	43 (11.7%)

Nota. n = 369; M = média; DP = desvio-padrão

Fonte: Elaboração própria

2.3. Instrumentos de medida

Para medir as variáveis em estudo, foram utilizadas escalas previamente validadas na literatura e adaptadas ao contexto da investigação. Todos os itens foram avaliados através de escalas de *Likert* de cinco pontos, que variam entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5). A variável atitude do cliente foi medida através de uma escala de frequência e,

apesar de a versão original utilizar um formato de sete pontos, neste estudo optou-se por uma escala de cinco pontos, que oscilou entre “Nunca” (1) e “Sempre” (5), o que permitiu avaliar a regularidade com que os comportamentos ocorrem. Esta opção teve como objetivo assegurar a uniformização do formato de resposta ao longo do questionário e facilitar a compreensão dos itens por parte dos inquiridos, conforme recomendado por Dalmoro e Vieira (2013).

Atitude do cliente. Foi utilizada uma escala composta por 13 itens, adaptada de Kang e Gong (2019), que avalia a frequência de comportamentos disfuncionais dos clientes com os colaboradores em contexto profissional. O instrumento integra diferentes atitudes inadequadas por parte dos clientes, incluindo: o abuso verbal (4 itens; *e.g.*, *Os clientes gritaram comigo*), a exigência desproporcional (4 itens; *e.g.*, *Os clientes exigiram tratamento especial*), e as reclamações ilegítimas (5 itens; *e.g.*, *Os clientes reclamaram sem motivo*). Embora a escala original apresente três dimensões, neste estudo foi utilizada como um constructo unidimensional, que reflete o nível global de comportamento disfuncional do cliente, dado que não se pretende analisar separadamente cada uma das dimensões.

Exaustão emocional. Foi avaliada com base no *Maslach Burnout Inventory – General Survey* (MBI-GS), desenvolvido por Maslach et al. (1996) e amplamente consolidado na literatura para a avaliação das três dimensões do burnout (Maslach & Leiter, 2016). No presente estudo, foi utilizada a versão abreviada de nove itens, derivada do instrumento original e validada por Wang et al. (2024). Considerou-se apenas a dimensão de exaustão emocional, composta por três itens [*e.g.*, *Sinto-me emocionalmente esgotado(a) com o meu trabalho*], que avaliam o nível de fadiga, frustração e pressão associados ao contexto laboral.

Satisfação profissional. Foi medida com base na versão reduzida do *Short Index of Job Satisfaction* (SIJS), validada para Portugal e Brasil por Sinval e Marôco (2020). O instrumento é composto por cinco itens que captam a perceção dos colaboradores sobre a sua satisfação com o trabalho [*e.g.*, *Sinto-me razoavelmente satisfeito(a) com o meu emprego atual*].

Bem-estar em contexto laboral. Foi estimado com base na escala de *Employee Well-Being* desenvolvida por Zheng et al. (2015), originalmente composta por 18 itens distribuídos por três dimensões: bem-estar na vida, bem-estar no trabalho e bem-estar psicológico. Neste estudo, utilizaram-se os três itens que avaliam a perceção dos colaboradores sobre a sua satisfação e experiência no contexto profissional (*e.g.*, *Sinto-me satisfeito(a) com as minhas responsabilidades profissionais*). A seleção desta dimensão decorre do facto de o estudo incidir

nas interações com os clientes, motivo pelo qual não foram consideradas as dimensões de bem-estar na vida e de bem-estar psicológico.

Variáveis de controlo. Atendendo à natureza do modelo teórico e com o objetivo de isolar o efeito da atitude do cliente sobre os constructos em estudo, o sexo, a idade e a função desempenhada foram incluídas como variáveis de controlo. A inclusão destes fatores justifica-se pela evidência de que as características sociodemográficas e profissionais influenciam a exaustão emocional (Maslach & Leiter, 2016), a satisfação profissional (Judge et al., 2017) e o bem-estar laboral (Diener et al., 2018).

2.4. Estratégia de análise de dados

Os dados foram analisados com recurso aos *softwares* SPSS e AMOS (ambos na versão 29), bem como à macro PROCESS desenvolvida por Hayes (2022). Numa fase inicial, foram realizadas análises preliminares com o objetivo de avaliar a qualidade dos dados, incluindo a identificação de valores em falta e a análise da distribuição das variáveis. Foi ainda verificada a ausência de multicolinearidade, através dos valores de *Variance Inflation Factor* (VIF).

Posteriormente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória (AFC), com recurso ao AMOS, com o objetivo de avaliar a validade do modelo de medida.

De seguida, procedeu-se à avaliação da consistência interna das escalas, com base no coeficiente alfa de Cronbach. Foram igualmente calculadas as estatísticas descritivas e os coeficientes de correlação de Pearson, com o intuito de analisar as associações bivariadas entre os constructos.

