Lusíada
Repositório das Universidades Lusíada

Universidades Lusíada

Correia, Liliana Maria Gonçalves, 1995-

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

http://hdl.handle.net/11067/5205

Metadados

Data de Publicação 2020

Resumo O presente estudo visa compreender a relevância que a qualidade das relações entre líder-membro têm para o bem-estar dos mesmos. A investigação decorreu em duas organizações: a Câmara Municipal da Calheta e a Santa Casa da Misericórdia da Calheta sendo a amostra constituída por 55 trabalhadores que desempenham diversas funções. Aplicou-se o questionário LMX-7 para avaliar a perceção da qualidade da relação líder-membro, a Utrech Work Engagement Scale para avaliar a perceção do engagement e o Jo...

The present study aims to understand the relevance that the quality of the relations between member-leader have for their well-being. The research was carried out in two organizations: Calheta City Hall and Calheta Saint Mercy House. The sample consisted of 55 workers who performed various functions, and the LMX-7 questionnaire was used to measure the perception of quality of the member-leader relationship, the Utrech Work Engagement Scale to measure engagement and the Job Satisfaction Survey t...

Palavras Chave Liderança, Satisfação no trabalho, Qualidade de vida no trabalho

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T03:21:16Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Realizado por:
Liliana Maria Gonçalves Correia

Orientado por:
Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Constituição do Júri:

Presidente:	Prof. Doutor Mário Caldeira Dias
Orientadora:	Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves
Arguente:	Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 13 de fevereiro de 2020

Lisboa

2019

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Liliana Maria Gonçalves Correia

Lisboa

agosto 2019

UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Liliana Maria Gonçalves Correia

Lisboa

agosto 2019

Liliana Maria Gonçalves Correia

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Lisboa

agosto 2019

Ficha Técnica

Autora Liliana Maria Gonçalves Correia

Orientadora Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Título Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Local Lisboa

Ano 2019

Mediateca da Universidade Lusíada - Catalogação na Publicação

CORREIA, Liliana Maria Gonçalves, 1995-

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho / Liliana Maria Gonçalves Correia ; orientado por Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. - Lisboa : [s.n.], 2018. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH
1. Liderança
2. Satisfação no trabalho
3. Qualidade de vida no trabalho
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership
2. Job satisfaction
3. Quality of work life
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC
1. HF5549.5.J63 C67 2019

A todos os que caminham e caminharam ao meu lado e nunca deixaram de acreditar em mim.

AGRADECIMENTOS.

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a cooperação e estímulo de diversas pessoas. Gostaria de expressar toda a minha gratidão a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para que isto se tornasse realidade. A todos quero manifestar os meus sinceros agradecimentos.

À orientadora desta dissertação a Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves, pela orientação prestada, pelo seu incentivo, disponibilidade e apoio que sempre demonstrou.

À minha família que sempre acreditou em mim, principalmente aos meus pais e à minha irmã.

A todos os amigos e colegas que de alguma forma, contribuíram, ou auxiliaram na elaboração deste trabalho, pela paciência, atenção e força que prestaram em momentos menos fáceis.

À Mediateca e à informática por todo o apoio neste processo.

Ao meu Marco, pela sua paciência, compreensão e ajuda prestada durante a elaboração da presente dissertação, especialmente por apresentar sempre um sorriso.

À minha Xana, por ser um grande pilar.

À Câmara Municipal da Calheta e à Santa Casa da Misericórdia da Calheta, pela cedência de dados imprescindíveis para a realização desta dissertação.

E um obrigada aqueles que não acreditaram, fazem-me continuar…

APRESENTAÇÃO

Perceção da qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho

Liliana Maria Gonçalves Correia

O presente estudo visa compreender a relevância que a qualidade das relações entre líder-membro têm para o bem-estar dos mesmos.

A investigação decorreu em duas organizações: a Câmara Municipal da Calheta e a Santa Casa da Misericórdia da Calheta sendo a amostra constituída por 55 trabalhadores que desempenham diversas funções. Aplicou-se o questionário LMX-7 para avaliar a perceção da qualidade da relação líder-membro, a Utrech Work Engagement Scale para avaliar a perceção do engagement e o Job Satisfaction Survey para avaliar a satisfação, estes dois últimos instrumentos foram utilizados como medidas de bem-estar. Os resultados obtidos indicam que existe uma relação entre a perceção da qualidade líder-membro e o bem-estar no trabalho.

Referem-se também os contributos do estudo para a gestão de recursos humanos.

Palavras-chave: Qualidade da relação líder-membro; Bem-estar; Satisfação no trabalho; Engagement.

PRESENTATION

Perception of leader member quality and work well-being

Liliana Maria Gonçalves Correia

The present study aims to understand the relevance that the quality of the relations between member-leader have for their well-being.

The research was carried out in two organizations: Calheta City Hall and Calheta Saint Mercy House. The sample consisted of 55 workers who performed various functions, and the LMX-7 questionnaire was used to measure the perception of quality of the member-leader relationship, the Utrech Work Engagement Scale to measure engagement and the Job Satisfaction Survey to measure satisfaction, these last two were used as measures of well-being. The results indicate that there is a relation between the perception of the relation of the leader-member quality and the well-being at work.

The contributions of the study to the human resources management are also mentioned.

Keywords: Leader member quality; Well-being; Job satisfaction; Engagement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Teoria da troca social líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Walumbwa, Cropanzano, Goldman, 2011, p. 742). 33

Ilustração 2 - Três fases da relação líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Graen, Uhi-Bien *apud* Northouse, 2007). 34

Ilustração 3 - Teoria da troca líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Northouse, 2007, 154). 35

Ilustração 4 - Organograma da Santa casa da Misericórdia da Calheta. (fornecido pela diretora da Santa casa da misericórdia). 51

Ilustração 5 - Organograma da Câmara Municipal da Calheta 1. (Calheta. Câmara Municipal, 2015). 55

Ilustração 6 - Organograma da Câmara Municipal da Calheta 2. (Calheta. Câmara Municipal, 2016) 56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores por género 62
Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por idade..... 63
Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por função que desempenha 63
Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores por posição hierárquica..... 63
Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade no serviço atual 64
Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias 64
Tabela 7 – Alphas de chronbach das variáveis..... 65
Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis..... 66
Tabela 9 - Correlações de *Spearman* entre Liderança, engagement e satisfação..... 67
Tabela 10 - Perceção da relação líder-membro nos líderes e nos colaboradores..... 68
Tabela 11 - Satisfação nos líderes e nos colaboradores 68
Tabela 12 - *Engagement* nos líderes e nos colaboradores..... 69

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

CRP	Constituição da República Portuguesa
GLOBE	Global leadership and organizational behavior effectiveness
JSS	Job Satisfaction Survey
LMX	Leader-Member Exchange
OCB's	Comportamentos de cidadania
SAD	Serviço de apoio ao domicílio
UAID	Unidade de apoio integrado ao domicílio
UWES	Utrech Work Engagement Scale

SUMÁRIO

1. Introdução 21
1.1. Enquadramento 22
1.2. Objetivos 22
1.3. Estrutura da dissertação 23
PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA 25
2. Liderança 25
2.1. Liderança 25
2.2. Conceito de liderança 26
2.3. Abordagens da liderança 26
2.3.1. Abordagem de traços de personalidade 27
2.3.2. Teoria dos estilos de liderança 28
2.3.3. Abordagem comportamental 29
2.3.4. Abordagem Situacional 30
2.3.5. Liderança carismática 31
2.3.6. Liderança transaccional e transformacional 31
2.4. Relação líder-membro 31
2.5. Qualidade da Relação Líder-membro e Atitudes e Comportamentos dos colaboradores 34
3. Bem-estar 39
3.1. Bem-estar no trabalho 40
3.1.1. Satisfação no Trabalho 41
3.1.2. Engagement 42
3.2. Qualidade da relação líder-membro e bem-estar trabalho 45
4. Caraterização das instituições 47
4.1. Caraterização do sector das organizações sem fins lucrativos 47
4.1.1. Santa casa da misericórdia da Calheta 48
4.1.1.1. Enquadramento histórico, missão, objetivos, áreas de atuação e valores 48
4.1.1.2. Estrutura Organizacional 51
4.2. Caraterização do poder local e autarquias locais 52
4.2.1. O Município 52
4.2.2. Câmara Municipal da Calheta 53
4.2.2.1. Missão, objetivos e valores 53
4.2.2.2. Estrutura organizacional e áreas de atuação 55
PARTE 2 – ESTUDO EMPÍRICO 57

5. Metodologia 57
5.1. Participantes 57
5.2. Procedimentos 57
5.3. Instrumentos 58
6. Resultados 61
7. Discussão 71
PARTE 3- CONCLUSÕES FINAIS 73
8. Conclusão 73
Referências 77
Apêndices 89
Lista de apêndices 91
Apêndice A 93

1. INTRODUÇÃO

Todas as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para poderem atingir os seus objetivos. Neste sentido, torna-se fundamental que estas desenvolvam ambientes impulsionadores de bem-estar, de envolvimento e de retenção de profissionais. A liderança na perspetiva da teoria da troca líder-membro (LMX) tem como principal foco o relacionamento interpessoal estabelecido entre o líder e o colaborador, preconizando que os líderes constroem relações diferenciadas com cada membro e, ao fazê-lo, determinam relações de elevada qualidade (in-group) ou baixa qualidade (out-group) (Dansereau *et al.*, 1975 *apud* Nunes e Gaspar, 2017, p. 2). A elevada qualidade de relacionamento ou relação extracontratual carateriza-se pelo desenvolvimento de uma parceria baseada na reciprocidade, em comportamentos extracontratuais, na confiança mútua, no respeito, no afeto e na solidariedade (Zhen, Wang, Shi, 2012 *apud* Nunes e Gaspar, 2017, p. 2). No relacionamento de baixa qualidade ou relação contratual, o líder age como supervisor hierárquico e o relacionamento é baseado nas funções contratuais (Wikaningrum, 2007 *apud* Nunes e Gaspar, 2017, p. 2). Prevê-se que a relação entre o líder e o colaborador se desenvolve ao longo do tempo (Zhen, Wang, Shi, 2012) e, apesar da qualidade da relação ser determinada predominantemente pelo líder, os colaboradores possuem também o poder de influenciar este processo, pelo que o colaborador tem um papel dinâmico e ativo **(**Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012 *apud* Nunes e Gaspar, 2017, p. 2).

A Associação Americana para a Saúde Mundial (2017 *apud* Nunes e Gaspar, 2017, p. 2) estima que 400 milhões de pessoas no mundo sofrem de distúrbios mentais, neurológicos e vícios. Segundo esta, as organizações admitem, atualmente, que o aumento de produtividade poderá estar relacionado com a saúde e bem-estar dos trabalhadores. No âmbito do comportamento organizacional tem existido um aumento dos estudos direta ou indiretamente relacionados com o bem-estar no trabalho, nos aspetos físicos e psicológicos. Vários autores concordam que empregados mais felizes e satisfeitos possuem maior bem-estar e apresentam maiores níveis de produtividade, eficácia e eficiência no contexto de trabalho, sendo que, é de grande importância perceber e explicar o que é que pode influenciar esse bem-estar, sabendo que a relação com o líder é um fator importante, o que justifica a relevância deste trabalho.

1.1. ENQUADRAMENTO

Com o objetivo de analisar a relação entre a qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho (satisfação e *engagement*) realizou-se um estudo empírico junto de uma amostra de colaboradores da Câmara Municipal da Calheta e da Santa Casa da Misericórdia da Calheta.

Na conjuntura atual, são as pessoas o elemento diferenciador que garantem a competitividade entre as organizações, por isso é importante que as organizações invistam no capital humano, mas de forma fundamentada, uma vez que esse investimento, se mal realizado, pode conduzir a resultados pouco satisfatórios quer ao nível específico da gestão de recursos humanos, mas sobretudo ao nível dos resultados organizacionais.

O Município da Calheta e a Santa Casa da Misericórdia da Calheta não são exceção, sofrem das limitações financeiras que a maior parte das organizações, públicas e privadas têm atualmente. Assim, importa desenvolver uma gestão de recursos humanos que tenha em consideração a atração dos melhores trabalhadores, o seu desenvolvimento e a sua manutenção na organização, tendo em atenção o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Este estudo poderá servir de base para a formação de líderes, ao analisar, de forma exploratória, o reconhecimento e apoio que a Câmara Municipal da Calheta e a Santa Casa da Misericórdia da Calheta transmitem aos seus trabalhadores no desenvolvimento da sua atividade profissional, tendo em atenção a melhoria do seu bem-estar no trabalho.

1.2. OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo em duas organizações da ilha da Madeira para averiguar se a perceção da qualidade da relação líder-membro afeta o bem-estar no trabalho dos colaboradores, mais especificamente, o *engagement* e a satisfação no trabalho.

Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caraterizar o conceito de liderança.

-Analisar a literatura no âmbito da teoria da troca líder membro e a do bem-estar no trabalho.

-Realizar um estudo empírico, onde se aplicaram o LMX-7, escala adaptada de Gaspar, em 2005**,** e desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp, para avaliar a perceção da qualidade da relação líder-membro, a *Utrech Work Engagement Scale* (Schaufeli e Bakker, 2004) para avaliar o *engagement* e o *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), adaptado para a população portuguesa por Agostinho em 2007, para avaliar a satisfação.

No âmbito do estudo empírico formularam-se inicialmente as seguintes hipóteses:

H1: A perceção da qualidade da relação líder-membro influencia o *engagement*.

H2: A perceção da qualidade da relação líder-membro influencia a satisfação.

H3: A perceção da qualidade da relação líder-membro dos líderes difere da dos colaboradores.

H4: O nível de satisfação é maior nos líderes do que nos colaboradores.

H5: O nível de *engagement* é maior nos líderes do que nos colaboradores.

1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação, além desta parte introdutória, encontra-se estruturada em duas partes.

A primeira parte é dedicada à revisão da literatura. Primeiramente, carateriza-se o conceito de liderança e apresenta-se a teoria da troca líder-membro. Seguidamente, carateriza-se o conceito de bem-estar e bem-estar no trabalho, fazendo referência à satisfação e ao *engagement*. Por fim, apresentamos as instituições objeto de estudo, a sua missão, os valores, a visão e a estrutura organizacional.

A segunda parte é dedicada ao estudo empírico. Primeiro, descrevemos o estudo empírico realizado, nomeadamente, a amostra, o procedimento, os instrumentos de recolha de dados e as técnicas de análise e tratamento de dados.

Posteriormente, passamos à apresentação e análise dos resultados obtidos seguindo-se a discussão dos resultados.

Por fim, apresenta-se as conclusões, a perspetiva sobre desenvolvimentos futuros, bem como as limitações verificadas na realização do presente estudo.

PARTE 1 - REVISÃO DE LITERATURA

2. LIDERANÇA

Neste capítulo apresentamos uma breve revisão de literatura sobre as teorias da Liderança, enfatizando especialmente, a teoria da troca líder-membro que serviu de enquadramento ao estudo empírico.