Para testar as hipóteses de investigação, foi estimado um modelo de mediação sequencial (Modelo 6 da macro PROCESS), no qual a atitude do cliente foi considerada a variável independente, a exaustão emocional e a satisfação profissional as variáveis mediadoras, e o bem-estar em contexto laboral a variável dependente. Os efeitos diretos, indiretos e totais foram analisados com recurso ao método de *bootstrapping*, com 5000 reamostragens e intervalos de confiança a 95%. Um efeito indireto foi considerado estatisticamente significativo quando o respetivo intervalo de confiança não incluía o valor zero.

Atendendo ao facto de todas as variáveis terem sido avaliadas através de medidas de autorrelato e recolhidas num único momento temporal, procedeu-se à avaliação do potencial viés do método comum (*Common Method Bias*), através do teste do fator único de Harman. Os resultados revelaram que o primeiro fator explicou 35.2% da variância total, valor inferior ao

limiar de 50.0% recomendado na literatura. Deste modo, os resultados obtidos sugerem que o viés do método comum não constitui uma ameaça significativa à interpretação das relações entre os constructos em análise (Podsakoff et al., 2003).

3. Resultados

3.1. Estatísticas descritivas e correlações

A Tabela 2 apresenta as correlações de Pearson entre as variáveis em estudo, bem como as respetivas significâncias estatísticas. Os resultados evidenciam que a atitude do cliente se encontra negativamente correlacionada com o bem-estar ($r = -0.289$; $p < 0.001$) e com a satisfação profissional ($r = -0.344$; $p < 0.001$), e positivamente associada à exaustão emocional ($r = 0.419$; $p < 0.001$). Estes resultados sugerem que as interações mais exigentes ou negativas com os clientes estão associadas a maior desgaste emocional, bem como a menores níveis de satisfação e bem-estar.

A exaustão emocional apresenta uma correlação negativa forte com o bem-estar ($r = -0.557$; $p < 0.001$) e com a satisfação profissional ($r = -0.652$; $p < 0.001$), o que demonstra o impacto adverso do desgaste emocional no funcionamento psicológico dos colaboradores. A satisfação profissional, por sua vez, revela uma correlação positiva forte com o bem-estar ($r = 0.712$; $p < 0.001$), o que indica que quanto maior é a satisfação profissional, mais elevado tende a ser o estado de bem-estar.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, o sexo (0 = feminino; 1 = masculino) não apresenta associações estatisticamente significativas com as principais variáveis em estudo. A idade revela uma correlação positiva, ainda que de fraca magnitude, com o bem-estar ($r = 0.151$; $p < 0.05$) e com a satisfação profissional ($r = 0.133$; $p < 0.05$), o que sugere que os colaboradores mais velhos geralmente reportam níveis ligeiramente superiores nestas dimensões.

A variável função desempenhada foi operacionalizada de forma dicotómica (0 = funções com contacto indireto com o cliente; 1 = funções com contacto direto com o cliente), distinguindo os colaboradores de *front-office* e *back-office*. Esta distinção permite diferenciar as interações com o cliente, sendo expectável que as funções com contacto direto impliquem, em regra, uma maior exigência emocional. No entanto, não se observaram associações estatisticamente significativas entre esta variável e os constructos em estudo. Ainda assim, foi identificada uma correlação negativa com o sexo ($r = -0.230$; $p < 0.001$), o que sugere a existência de resultados distintos entre as funções com contacto direto e indireto com o cliente.

Os valores de VIF também se mantiveram abaixo do limiar crítico de 5, o que indica a ausência de problemas de multicolinearidade entre as variáveis. Estes resultados asseguram a adequação dos dados para estimar modelos mais complexos.

Tabela 2*Estatísticas descritivas e matriz de correlações entre as variáveis em estudo*

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Bem-estar em contexto laboral	3.79	0.77	-					
2. Atitude do cliente	2.45	0.83	- 0.289**	-				
3. Exaustão emocional	2.82	0.97	- 0.557**	0.419**	-			
4. Satisfação profissional	3.41	0.84	0.712**	- 0.344**	- 0.652**	-		
5. Idade	33.92	11.59	0.151**	- 0.099	- 0.061	0.133**		
6. Sexo	-	-	0.042	- 0.053	- 0.050	0.023	- 0.087	
7. Função que desempenha	-	-	- 0.082	0.082	0.023	0.003	- 0.110*	- 0.230**

Nota. M = média; DP = desvio-padrão; *p < 0.05; p < 0.001. Sexo (0 = feminino; 1 = masculino); função desempenhada (0 = funções com contacto indireto; 1 = funções com contacto direto)

Fonte: Elaboração própria

3.2. Modelo de medida

Após a análise preliminar dos dados, procedeu-se à avaliação do modelo de medida através de uma AFC, com recurso ao método de estimação da máxima verosimilhança. Os itens com cargas fatoriais inferiores a 0.60 foram removidos, o que permitiu melhorar o ajustamento global do modelo e reforçar a qualidade da relação entre os itens e os respetivos constructos.

Após este processo, o modelo apresentou um bom ajustamento aos dados da amostra ($\chi^2/df = 3.04$; CFI = 0.96; TLI = 0.94; RMSEA = 0.07). Estes resultados indicam uma adequada representação da matriz de covariâncias observada.