2.1. LIDERANÇA

A liderança tem três componentes: um líder, os seguidores e um objetivo comum que procuram alcançar (trabalho conjunto).

A liderança consiste assim na atividade de influenciar as pessoas, fazendo-as empenharem-se voluntariamente para o cumprimento dos objetivos de grupo (George e Franklin, 1960 *apud* Nené, 2015, p.8). Esta perspetiva é igualmente defendida por Kurt Lewin *et al.* (1939 *apud* Nené, 2015, p.8). Estes autores defendem que o líder informal surge através da interação do grupo, enquanto o líder formal emerge no contexto da estrutura da organização (Vala e Monteiro, 1997 *apud* Nené, 2015, p.8).

De acordo com Rego (1998 *apud* Nené, 2015, p.6) a liderança é um processo de influência através do qual o líder consegue criar alterações nas atitudes dos liderados, levando-os a comprometerem-se com os objetivos e missão da organização. Segundo o GLOBE *(global leadership and organizational behaviour effectiveness)* a liderança é a "capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros" (House, *et al.*, 1999, p. 184 *apud* Nené, 2015, p.6). De um modo geral, os líderes procuram conduzir as suas equipas através da tomada de decisões, rumo ao cumprimento de objetivos, implicando, inovação e uma visão estratégica a longo prazo (Cunha e Rego, 2005 *apud* Nené, 2015, p.6).

A investigação sobre a liderança ajuda a percecionar e a compreender a influência dos líderes, em particular, das chefias diretas, no desempenho dos indivíduos, dos grupos e das organizações (Gerstner e Day, 1997 *apud* Nené, 2015, p.9). O impacto dos líderes no desempenho é consensualmente aceite, interferindo diretamente no alcance dos objetivos das empresas. Se assumirmos que a liderança é essencial para o sucesso e

eficácia das organizações, surge a necessidade do desenvolvimento de competências de liderança no contexto organizacional.

2.2. CONCEITO DE LIDERANÇA

Na literatura é extenso o leque de definições sobre liderança, o que revela a complexidade e abrangência do tema, sendo que este conceito representa um dos mais multifacetados fenómenos com o qual "as organizações e a investigação académica" se têm defrontado (Seters e Field, 1990, p. 29 *apud* Mela, 2014, p.4). Segundo Bass e Riggio (2006 *apud* Mela, 2014, p.4) existem tantas definições de liderança que se torna impossível adotar uma que possa ser consensual no seio da comunidade científica. O conceito de influência surge frequentemente ao consultar diferentes fontes. Moller e Gomes (2010 *apud* Mela, 2014, p.4), afirmam que o conceito de liderança se encontra associado ao processo de influência intencional de um indivíduo sobre outros, de modo a que as ligações e atividades no interior de uma equipa ou organização sejam facilitadas, guiadas e estruturadas. Para Robbins (2013 *apud* Mela, 2014, p.4) a liderança consiste na capacidade de um indivíduo influenciar um conjunto de pessoas para alcançar determinadas metas e objetivos.

Existem autores que procuram compreender e distinguir os conceitos de liderança e de gestão, entre os quais (Kotter, 2000 *apud* Nené, 2015, p.8), que considera que a liderança se encontra direcionada para o desafio da motivação das pessoas, através da satisfação de necessidades humanas básicas (Antunes, 2012 *apud* Nené, 2015, p.8). Neste âmbito, a liderança surge na essência da mudança bem-sucedida e tem como objetivo principal gerar uma mudança útil, principalmente se for não incremental. Em contrapartida, a gestão está vocacionada para lidar com a complexidade, tem como objetivo principal manter em funcionamento o sistema vigente e controla as pessoas empurrando-as na direção certa. A distinção, porém, não significa que a liderança seja boa e a gestão má, mas apenas que são diferentes e servem fins distintos.

2.3. ABORDAGENS DA LIDERANÇA

A liderança tem sido estudada ao longo dos anos, originando distintas investigações com implicações significativas para a compreensão do papel e da ação das chefias e dos trabalhadores em ambientes organizacionais (Carsten, Uhl - Bien, Oeste, Patera e McGregor, 2010; Shondrick e Lord, 2010; Sy, 2010; Van Gils, van Quaquebeke, e van

Knippenberg, 2010, citados por Epitropaki (2013) *apud* Mela, 2014, p.4. Uma das primeiras pesquisas nesta área procurou definir as caraterísticas do líder e do não líder, através da análise das caraterísticas dos líderes que são efetivamente reconhecidos como tal.

2.3.1. ABORDAGEM DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Nesta abordagem, o líder é percecionado através de traços específicos da sua personalidade, os quais, poderão explicar o grau de influência que exerce sobre o comportamento dos seus colaboradores (Bergamini, 1994 *apud* Nené, 2015, p.12). Entre as caraterísticas de personalidade do líder que geram maior nível de influência, são destacados pelos defensores desta corrente: a inteligência, o otimismo, a empatia, a flexibilidade, a comunicação, a perspicácia, o entusiasmo, a criatividade, etc. (Jesuíno J., 1987 *apud* Nené, 2015, p.12).

A abordagem de traços de personalidade do líder, baseia-se em duas importantes conceções sobre a liderança: a primeira, a de que existe um padrão básico de personalidade para os líderes e, a segunda, que todos os líderes, em qualquer situação revelam os seus traços (Yukl, 2009 *apud* Nené, 2015, p.12). É cada vez mais reconhecido, que as caraterísticas pessoais dos líderes não podem estar dissociadas do contexto em que estes se inserem (Jesuíno J., 1987 *apud* Nené, 2015, p. 12). Os defensores desta abordagem admitiam que os líderes eram inatos, diferentes das demais pessoas, pelo facto de terem traços de personalidade que os destacavam.

A inteligência emocional é uma caraterística de grande importância para um líder e é definida como “A capacidade para compreender e expressar emoções, usar as emoções para facilitar o pensamento, compreender e gerir de forma efetiva as emoções a nível pessoal e na relação com os outros “(Mayer e Salovey 1997). Goleman considera que a inteligência emocional (1995, 1998) envolve competências pessoais e sociais, tais como: auto-consciência, confiança, auto-regulação, motivação, “conscienciosidade”, empatia, comunicação e gestão de conflitos.

Os estudos sobre a liderança desenvolveram-se também no âmbito da teoria dos estilos de liderança, a qual defende a existência de três estilos de comportamentos dos líderes.

2.3.2. TEORIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

A teoria dos estilos de liderança surge no âmbito da escola das relações humanas e de acordo com (Chiavenato, 1993 *apud* Nené, 2015, p. 13) visa estudar o comportamento do líder em relação às pessoas de um grupo ou de uma organização e a forma como o líder orienta as suas atitudes.

A teoria dos estilos de liderança diferencia-se da teoria dos traços de personalidade na medida em que aborda o estilo de conduta do líder, enquanto a teoria dos traços de personalidade, estuda exclusivamente as caraterísticas intrínsecas do líder.

Os autores (Lewin, Lippitt, e White, 1939 *apud* Nené, 2015 p. 13), (White e Lippitt, 1960 *apud* Nené, 2015, p. 13) e (Chiavenato, 2003 *apud* Nené, 2015, p. 13) referem a existência de três estilos de liderança, que definem o comportamento dos líderes em relação aos seus colaboradores. Estilo de liderança Autoritário ou Autocrático, Estilo de liderança liberal ou "Laissez-Faire" e Estilo de Liderança Democrático.

a) Estilo de Liderança Autoritário ou Autocrático

Na liderança autocrática ou autoritária, o comportamento do líder carateriza-se por ser diretivo, na medida em que transmite aos elementos do grupo as instruções concretas sobre o que fazer, como o devem concretizar e qual o prazo, para que possam atingir os objetivos (Lewin, Lippitt, e White, 1939 *apud* Nené, 2015, p. 13). Neste estilo de liderança, os líderes assumem o controlo das decisões e por isso a intervenção dos colaboradores é muito reduzida. Assim sendo, (Lewin, White e Lippitt, 1939 *apud* Nené, 2015, p. 13), consideram que o líder procura manter-se afastado do grupo, mas sem grande hostilidade.

O líder gera um clima de tensão e medo na organização e na sua ausência, os grupos, tendem a desenvolver pouco a sua atividade e a banalizar o trabalho (Lewin, Lippitt, e White, 1939 *apud* Nené, 2015, p. 13). Como resultado, verifica-se a falta de espontaneidade e capacidade de iniciativa, bem como a inexistência de sentimento de amizade e de pertença ao grupo porque o líder encontra-se apenas focado nos resultados e não na satisfação pelo trabalho.

b) Liderança Liberal ou "Laissez-Faire"

O comportamento do líder “laissez-faire” carateriza-se por não se envolver com o grupo de trabalho, deixando a cada um a liberdade para tomar as suas próprias decisões, não existindo qualquer envolvimento do líder no desenvolvimento das tarefas executadas pelo grupo (Rizzatti, 2002 *apud* Nené, 2015, p. 14). Segundo (Chiavenato, 1992 *apud* Nené, 2015, p. 14), este estilo de liderança será apenas eficaz, se o grupo for profissional, competente e com sentido de responsabilidade, considerando o elevado nível de liberdade que o grupo tem de ter, para ser criativo e ter iniciativa para desenvolver as suas atividades dentro dos prazos estabelecidos.

c) Liderança Democrática

O estilo de liderança democrática implica o envolvimento dos colaboradores na preparação da tomada de decisões, atribuindo maior ou menor responsabilidade a cada um, de acordo com a sua experiência e competências técnicas e pessoais. Neste tipo de liderança, o líder procura dar a conhecer a todos os membros, os objetivos e as tarefas que estão inerentes a cada elemento do grupo, estimulando o envolvimento, a responsabilidade e interajuda entre os mesmos.

Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e amizade no grupo, e os resultados da organização são positivos. O líder orienta e dá apoio ao grupo (Lewin, Lippitt, e White, 1939 *apud* Nené, 2015, p. 14). Liderar é delegar tarefas ao grupo e aos membros do grupo para fazerem as coisas (McNeil e Clemmer, 1988 *apud* Nené, 2015, p. 14). O líder é, a qualquer nível, aquele que inicia e não o que se opõe.

O estilo de liderança assume um papel decisivo na forma de conduzir a equipa de trabalho nas organizações, por esse motivo, vários autores estudaram diferentes estilos que os líderes podem assumir nas suas organizações, para além dos estilos de liderança tradicionais.

2.3.3. ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

A abordagem comportamental surge com o intuito de contribuir para explicar a liderança na perspetiva dos comportamentos, considerando que a eficácia do líder surge relacionada com os comportamentos que este tem com a sua equipa. Acredita-se que a liderança pode ser desenvolvida, treinada e aprendida, através da adaptação do líder às funções de liderança. Os estudos de Michigan, basearam-se na análise do impacto

do comportamento do líder em pequenos grupos e identificaram dois tipos de comportamentos, orientação: para os empregados e para a produção.

Blake e Mouton (1964 *apud* Nené, 2015, p. 15), desenharam a *Manageral Grid* para explicar como os líderes contribuíam para o alcance dos objetivos organizacionais, através de dois fatores: preocupação com as pessoas e preocupação com a produção.

Segundo (Cunha *et al.*, 2007 *apud* Nené, 2015, p. 15) a orientação para as tarefas, corresponde ao grau em que o líder define a estrutura do trabalho da sua equipa, visando o cumprimento dos objetivos. Por outro lado, a orientação para as pessoas/relacionamento está relacionada com o comportamento do líder, como por exemplo se é amistoso, apoiante e preocupado com o bem-estar dos colaboradores.

2.3.4. ABORDAGEM SITUACIONAL

Os autores (Hersey e Blanchard, 1986 *apud* Nené, 2015, p. 16) propõem uma abordagem de liderança Situacional, baseados no desenvolvimento de um referencial conceptual que procura evidenciar as variáveis situacionais chave de modo a adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação (Romano, 2002 *apud* Nené, 2015 p. 16).

A liderança situacional evidencia o comportamento do líder em relação aos subordinados em função das suas respetivas maturidades. A maturidade é definida como a capacidade e a disposição das pessoas para assumirem a responsabilidade de conduzirem o seu próprio comportamento.

As variáveis de maturidade devem ser consideradas especificamente em relação a uma tarefa, função ou objetivo específico. Todas as pessoas tendem a ser mais ou menos maduras em relação ao conjunto das suas tarefas ou função, podendo ser mais ou menos imaturas para outras tarefas, funções ou objetos específicos. A avaliação da maturidade é importante no sentido de orientar as ações do líder, de modo a assegurar os estilos de Liderança adequados para cada indivíduo do grupo, e para o grupo como um todo. Desta forma, estilos diferentes serão utilizados para grupos e indivíduos com níveis de maturidade diferenciados.

2.3.5. LIDERANÇA CARISMÁTICA

House em 1976, publica a teoria da liderança carismática. A Liderança carismática assume-se quase sinónima de liderança Transformacional. O carisma é definido como o talento especial que certas pessoas têm que as leva a fazer coisas extraordinárias. A liderança carismática estabelece uma ligação entre o autoconceito dos subordinados e a identidade organizacional.

2.3.6. LIDERANÇA TRANSACCIONAL E TRANSFORMACIONAL

Burns, no seu livro Leadership (1978 *apud* Nené, 2015, p. 19), propôs uma visão dicotómica para a liderança: A liderança transacional é a relação de troca entre líder e seguidores, o líder organiza o trabalho e atribui recompensas e os seguidores cumprem as obrigações. A liderança transacional é baseada numa relação de troca líder membro: atribuição de recompensas pela concretização do previamente definido. A liderança transformacional é baseada no envolvimento afetivo, na fusão das aspirações do líder ou da organização com as dos seguidores. Esta leva os seguidores a fazerem mais do que é esperado. Eles ficam motivados para considerarem os objetivos da organização como objetivos pessoais.

No próximo ponto será caraterizada a teoria da troca líder-membro, que foi utilizada como o enquadramento teórico sobre a liderança para a realização do trabalho empírico.

2.4. RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO

A liderança dentro das empresas tem despertado o interesse de inúmeros investigadores, o que se justifica pela relevância que o assunto tem para as organizações. Segundo a teoria da troca social, a norma da reciprocidade sugere que quando uma pessoa trata outra bem, esta retribui o tratamento favorável que recebeu (Blau, 1964 *apud* Duarte, 2011, p.13). Apesar de algumas teorias de liderança afirmarem que os líderes detêm um estilo predominante e tendem a tratar todos os seus liderados de uma forma idêntica, tem-se verificado, na literatura, cada vez mais, que os líderes atuam de forma diferente com cada um dos seus colaboradores (Van Gils, 2010 *apud* Duarte, 2011, p.13).

A relação diádica entre trabalhadores e superiores hierárquicos, denominada Troca Social Lider-Membro (*leader-member exchange* - LMX), tem uma influência importante

nas atitudes de trabalho dos colaboradores (Dienesch e Liden, 1986 *apud* Duarte, 2011, p.13). Um trabalhador que estabelece uma relação de elevada qualidade, ou seja, uma relação positiva com o seu superior hierárquico, sente a obrigação de retribuir ao superior e à organização, que este representa, os benefícios tangíveis e recompensas sociais que retira dessa relação (Silva, Santos e Caetano, 2010 *apud* Duarte, 2011, p.13).