A validade convergente revelou-se adequada, uma vez que os valores da variância média extraída (AVE) variaram entre 0.56 e 0.68, o que ultrapassa o valor mínimo de referência de 0.50. Verificou-se, ainda, que os índices de fiabilidade composta (CR) se situaram entre 0.79 e 0.90, o que revela níveis adequados de consistência interna dos constructos (Tabela 3).

A validade discriminante revelou-se igualmente satisfatória, verificando-se que os valores da variância máxima partilhada (MSV) permaneceram abaixo dos valores da AVE em todos os constructos. Adicionalmente, a raiz quadrada da AVE apresentou valores superiores às respetivas correlações entre os constructos, em conformidade com os critérios propostos por Fornell e Larcker (1981). Foi, ainda, calculado o rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT), proposto por Henseler et al. (2015), cujos valores se situaram maioritariamente abaixo do limiar de 0.90 recomendado na literatura, o que reforça a adequação da validade discriminante entre os constructos em análise.

Apesar da robustez global do modelo de medida, observou-se uma associação elevada entre a satisfação profissional e o bem-estar em contexto laboral. Embora este resultado possa refletir alguma proximidade conceptual, os dois constructos foram mantidos no modelo devido às diferenças concetuais que os distinguem. Enquanto a satisfação profissional corresponde a uma avaliação predominantemente cognitiva das experiências associadas ao trabalho, o bem-estar em contexto laboral traduz um estado mais abrangente relacionado com o funcionamento psicológico e afetivo dos indivíduos. Esta distinção encontra-se amplamente sustentada na literatura, o que justifica a manutenção de ambos os construtos no modelo concetual (De Neve & Ward, 2023; Diener et al., 2018; Warr, 2019).

Tabela 3*Fiabilidade, validade convergente e discriminante*

Constructos	α	CR	AVE	MSV	$\sqrt{\text{AVE}}$	λ (loadings)
Bem-estar em contexto laboral	0.72	0.78	0.65	0.49	0.80	0.694 – 0.887
Atitude do cliente	0.91	0.90	0.65	0.16	0.80	0.739 – 0.860
Exaustão emocional	0.70	0.81	0.68	0.43	0.82	0.756 – 0.889
Satisfação profissional	0.78	0.79	0.56	0.51	0.75	0.641 – 0.804

Nota. λ = intervalo das cargas fatoriais estandardizadas. α = alfa de Cronbach; CR = *Composite Reliability* (fiabilidade compósita); AVE = *Average Variance Extracted* (variância média extraída); MSV = *Maximum Shared Variance* (variância máxima partilhada). A validade discriminante foi avaliada com base nos critérios propostos por Fornell e Larcker (1981), através da comparação entre a AVE, a MSV e a raiz quadrada da AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$).

Fonte: Elaboração própria

3.3. Teste do modelo de mediação sequencial

Após a validação do modelo de medida, as hipóteses foram testadas através de um modelo de mediação sequencial, com recurso à macro PROCESS (Modelo 6; Hayes, 2022). A análise dos dados demonstrou que a atitude do cliente exerce um efeito direto negativo e estatisticamente significativo sobre o bem-estar em contexto laboral ($\beta = -0.095$; $p < 0.05$; IC 95% [-0.103; -0.088]), o que permitiu corroborar a Hipótese 1. Apesar da magnitude reduzida, este resultado indica que, quando as interações com os clientes são desfavoráveis ou mais exigentes, tendem a comprometer o bem-estar dos colaboradores.

Verificou-se, ainda, que a atitude do cliente influencia positivamente a exaustão emocional ($\beta = 0.490$; $p < 0.001$; IC 95% [0.381; 0.599]), que por sua vez, exerce um efeito negativo sobre o bem-estar ($\beta = -0.124$; $p = 0.002$; IC 95% [-0.201; -0.047]). Estes resultados sustentam a Hipótese 2, pois evidenciam que a exaustão emocional constitui um mecanismo relevante na relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores.

Também foi possível apurar que a atitude do cliente apresenta um efeito negativo sobre a satisfação profissional ($\beta = -0.218$; $p < 0.05$; IC 95% [-0.261; -0.174]), sendo esta igualmente influenciada de forma negativa pela exaustão emocional ($\beta = -0.538$; $p < 0.001$; IC 95% [-0.612; -0.463]). A satisfação profissional, por sua vez, exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o bem-estar ($\beta = 0.549$; $p < 0.001$; IC 95% [0.463; 0.635]). Estes resultados suportam a Hipótese 3 e evidenciam o papel central da satisfação profissional na explicação do bem-estar em contexto laboral.

A análise dos efeitos indiretos, com base no método de *bootstrap* (5.000 reamostragens), revela um efeito indireto total negativo e estatisticamente significativo da atitude do cliente

sobre o bem-estar ($\beta = -0.253$; IC 95% [-0.331; -0.176]), o que demonstra que o impacto desta variável ocorre predominantemente através de mecanismos mediadores. Para além dos efeitos diretos, a análise dos efeitos indiretos permite compreender os mecanismos através dos quais a atitude do cliente influencia o bem-estar dos colaboradores.