Assim, de acordo com a Teoria da Troca Social de Blau (1964 *apud* Duarte, 2011, p.13), a troca social Líder-Membro (LMX) diz respeito à qualidade da troca realizada entre um líder e os seus colaboradores, sendo que essa relação entre ambos, positiva ou negativa, irá ter um efeito em vários elementos da experiência de trabalho dos empregados: no desempenho, na comunicação e na satisfação com a função (Brower, Shoorman e HoonTan, 2000 *apud* Duarte, 2011, p.13). A principal contribuição da teoria da troca social líder-membro foi a noção de que os líderes estabelecem diferentes tipos de relações com cada um dos seus colaboradores (Sparrow e Liden, 1997 *apud* Duarte, 2011, p.13). A LMX foi desenvolvida por (Dansreau, Caschman e Graen, 1973, cit. por Graen, Dansereau, Minami e Cashman, 1973 *apud* Duarte, 2011, p.13), e preconiza que a liderança se baseia numa parceria entre o líder e o colaborador, onde existe um conjunto de benefícios materiais e de recompensas psicológicas fornecidos pelo líder ao colaborador que se empenha na realização das tarefas e na aprendizagem de novas experiências. Neste sentido, o líder e o colaborador tornam-se parceiros para alcançar resultados favoráveis na sua relação e na interação com a organização. Segundo Bauer e Green (1996), a base teórica da teoria da troca líder – membro pressupõe que as relações diádicas e os papéis de trabalho são desenvolvidos ao longo do tempo, através de trocas e interações entre o líder e os seus seguidores. Para os autores (Graer e Scandura, 1987, cit. por Thomas e Lankau, 2009 *apud* Duarte, 2011, p.13), a troca social líder-membro é considerada uma relação única que o líder estabelece com cada colaborador. Quando o líder desenvolve relações de qualidade com o colaborador, fornece mais informações, delega mais poder e aumenta a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão. No entanto, em contrapartida, os trabalhadores assumem maiores obrigações, demonstram um grau de compromisso mais elevado com as tarefas e acabam por ser mais leais aos seus líderes, partilhando com eles as tarefas e as responsabilidades (Dansereau, Graen e Haga, 1975 *apud* Duarte, 2011, p.13).

Walumbwa, Cropanzano e Goldman (2011) sublinham que a teoria LMX realça o desempenho no trabalho e os comportamentos de cidadania (OCB's) nos colaboradores

através de dois processos. Como resultado do processo da troca social, os líderes de topo incentivam as obrigações recíprocas (os membros do in-group fazem coisas extra para os líderes e o líder tem uma relação idêntica para com eles). Estas obrigações recíprocas são as respostas do comprometimento dos membros com o líder (confiança, comunicação aberta e partilha de informação). Este comprometimento, suscita mais OCB's para com o supervisor e para com a organização e maior desempenho no trabalho. Através de um segundo processo, os líderes desenvolvem a auto-eficácia dos seus membros e a eficácia dos meios, melhorando assim o desempenho no trabalho. O resultado do estudo destes autores sugere que os líderes que têm relações LMX de alta qualidade com os seus membros fazem pelo menos três coisas bem: aumentam o grau de comprometimento com o líder, melhoram a auto-eficácia dos colaboradores e aumentam a eficácia dos meios. Estas atividades em conjunto, produzem maior desempenho no trabalho e mais comportamentos de OCB (Ilustração 1).

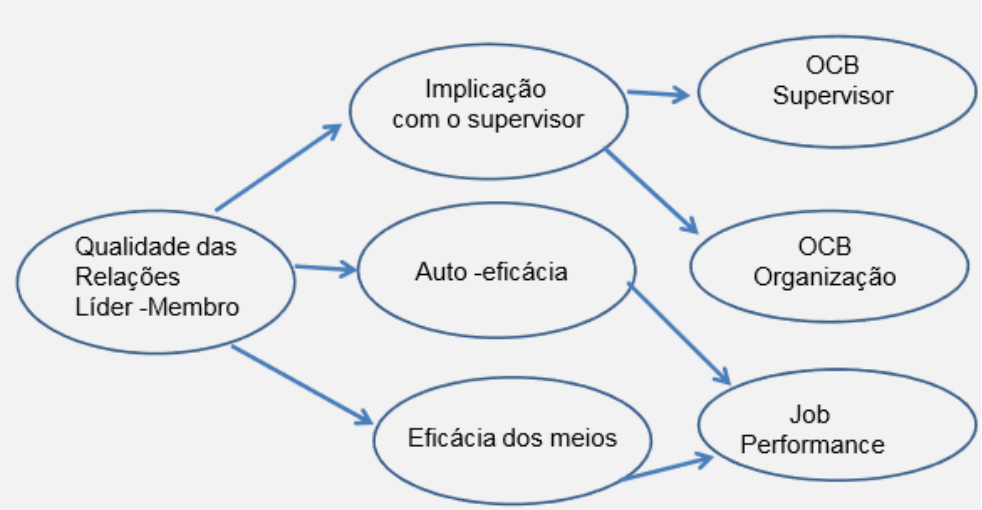

Ilustração 1 - Teoria da troca social líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Walumbwa, Cropanzano, Goldman, 2011, p. 742).

O início de uma relação líder-membro é baseado num sentimento de confiança que os líderes devem transmitir aos seus colaboradores. Assim, os líderes devem depositar a máxima confiança nos seus colaboradores para que estes consigam concluir as suas tarefas e atingir os seus objetivos da forma mais eficiente e eficaz possível (Bauer e Green, 1996 *apud* Duarte, 2011, p.12). Desta forma, se a confiança for estabelecida, tanto os líderes como os membros se sentirão mais seguros na continuação e desenvolvimento de um bom relacionamento. Graen and Uhl- Bien (1991 *apud* Duarte, 2011, p.12), sugerem que a relação se constrói em três fases: o desconhecimento, que consiste num relacionamento através de papéis prescritos, o conhecimento, que é o

período de avaliação (teste), e, por fim, a parceria, em que se desenvolvem relações de qualidade, confiança e respeito mútuo. A relação de parceria é transformacional pois leva os líderes e os colaboradores a irem além do próprio interesse e a concretizarem o que é importante para a organização (Ilustração 2).

Ilustração 2 - Três fases da relação líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Graen, Uhi-Bien *apud* Northouse, 2007).

Atualmente em "*Leadership Making*" prescreve-se que os líderes desenvolvam relações de qualidade *in-group* com todos os seus colaboradores, fazendo-os sentirem-se parte de um todo *in-group* e proporcionando–lhes oportunidades de assumirem novas responsabilidades. Adicionalmente, os líderes podem criar *networks* ou parcerias através da organização que irão beneficiar os objetivos desta e a progressão de carreira dos líderes (Graen e Uhl-Bien, 1995 *apud* Duarte, 2011, p.12).