A análise detalhada dos efeitos indiretos permite identificar três percursos distintos. O efeito indireto via exaustão emocional revela-se estatisticamente significativo ($\beta = -0.061$; IC 95% [-0.111; -0.015]). De igual forma, o efeito indireto via satisfação profissional apresenta significância estatística ($\beta = -0.129$; IC 95% [-0.153; -0.105]). Por fim, o efeito indireto sequencial apresenta a maior magnitude ($\beta = -0.145$; IC 95% [-0.197; -0.098]), o que confirma a Hipótese 4 e reforça a relevância de analisar os dois mediadores em conjunto para explicar o bem-estar dos colaboradores.

Os contrastes entre os efeitos indiretos não evidenciam diferenças estatisticamente significativas, o que sugere que, embora o percurso sequencial apresente maior magnitude, a sua predominância não se distingue estatisticamente dos restantes mecanismos indiretos. Ainda assim, o padrão observado aponta para uma dinâmica em série, na qual a exaustão emocional contribui para a diminuição da satisfação profissional e aumenta, de forma indireta, o impacto da atitude do cliente no bem-estar dos colaboradores.

Tabela 4*Efeitos diretos e indiretos da atitude do cliente no bem-estar em contexto laboral*

Hipóteses	Caminho	β	BootSE	IC95% Inferior	IC95% Superior	Resultado
Hipótese 1	<i>Efeito direto</i>					
	Atitude do cliente → Bem-estar em contexto laboral	-0.095	0.037	-0.103	-0.088	Confirmada
Hipótese 2	<i>Efeitos indiretos</i>					
	Atitude do cliente → Exaustão emocional → Bem-estar em contexto laboral	-0.061	0.025	-0.111	-0.015	Confirmada
Hipótese 3	Atitude do cliente → Satisfação profissional → Bem-estar em contexto laboral	-0.129	0.029	-0.153	-0.105	Confirmada
Hipótese 4	Atitude do cliente → Exaustão emocional → Satisfação profissional → Bem-estar em contexto laboral	-0.145	0.025	-0.197	-0.098	Confirmada
	<i>Efeito indireto total</i>	-0.253	0.039	-0.331	-0.176	-

Nota. β = coeficiente de regressão; BootSE = erro padrão obtido por *bootstrap*; IC95% = intervalo de confiança a 95%.

Os efeitos indiretos foram estimados com base em 5.000 reamostragens *bootstrap*. Um efeito é considerado estatisticamente significativo quando o intervalo de confiança não inclui o valor zero.

Fonte: Elaboração própria

3.4. Análise complementar

Com o objetivo de aprofundar os resultados obtidos, foram realizados testes t para amostras independentes para verificar se existem diferenças entre os colaboradores com contacto direto e os colaboradores com contacto indireto com os clientes. As evidências demonstram que não existem diferenças estatisticamente significativas em nenhuma das variáveis em análise ($p > 0.05$). Estes resultados sugerem que o impacto da atitude do cliente não varia em função do tipo de contacto que os colaboradores estabelecem com os clientes (direto *versus* indireto).

Ainda assim, verificou-se que os colaboradores com contacto direto com os clientes apresentam níveis ligeiramente mais elevados de exaustão emocional ($M = 2.84$; $DP = 1.02$) e percebem a atitude dos clientes de forma mais negativa ($M = 2.51$; $DP = 0.88$), quando comparados com os colaboradores em funções de *back-office* ($M = 2.79$; $DP = 0.89$ e $M = 2.37$; $DP = 0.74$, respetivamente). Por outro lado, apurou-se que os colaboradores com contacto indireto com os clientes revelam níveis ligeiramente superiores de bem-estar ($M = 3.87$; $DP = 0.72$ *versus* $M = 3.74$; $DP = 0.79$). No que respeita à satisfação profissional, não se observam diferenças relevantes entre os grupos.

Importa salientar que, embora algumas destas diferenças se aproximem do limiar de significância estatística, nomeadamente no caso do bem-estar ($p = 0.11$) e da atitude do cliente ($p = 0.11$), estas não atingem os níveis convencionalmente aceites para considerar a existência de diferenças estatisticamente significativas. Acresce que os tamanhos do efeito estimados (Cohen's d) são reduzidos em todas as variáveis, o que reforça a interpretação de que as diferenças observadas possuem uma magnitude limitada e não assumem relevância substantiva.

Estes resultados indicam que o tipo de função desempenhada, no que respeita ao contacto com o cliente, não constitui um fator diferenciador estatisticamente significativo ao nível do bem-estar, da exaustão emocional, da satisfação profissional ou da percepção da atitude do cliente. A ausência de diferenças significativas entre os dois grupos poderá indicar que os processos de desgaste emocional associados às exigências laborais não dependem exclusivamente da frequência do contacto direto com os clientes. De acordo com a COR (Hobfoll et al., 2018), a perda de recursos psicológicos pode resultar de múltiplas exigências presentes no contexto organizacional, o que sugere que trabalhadores com diferentes funções podem apresentar níveis semelhantes de exaustão emocional, satisfação profissional e bem-estar, apesar das diferenças existentes ao nível da intensidade do contacto com os clientes.

4. Discussão

Os resultados obtidos permitiram aprofundar a compreensão dos mecanismos através dos quais a atitude do cliente influencia o bem-estar dos colaboradores em funções de comércio e serviços. De forma geral, as evidências empíricas obtidas sustentam o modelo teórico proposto e demonstram que a influência da atitude do cliente no bem-estar ocorre sobretudo através de processos psicológicos associados à exaustão emocional e à satisfação profissional.

A análise dos dados revelou que a atitude do cliente exerce um efeito negativo sobre o bem-estar dos colaboradores o que possibilitou a validação da primeira hipótese. Embora a magnitude do efeito direto tenha sido reduzida, os resultados indicam que experiências desfavoráveis com os clientes tendem a comprometer a forma como os trabalhadores percebem a sua experiência profissional e o seu estado de bem-estar. A reduzida magnitude do efeito direto poderá indicar que a influência da atitude do cliente sobre o bem-estar não ocorre de forma imediata, mas sobretudo através de mecanismos psicológicos intermédios, como a exaustão emocional e a satisfação profissional. Este resultado é consistente com os argumentos apresentados por Fombelle et al. (2020b), segundo os quais as relações estabelecidas com os clientes constituem uma importante fonte de exigências emocionais, particularmente em atividades de prestação de serviços.

De forma semelhante, Prasetyo et al. (2021) demonstraram que a exposição a comportamentos inadequados por parte dos clientes se associa a níveis mais elevados de stress e a uma deterioração da experiência laboral. As evidências obtidas também convergem com os resultados de Woolum et al. (2024), que mostram que os efeitos das experiências negativas com os clientes tendem a acumular-se ao longo do tempo e a comprometer o equilíbrio psicológico dos trabalhadores. De igual modo, Khanam e Tarab (2025) observaram que a repetição de episódios de desrespeito afeta negativamente a autoestima e a motivação, o que contribui para uma percepção menos positiva do trabalho. Uma interpretação semelhante foi proposta por Tarab (2025), ao defender que as experiências negativas em contexto de serviço representam uma importante fonte de stress ocupacional, com repercussões diretas sobre o bem-estar dos trabalhadores. Esta perspetiva é reforçada por Fujii (2025), que salienta que a natureza das relações estabelecidas com os clientes constitui um elemento relevante para compreender o funcionamento psicológico dos colaboradores.

Também se verificou que a exaustão emocional desempenha um papel relevante na relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores, o que sugere que as

experiências negativas com os clientes tendem a afetar o funcionamento psicológico dos trabalhadores através do desgaste emocional. Estes resultados permitiram corroborar a segunda hipótese de investigação e encontram suporte na perspetiva proposta por Maslach e Leiter (2016), que identificam a exaustão emocional como uma resposta às exigências emocionais associadas ao trabalho. Em contextos marcados pelo contacto contínuo com clientes, os trabalhadores são frequentemente confrontados com situações que exigem elevados níveis de autorregulação emocional, circunstância que favorece a acumulação de desgaste psicológico (Grandey et al., 2013).

Conclusões semelhantes foram encontradas por Pu et al. (2024), que identificaram uma associação positiva entre os comportamentos desrespeitosos dos clientes e os níveis de exaustão emocional. Também Shahzad et al. (2024) verificaram que o desgaste emocional desempenha um papel fundamental na explicação das consequências das atitudes negativas dos clientes sobre diversos indicadores de bem-estar. Na mesma linha, Karatepe et al. (2020) demonstraram que a perda contínua de recursos emocionais compromete a capacidade dos trabalhadores para lidar eficazmente com as exigências profissionais. Esta interpretação é consistente com a COR (Hobfoll et al., 2018), segundo a qual a exposição prolongada a fatores stressantes desencadeia processos de perda de recursos que tendem a afetar negativamente o funcionamento psicológico dos indivíduos. A relação entre as variáveis sugere que a exaustão emocional representa um dos principais mecanismos através dos quais as experiências negativas com os clientes comprometem o bem-estar dos trabalhadores (Fujii, 2025).

A satisfação profissional demonstrou igualmente desempenhar um papel explicativo na relação entre a atitude do cliente e o bem-estar em contexto laboral, o que confirmou a terceira hipótese. Conclusões semelhantes foram encontradas por Shin et al. (2022), que reforçam que a satisfação profissional também constitui um mecanismo explicativo da relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores. As experiências vivenciadas pelos trabalhadores durante o contacto com os clientes influenciam a forma como estes avaliam o seu trabalho e, consequentemente, a sua satisfação profissional (Fombelle et al., 2020b). Esta interpretação está em linha com os argumentos de Matud (2024), que definiu a satisfação profissional como uma avaliação global das experiências associadas ao trabalho.