2.5. Qualidade da Relação Líder-membro e Atitudes e Comportamentos dos colaboradores

O papel do liderado e a qualidade do relacionamento é informalmente negociado entre os liderados e os seus líderes ao longo do tempo (Dienesch e Liden, 1986; Gerstner e Day, 1997; Graen e Scandura, 1987; Graen e Uhl-Bien, 1995 *apud* Santos, 2012, p. 3), uma vez que as interações irão depender da autoridade formal, das regras e das políticas inerentes à performance que se pretende que o liderado apresente. Nesta lógica, a LMX propõe duas categorias básicas onde a qualidade da relação existente entre Líder-Membro se diferencia: alguns liderados desenvolvem um relacionamento de troca de alta qualidade *(in-group)* com o líder, que se carateriza pela confiança mútua, respeito, afeição (Dansereau *et al.*, 1975 *apud* Santos, 2012, p. 3) interação, apoio

formal e informal e recompensas (Deinesch e Liden, 1986 *apud* Santos, 2012, p. 3) outros (*out-group)* não só não consideram os líderes como parte integrante do grupo, como também não se consideram como parte dele, sendo a relação caraterizada pela baixa confiança, menores recompensas e suporte à interação (Deinesch e Liden, 1986 *apud* Santos, 2012, p. 3). As interações positivas Líder-Membro tendem a acontecer na medida em que existam bons resultados organizacionais e que a atitude do liderado seja, também, positiva (Deinesch e Liden, 1986 *apud* Santos, 2012, p. 3) (Ilustração 3).

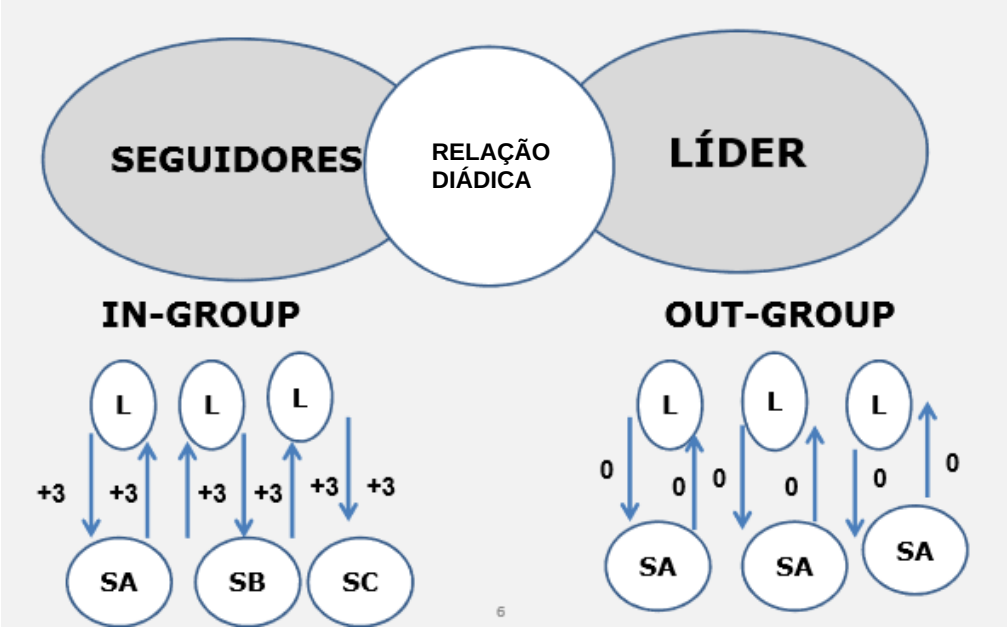

Ilustração 3 - Teoria da troca líder-membro. ([Adaptado a partir de:] Northouse, 2007, 154).

O desenvolvimento desta relação tem por base a teoria da troca social e tem início numa oferta do líder, que será posteriormente correspondida pelo liderado (Dienesch e Liden, 1986, Gerstner e Day, 1997, Graen e Scandura, 1987, Graen e Uhl-Bien, 1995 *apud* Santos, 2012, p. 3). Após esta fase inicial, na qual o liderado pode corresponder à oferta, a relação continua com uma reciprocidade de contribuições, isto é, com uma reciprocidade de ações positivas que promovem o relacionamento e que atendem às necessidades da outra parte. Agir de modo diferente vai depender da perceção que o líder tem das contribuições do seu colaborador, uma vez que este vai retribuir de uma maneira própria, até que as contribuições se ajustem de modo a atingir um equilíbrio.

Esta relação é vista como satisfatória e, como tal, mais estável quando um dos lados percebe que existe equilíbrio nas contribuições de ambos ou quando é percecionado que o outro contribui mais (Buunk, Doosje, Jans, e Hopstaken, 1993 *apud* Santos, 2012,

p. 4). Por outro lado, a falta de reciprocidade da outra parte leva a experiências e sentimentos negativos (Walster, Walster e Berscheid, 1978 *apud* Santos, 2012, p. 4). Assim sendo, a estabilidade da relação depende da reciprocidade percebida acerca das contribuições do outro (Blau, 1964 *apud* Santos, 2012, p. 4).

Na literatura atual tem-se observado algum debate relativamente à forma como os líderes e os seus membros devem contribuir para a díade de modo a que ambas as partes beneficiem da mesma forma. Alguns investigadores argumentam que ambos os lados da díade devem contribuir da mesma forma (Dienesch e Liden, 1986; Liden e Maslyn, 1998 *apud* Santos, 2012, p. 5), outros enfatizam a ideia de que é das diferentes formas de contribuir (com valor percebido similar), que se podem retirar os maiores benefícios para os dois elementos da díade (Coyle-Shapiro e Kessler, 2002 *apud* Santos, 2012, p. 5).

Assim, e segundo a teoria da troca social, já referida, as relações LMX são orientadas segundo uma norma de reciprocidade (Uhl-Bien e Maslyn, 2003 *apud* Santos, 2012, p. 3) que motiva ambas as partes da díade a contribuir de forma uniforme para a relação.

Em geral, a qualidade das relações estabelecidas entre líderes e membros é crucial, na medida em que esta está positivamente relacionada com resultados organizacionais relevantes e desejáveis (Gerstner e Day, 1997 *apud* Santos, 2012, p. 4). Uma grande qualidade LMX fará com que haja interações mais frequentes, o que levará a que os liderados se sintam mais apoiados pelo líder, com maior confiança, incentivo e consideração, adotando também funções que exijam um esforço extra para alcançar as metas pretendidas para o grupo de trabalho (Sparrowe e Liden, 1997 *apud* Santos, 2012, p. 4).

Segundo Northouse, a teoria apresenta alguns pontos fortes e fracos. Um ponto forte é o facto de ser uma teoria descritiva, de salientar que a liderança efetiva é contingente com a qualidade das trocas líder-membro. Adicionalmente, salienta o papel da comunicação (é através dela que os líderes e os membros interagem) e tem subjacente vários estudos sobre a relação líder-membros e resultados organizacionais. Como ponto fraco refere o facto de esta teoria não explicar como são criadas as relações de qualidade líder-membro. Além disso, pode levar à banalização da existência de grupos "privilegiados" e, apesar de salientar a importância da confiança e da perceção de justiça na relação líder-membro, não explica como estes fatores influenciam esta relação.

O questionário utilizado para avaliar a relação entre líderes e membros foi desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp. O LMX-7 contém itens que questionam sobre o relacionamento do colaborador com o seu líder ou vice-versa. O LMX-7, é um questionário que fornece uma medida confiável e válida da qualidade das trocas entre membros-líderes (Graen e Uhl-Bien, 1995 *apud* Santos, 2012, p. 3). Foi projetado para medir três dimensões de relações entre líder e membro: respeito, confiança e obrigação e avalia o grau em que os líderes e os membros têm respeito mútuo pelas capacidades de cada um, sentem confiança recíproca e têm um forte senso de obrigação uns para com os outros. Por exemplo: "Em que medida a sua/seu Chefia/colaborador compreende os seus problemas e as suas necessidades no desempenho das suas funções?"

Embora o LMX-7 seja mais comumente usado pelos investigadores para explorar questões teóricas, também pode ser utilizado para analisar o estilo de liderança.

3. BEM-ESTAR

No presente capítulo abordamos os princípios teóricos do bem-estar no trabalho e as suas componentes.

Desde a antiguidade que os filósofos questionam sobre o que poderia permitir alcançar uma vida boa. Segundo os autores Diener, Scollon e Lucas (2003 *apud* Nascimento, 2006, p.13). um dos componentes extensivamente examinados na abordagem desta questão é a felicidade. Este conceito é amplamente discutido desde os tempos pré-socráticos, no entanto, a tentativa de definição de felicidade não foi consensual, não tendo sido possível alcançar uniformidade e universalidade relativamente a este conceito.

Mais de 90% das pessoas concordam com a afirmação "um trabalhador feliz é um trabalhador produtivo" (Fisher, 2003 *apud* Nascimento, 2006, p.13). Por quê? Uma explicação poderá ser o facto de indivíduos felizes serem mais ativos, enérgicos, interessados no trabalho, solidários com os seus colegas e persistentes face a dificuldades. Outra explicação é que a felicidade pode gerar mais recursos relacionados com o trabalho. Por exemplo, os funcionários felizes podem agir de uma maneira agradável de modo a que os colegas estejam mais inclinados a dar apoio instrumental, social ou emocional. Felicidade é muitas vezes operacionalizada por uma única pergunta (por exemplo, quão feliz você está?) (Veenhoven, 1984 *apud* Nascimento, 2006, p.13). É importante distinguir a felicidade específica de outras medidas que cobrem toda uma gama de emoções positivas e negativas. Uma forma de a medir é com o Job Scale (JAS) que inclui vários estados emocionais no trabalho (por exemplo, animado, feliz, relaxado, nervoso) que são sentidas pelos funcionários durante a semana (Breve, Burke, George, Robinson, e Webster, 1988; Burke, Breve, George, Robertson, e Webster, 1989 *apud* Nascimento, 2006, p.13). Outra medida popular é a escala (PANAS), composta por 10 itens de afetos positivo e 10 negativos (Watson e Clark, 1992 *apud* Nascimento, 2006, p.13).

Nesta dissertação será abordada apenas uma das conceções teóricas de bem-estar: o bem-estar no trabalho. Pretende-se também demonstrar, principalmente, a importância do bem-estar em ambiente laboral para tal, iremos recorrer ao *engagement* e à satisfação no trabalho.

3.1. BEM-ESTAR NO TRABALHO

Segundo (Csikszentmihalyi, 2004 *apud* Nascimento, 2006, p.27), o trabalho pode representar um dos aspetos mais satisfatórios e mais compensadores da vida. Neste sentido, a meta da organização para este autor, consiste em criar valor com o resultado do trabalho coletivo de pessoas que visam um objetivo comum, mediante a criação de um ambiente em que os empregados possam verdadeiramente gostar e apreciar o seu trabalho, progredindo no desenrolar desse processo.

Estas condições são ideais para a organização, pois atraem indivíduos mais capazes e mantêm-nos por mais tempo, além de fomentarem um maior esforço espontâneo pelo trabalho. Da mesma forma, este ambiente é ideal para o trabalhador, pois ajuda-o a ter uma vida mais feliz e proporciona-lhe condições para o seu desenvolvimento. No entanto, Csikszentmihalyi adverte que se deve proceder à análise do que motiva as pessoas para o trabalho e das várias formas que o trabalho pode assumir.

Bastos e Borges-Andrade (2002 *apud*, Nascimento, 2006, p.27) consideram que a perceção de bem-estar no trabalho vai além das formas de organização de trabalho, tipos de gestão e clima organizacional. O bem-estar no trabalho relaciona-se com a complexidade que envolve o estabelecimento de vínculos positivos sob dois prismas: com o trabalho e com a organização. A escala que tem sido frequentemente utilizada pelos investigadores para avaliar esta vertente é a escala de *Engagement*: *Utrech Work Engagement Scale* (Schaufeli e Bakker, 2004) (versão de nove itens que analisa as três dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção), por exemplo: "Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar". O conceito de *engagement* irá ser apresentado posteriormente.

Os resultados da investigação têm revelado que os funcionários envolvidos são energéticos e auto-eficazes, exercem influência sobre os acontecimentos que afetam as suas vidas (Schaufeli *et al.*, 2001).

As conceções sobre o conceito de bem-estar no trabalho encontradas na literatura possuem diversos focos de análise que não refletem a amplitude deste construto. Na tentativa de avaliar a existência ou não de bem-estar em ambiente laboral, vários autores colocaram o seu foco de observação nos fatores de risco à saúde do trabalhador como *burnout* (Malasch, Shaufeli e Luter, 2001 *apud* Nascimento, 2006, p.28) e *stress* (Byrne, 1994 *apud*, Nascimento, 2006, p.28) ou ainda, avaliando fatores independentes,

tais como a personalidade, o *stress* ocupacional (Danna e Griffin, 1999 *apud*, Nascimento, 2006, p.28), a segurança no trabalho, as horas trabalhadas, o controle do trabalho e o estilo de gestão (Sparks, Fargher e Cooper, 2001 *apud* Nascimento, 2006, p.28). Para (Siqueira e Padovam, 2004 *apud* Nascimento, 2006, p.28), o bem-estar é entendido como um conceito que integra três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Neste trabalho, serão abordadas como manifestações do bem-estar no trabalho, a satisfação no trabalho e o *engagement*. Estes conceitos representam vínculos positivos com o trabalho e com a organização, conforme se apresenta seguidamente.

3.1.1. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O trabalho consiste numa das principais atividades da vida dos indivíduos.

Segundo (Xavier, 2005 *apud* Nascimento, 2006, p. 29), a insatisfação observada em trabalhadores é um dos fatores determinantes para motivar os gestores e os investigadores a analisarem o papel da satisfação do trabalhador na produtividade das organizações.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959 *apud* Brandão, 2015, p.9) desenvolveram, a primeira teoria que propõe esclarecer a satisfação no trabalho e que pressupõe a existência de dois grupos de fatores responsáveis pela satisfação: os fatores motivacionais e os fatores higiénicos. Herzberg, et. al (1959 *apud* Brandão, 2015, p.9) caraterizaram estes fatores como sendo fatores extrínsecos e intrínsecos. Os fatores intrínsecos ou motivadores são definidos como um conjunto de caraterísticas que estão relacionadas com o próprio trabalho e que podem proporcionar satisfação com o mesmo (e.g. o desempenho, a promoção, realização, reconhecimento e responsabilidade). Por outro lado, os fatores extrínsecos ou higiénicos são definidos pelos autores como contextuais e relacionados com o ambiente de trabalho e com a responsabilidade da organização (e.g. a supervisão, as relações interpessoais, a política de organização, condições de trabalho e o salário). Estes fatores higiénicos são designados de profiláticos e preventivos, pois, estão fora do controle das pessoas e evitam a insatisfação embora não levem à satisfação. Herzberg (1966 *apud* Brandão, 2015, p.9) carateriza os fatores motivadores responsáveis pela satisfação como estando relacionados com o conteúdo do cargo ou com as tarefas, pois incluem a liberdade de

decisão, a delegação de responsabilidade, as oportunidades de promoção, a ampliação e o enriquecimento do cargo.

Do ponto de vista de (Hackman e Oldham, 1974), a satisfação é determinada por estados psicológicos críticos gerados por cinco caraterísticas centrais do trabalho: variedade, identidade, significância, autonomia na tarefa e o feedback recebido.