Mais recentemente, Prasetyo et al. (2021) evidenciaram que a qualidade das relações interpessoais representa um importante antecedente da satisfação profissional, sobretudo em atividades caracterizadas pela elevada intensidade relacional. De forma semelhante, Pu e Zhang (2024) salientaram que as experiências quotidianas com os clientes influenciam

significativamente a forma como os trabalhadores percebem as suas funções. As conclusões obtidas também convergem com os resultados apresentados por Fujii (2025), que identificou uma associação negativa entre as atitudes inadequadas dos clientes e a satisfação profissional. Segundo este autor, a deterioração da qualidade das relações com os clientes tende a afetar a forma como os colaboradores interpretam o significado e o valor do seu trabalho. Esta interpretação é igualmente consistente com os estudos de Doğantekin et al. (2023), que defendem que a satisfação profissional constitui um dos mecanismos mais relevantes para explicar a relação entre as experiências laborais e o bem-estar dos trabalhadores. Em consonância com Yang et al. (2024), os resultados obtidos reforçam a importância da satisfação profissional enquanto recurso psicológico associado ao equilíbrio emocional e à qualidade da experiência laboral.

Os efeitos da atitude do cliente sobre o bem-estar evidenciaram uma natureza sequencial, na medida em que a exaustão emocional antecedeu a diminuição da satisfação profissional, o que suportou a quarta hipótese. Shin et al. (2022) reforçaram que a influência da atitude do cliente sobre o bem-estar ocorre através de um processo sequencial em que a exaustão emocional antecede a diminuição da satisfação profissional. Importa salientar que o efeito indireto sequencial apresentou a maior magnitude entre os três mecanismos indiretos analisados, o que sugere que o impacto da atitude do cliente sobre o bem-estar não se explica apenas pela presença isolada da exaustão emocional ou da satisfação profissional, mas sobretudo pela combinação destes dois processos (Doğantekin et al., 2023). Os resultados sugerem que a deterioração do bem-estar resulta de um processo progressivo, no qual o desgaste emocional antecede a redução da satisfação profissional.

Esta evidência encontra suporte nos pressupostos da COR (Hobfoll et al., 2018), segundo os quais a perda continuada de recursos emocionais tende a desencadear ciclos progressivos de desgaste. Nesta perspetiva, a exaustão emocional pode ser interpretada como uma manifestação inicial da perda de recursos, que acaba por comprometer a avaliação cognitiva do trabalho, traduzida em níveis inferiores de satisfação profissional. Esta interpretação vai ao encontro dos estudos de Gustiawan et al. (2023), que identificaram as experiências negativas com os clientes como um importante antecedente de tensão emocional em contextos de serviço. Posteriormente, Pu et al. (2024) defenderam que os efeitos das atitudes dos clientes tendem a manifestar-se através de mecanismos indiretos, em que a deterioração dos recursos emocionais antecede alterações na satisfação profissional. Uma interpretação semelhante foi proposta por Fujii (2025), ao demonstrar que níveis elevados de desgaste emocional contribuem para avaliações

menos favoráveis do trabalho, comprometendo a satisfação profissional e, consequentemente, o bem-estar. Também Doğantekin et al. (2023) sublinham que a satisfação profissional desempenha um papel fundamental na tradução das experiências laborais em resultados associados ao funcionamento psicológico dos trabalhadores. Yang et al. (2024), por sua vez, mostraram que a satisfação profissional constitui um importante recurso psicológico associado ao equilíbrio emocional e à qualidade da experiência profissional. Verifica-se, assim, que a exposição continuada a experiências negativas com os clientes desencadeia inicialmente processos de desgaste emocional, que acabam por comprometer a satisfação profissional e, em última instância, o bem-estar dos colaboradores (Shin et al., 2022). Estas evidências reforçam a importância de considerar os processos emocionais e cognitivos de forma articulada na explicação do bem-estar dos trabalhadores em contextos caracterizados por uma elevada intensidade relacional.

4.1. Contributos teóricos e práticos

Os resultados deste estudo contribuem para aprofundar a compreensão dos fatores que influenciam o bem-estar dos colaboradores em funções de comércio e serviços. Evidenciam, ainda, que as atitudes dos clientes constituem um antecedente relevante do bem-estar e reforçam a importância de considerar fatores externos à organização para explicar as experiências laborais dos trabalhadores. Por outro lado, permite demonstrar que a influência da atitude do cliente sobre o bem-estar ocorre através de um processo sequencial que envolve a exaustão emocional e a satisfação profissional. Neste sentido, reforça a aplicação da COR em contextos de elevada intensidade relacional, pois evidencia que a perda progressiva de recursos emocionais se repercute na forma como os colaboradores avaliam a sua experiência profissional e, consequentemente, no seu bem-estar.

A identificação deste mecanismo sequencial representa um contributo adicional para a literatura, uma vez que os estudos que analisam estas variáveis de forma integrada continuam a ser relativamente escassos. Adicionalmente, permite reconhecer que os clientes não são apenas destinatários do serviço prestado, mas também são capazes de influenciar o funcionamento psicológico dos trabalhadores. Deste modo, salienta que as experiências decorrentes dessas relações podem afetar o bem-estar dos colaboradores através de mecanismos emocionais e atitudinais.

Do ponto de vista prático, chama a atenção das organizações para a necessidade de reconhecerem que a qualidade das relações estabelecidas com os clientes pode ter repercussões

importantes na saúde psicológica e no bem-estar dos colaboradores. Neste contexto, torna-se pertinente implementar práticas orientadas para a prevenção do desgaste emocional, nomeadamente através da disponibilização de programas de apoio psicológico, de iniciativas de promoção do bem-estar e de ações de formação direcionadas para a gestão de situações de atendimento emocionalmente exigentes.

Paralelamente, alerta para a importância de se investir em práticas de GRH que favoreçam a satisfação profissional (e.g., reconhecimento do desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, ambientes de trabalho positivos). A adoção destas medidas poderá contribuir para níveis mais elevados de bem-estar e para potenciar a qualidade do serviço prestado, aumentar a satisfação dos clientes e para a retenção dos colaboradores.

4.2. Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Apesar dos contributos apresentados, importa reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, a investigação baseou-se numa amostra constituída exclusivamente por colaboradores do setor do comércio e dos serviços, o que limita a generalização dos resultados para outros contextos profissionais caracterizados por diferentes níveis de intensidade relacional.

A natureza transversal do estudo também impede que se estabeleçam relações de causalidade entre as variáveis analisadas, pelo que os resultados devem ser interpretados com prudência. Embora os dados obtidos permitam identificar associações estatisticamente significativas entre a atitude do cliente, a exaustão emocional, a satisfação profissional e o bem-estar dos colaboradores, não é possível excluir a influência de outros fatores suscetíveis de afetar estas relações.

Adicionalmente, a recolha de dados através de questionários de autorrelato poderá aumentar a probabilidade de ocorrência de viés de método comum, uma vez que todas as variáveis foram avaliadas pelos próprios participantes. Apesar de a aplicação dos questionários em formato presencial e *online* ter permitido alcançar um número mais elevado de respostas, não foi possível controlar integralmente as condições em que os participantes responderam aos instrumentos.

Relativamente à investigação futura, seria pertinente desenvolver estudos longitudinais para analisar a evolução destas relações ao longo do tempo e compreender de forma mais aprofundada os processos subjacentes à influência da atitude do cliente sobre o bem-estar dos

trabalhadores. A replicação do modelo em diferentes setores de atividade poderá igualmente contribuir para avaliar a consistência dos resultados em contextos profissionais distintos.

Por último, sugere-se que em investigações futuras sejam incorporadas variáveis organizacionais e individuais suscetíveis de influenciar as relações observadas, nomeadamente o suporte organizacional, a liderança, a inteligência emocional, a resiliência ou as estratégias de regulação emocional. A inclusão destes fatores poderá proporcionar uma compreensão mais abrangente dos mecanismos associados ao bem-estar dos colaboradores em contextos de elevada exigência emocional.

Conclusão

Esta investigação teve como objetivo analisar a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores em funções de comércio e serviços, considerando o papel mediador sequencial da exaustão emocional e da satisfação profissional. Com base na COR, procurou-se compreender os mecanismos através dos quais as experiências decorrentes do contacto com os clientes influenciam o funcionamento psicológico dos trabalhadores.

Os resultados obtidos permitiram confirmar as quatro hipóteses de investigação. Verificou-se que a atitude do cliente exerce um efeito significativo sobre o bem-estar dos colaboradores, evidenciando que as experiências vivenciadas nas relações com os clientes constituem um elemento relevante para a qualidade da experiência profissional. Constatou-se igualmente que a exaustão emocional e a satisfação profissional desempenham papéis mediadores neste processo, sendo o efeito indireto sequencial aquele que apresentou maior magnitude. Estas conclusões sugerem que o impacto da atitude do cliente no bem-estar não ocorre apenas de forma direta, mas sobretudo através de mecanismos psicológicos associados ao desgaste emocional e à forma como os trabalhadores avaliam a sua experiência profissional. Assim, a exposição continuada a experiências negativas com os clientes tende a desencadear processos de perda de recursos emocionais, que se traduzem em níveis mais elevados de exaustão emocional, numa diminuição da satisfação profissional e, conseqüentemente, numa redução do bem-estar em contexto laboral.

Desta forma, foi possível responder à questão de investigação inicialmente formulada, demonstrando que a relação entre a atitude do cliente e o bem-estar dos colaboradores é explicada por um processo sequencial em que a exaustão emocional antecede a satisfação profissional. Estes resultados reforçam a relevância dos processos emocionais e atitudinais na

compreensão do bem-estar dos trabalhadores em contextos caracterizados por uma elevada intensidade relacional.

Por último, verificou-se que a forma como os clientes se comportam não afeta apenas a qualidade das interações de serviço, mas também o funcionamento psicológico e o bem-estar dos colaboradores. Neste sentido, torna-se fundamental adotar uma perspetiva mais abrangente das relações de serviço, na qual os clientes deixam de ser encarados exclusivamente como destinatários do trabalho e passam a ser reconhecidos como agentes capazes de influenciar significativamente a experiência profissional dos trabalhadores.

Referências

- Arndt, A., Poujol, J., & Siadou-Martin, B. (2021). Retail disturbances: how should employees respond? *European Journal of Marketing*, 55(6), 1701-1723. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2019-0414>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista Gestão Organizacional*, 6(3), 161-174. <https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386>
- De Neve, J., & Ward, G. (2023). *Workplace well-being and productivity*. Wellbeing Research Centre.
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Doğantekin, A., Boğan, E., & Dedeoğlu, B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort: mediating role of job satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101071>
- Duarte, P., Gomes, S., & Neves, J. (2020). Customer incivility and its effects on employee well-being: The moderating role of transformational leadership. *Administrative Sciences*, 10(4), 110. <https://doi.org/10.3390/admsci10040110>
- Fombelle, P., Babu, M., Hair, J., Anderson, R., & Rapp, A. (2020a). A customer stressor framework and its effects on frontline employee performance. *Journal of Retailing*, 96(3), 415-428. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.01.001>
- Fombelle, P., Voorhees, C., Jenkins, M., Sidaoui, K., Benoit, S., Gruber, T., Gustafsson, A., & Abosag, I. (2020b). Customer deviance: A framework, prevention strategies, and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 116, 387-400. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.012>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fujii, M. (2025). Bridging the missing link between customer incivility and service performance. *International Journal of Quality and Service Sciences* (published online). <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2025-0012>

- Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais (2025). *Boletim trimestral da economia portuguesa*. GPEARL.
- Grandey, A., Diefendorff, J., & Rupp, D. (2013). *Emotional Labor in the 21st Century: Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. Routledge.
- Gustiawan, A., Rachmawati, R., & Widodo, W. (2023). Customer incivility and emotional exhaustion: The mediating role of surface acting. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2178613. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2178613>
- Hayes, A. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (3rd ed.). Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J., & Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Kang, M., & Gong, T. (2019). Dysfunctional customer behavior: conceptualization and empirical validation. *Service Business*, 13(4), 625-646. <https://doi.org/10.1007/s11628-019-00398-1>
- Karatepe, O., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102460>
- Khanam, A., & Tarab, S. (2025). Customer incivility and frontline employee job performance: a moderated mediation analysis of PsyCap and emotional exhaustion. *Journal of*

- Hospitality and Tourism Insights*, 8(2), 513-531. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2023-0569>
- Lages, C., Perez-Vega, R., Kadić-Maglajlić, S., & Borghei-Razavi, N. (2023). A systematic review and bibliometric analysis of the dark side of customer behavior: An integrative customer incivility framework. *Journal of Business Research*, 161, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113779>
- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matud, M., Sánchez-Tovar, L., Hernández-Lorenzo, D., & Cobos-Sanchiz, D. (2024). Job satisfaction, mental symptoms, and well-being in Adult workers: A gender analysis. *Psychiatry International*, 5(2), 253-267. <https://doi.org/10.3390/psychiatryint5020018>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2024). *Connecting people with jobs: Impact evaluation of active labour market policies in Portugal*. OECD.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Popucza, T., Eriksson, L., & Eriksson, M. (2025). Emotional demands, burnout, and mental wellbeing in healthcare, care, and service work: the mediating role of surface acting across age. *Frontiers in Organizational Psychology*, 3, 1-14. <https://doi.org/10.3389/forgp.2025.1628713>
- Prasetyo, R., Purwandari, D., & Syah, T. (2021). The effect of customers' incivility and work stress on job satisfaction through burnout. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 23(3), 390-401. <https://doi.org/10.14414/jebav.v23i3.2309>
- Pu, B., Sang, W., Ji, S., Hu, J., & Phau, I. (2024). The effect of customer incivility on employees' turnover intention in hospitality industry: A chain mediating effect of emotional exhaustion and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 118, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103665>

- Shahzad, F., Ali, S., Hussain, I., Sun, L., Wang, C., & Ahmad, F. (2023). The impact of customer incivility and its consequences on hotel employees: Mediating role of employees' emotional exhaustion. *Sustainability*, 15(21), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su152115211>
- Shin, Y., Hur, W., Moon, T., & Lee, S. (2022). A motivational perspective on customer incivility and employee outcomes: The role of emotional exhaustion. *Service Industries Journal*, 42(1-2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1826443>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short index of job satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PloS One*, 15(4), 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Suh, Y., Lee, M., & Kim, H. (2022). Emotional demands and emotional exhaustion among service employees: The moderating role of organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 875244. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.875244>
- Tarab, S. (2025). Linking workplace incivility and emotional exhaustion: a moderated mediation examination. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 12(1), 83-98. <https://doi.org/10.1177/23220937231185049>
- Vasconcelos, A. (2020). Workplace incivility: a literature review. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(5), 513-542. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-11-2019-0137>
- Wang, A., Duan, Y., Norton, P., Leiter, M., & Estabrooks, C. (2024). Validation of the Maslach Burnout Inventory-General Survey 9-item short version: psychometric properties and measurement invariance across age, gender, and continent. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439470>
- Warr, P. (2019). *The psychology of happiness*. Routledge.
- Woolum, A., Foulk, T., & Erez, A. (2024). A review of the short-term implications of discrete, episodic incivility. *Social and Personality Psychology Compass*, 18(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/spc3.12918>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral sciences*, 14(8), 688-707. <https://doi.org/10.3390/bs14080688>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>