A longa tradição de estudos teóricos e empíricos enfatiza a relação entre a satisfação no trabalho e a eficácia organizacional. Por exemplo (Wood, 1976 *apud* Gonçalves, 2011, p. 23) diz que a saúde das organizações depende, em grande medida da satisfação que os trabalhadores retiram do seu trabalho. De uma forma geral, a satisfação no trabalho pode ser vista como uma resposta a um conjunto de fatores percecionados pelos trabalhadores em função das suas expectativas, desejos e necessidades, tais como o contexto, conteúdo do trabalho as caraterísticas do próprio trabalho e o seu meio ambiente ou envolvente.

Locke (1976 *apud* Brandão, 2015, p.8) definiu satisfação no trabalho como o estado emocional agradável ou positivo, que advém do trabalho ou de experiências no trabalho.

Já na perspetiva de (Spector, 1997 *apud* Brandão, 2015, p.8) a satisfação no trabalho pode levar a determinados comportamentos por parte dos trabalhadores, que por sua vez se vão refletir no funcionamento da organização.

No estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação para avaliar a satisfação no trabalho utilizou-se o questionário de Spector de 1985, adaptado para a população portuguesa por Agostinho em 2007. O Job Satisfaction Survey (JSS) é um inventário que tem o objetivo de avaliar, por um lado, a satisfação no trabalho em geral e por outro, nove dimensões específicas da satisfação profissional: o salário, a promoção, a chefia, as regalias, as recompensas, os procedimentos administrativos, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e, ainda, a comunicação.

Seguidamente será apresentado o conceito de *engagement* que, também será utilizado para avaliar a perceção de bem-estar no trabalho.

3.1.2. ENGAGEMENT

Trabalhadores com *engagement* têm energia, estão conectados com o trabalho, e vêem-se como capazes de lidar com as exigências do seu trabalho. O *engagement* no

trabalho é um estado positivo da mente, realizador e relacionado com o trabalho que é caraterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado instantâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado persistente e afetivo-cognitivo que não é focado num objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor carateriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto o indivíduo trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e experienciar significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caraterizada como estar completamente concentrado e envolvido no trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desligar-se do trabalho (Salanova *et al.*, 2001). Em síntese, o *engagement* no trabalho é caraterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o trabalho.

Um questionário de auto-avaliação denominado *Utrech Work Engagement Scale* (UWES) foi desenvolvido, em 2004, por Schaufeli e Bakker e, inclui os três aspetos constituintes do *engagement* no trabalho: vigor, dedicação e absorção.

Desde a introdução deste conceito em 1999, vários estudos têm vindo a ser realizados com o UWES para analisar a relação entre *burnout e workaholism,* identificar possíveis causas e consequências do *engagement* e analisar o papel do *engagement* em processos mais complexos relacionados com a saúde e bem-estar do trabalhador.

Um estudo realizado por (Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008) mostrou que o *engagement* no trabalho e o *workaholism* estão relacionados com variáveis diferentes: nos dois casos, os trabalhadores trabalham muito e são leais à empresa a que pertencem, mas no caso do workaholic, este chega ao limite de sua saúde mental.

O *engagement* no trabalho está positivamente associado com as caraterísticas laborais que podem ser assinaladas como os recursos motivadores ou energizadores, assim como, com o apoio social de colegas de trabalho e o feedback do superior, feedback de performance, coaching, autonomia no trabalho, variedade de tarefas e oportunidades de formação (Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008). Além disso, o *engagement* no trabalho está positivamente relacionado com a auto-eficácia (Salanova *et al.*, 2001), parecendo que a auto-eficácia pode tanto preceder o *engagement*, como o proceder (Salanova, Bresó e Schaufeli, 2005). Isto significa que uma espiral crescente pode existir: a auto-eficácia gera o *engagement*, e este em resposta aumenta as crenças de auto-eficácia. Um estudo com estudantes, mostrou que o desempenho na faculdade

está positivamente correlacionado com o *engagement* (Waegenmakers, 2003). Além disso, parece que os trabalhadores que levam sentimentos positivos do seu trabalho para casa, ou quem leva as experiências positivas de casa para o trabalho, apresentam altos níveis de *engagement* quando comparados com aqueles que não têm uma visão positiva de um dos ambientes (Montgomery *et al.*, 2003). O estudo de (Bakker *et al.*, 2003) entre trabalhadores de uma empresa financeira mostrou que os recursos de trabalho, assim como o suporte dos colegas e a autonomia no trabalho estão positivamente relacionados com os níveis de *engagement* que foram medidos dois anos depois.

As possíveis consequências do *engagement* no trabalho estão relacionadas com as atitudes positivas referentes à organização, como a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e baixa rotatividade (Demerouti, Bakker, Janssen e Schaufeli, 2001; Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008), mas também com comportamentos organizacionais positivos: iniciativa pessoal e motivação para a aprendizagem (Sonnentag, 2003), trabalhar horas extras (Salanova, Agut e Peiró, 2005), e comportamento pró-ativo (Salanova *et al.*, 2001). Adicionalmente há indicadores de que o *engagement* está positivamente relacionado com a saúde, ou seja, baixos níveis de depressão e *stress* (Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008) e queixas psicossomáticas (Demerouti, Bakker, Janssen e Schaufeli, 2001). Finalmente, parece que o *engagement* no trabalho está positivamente relacionado com o desempenho no trabalho. Por exemplo, um estudo entre cem hotéis espanhóis e restaurantes mostrou que os níveis de *engagement* no trabalho tinham um impacto positivo no serviço desses hotéis e restaurantes e que prediziam o trabalho extra dos funcionários e a satisfação do cliente (Salanova, Agut e Peiró, 2005).

Os resultados da investigação sobre as possíveis causas e consequências do *engagement* sugerem que este pode ser um mediador entre os recursos laborais e as atitudes positivas no trabalho e os comportamentos no trabalho. Num estudo recente, Schaufeli e Bakker (2004) testaram esse modelo em quatro amostras de diferentes tipos de organizações. Nestas existiam fatores de *stress* no trabalho, *burnout* e queixas de saúde. Os autores encontraram evidências da existência de dois tipos de processo: (1) um processo de problemas de saúde ou erosão, na qual os stressores laborais e a falta de recursos no trabalho estavam associados com o *burnout*, que está relacionado com a doença e com as atitudes negativas; (2) um processo motivacional no qual a presença de recursos laborais estão associados ao *engagement* no trabalho, que está assim,

associado com atitudes positivas de trabalho. Outros estudos confirmaram o papel mediador do *engagement* no trabalho. Essencialmente, os resultados de Schaufeli e Bakker foram replicados por (Schaufeli e Bakker, 2004) num estudo com uma amostra de dimensões significativas de professores finlandeses. Num outro estudo, entre mais de 500 trabalhadores da área das tecnologias da informação e comunicação, (Salanova *et al.*, 2003) observaram que o *engagement* no trabalho mediava a relação entre a disponibilidade de recursos (feedback de performance, variedade de tarefas e controle sobre o trabalho) e o comportamento organizacional pró-ativo. O *engagement* não é restrito ao indivíduo, mas pode "contagiar" outros funcionários, levando ao que pode ser denominado *engagement* coletivo (Salanova, Agut e Peiró, 2003)

A seguir será apresentada a relação entre qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho.

3.2. QUALIDADE DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO E BEM-ESTAR TRABALHO

Segundo (Lapierre, 1989), as atitudes e ações dos líderes de uma empresa influenciam as perceções e os comportamentos dos funcionários. Investigadores da área do comportamento organizacional destacam que os líderes integram o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração numa organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados pelos diferentes grupos (Bergamini, 1994).

Quando as relações são caraterizadas pelo respeito mútuo, pela valorização da competência e da participação dos empregados nas decisões organizacionais ou, por outro lado, quando as relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos empregados, com foco exclusivo na realização das metas organizacionais, criam-se condições diversas, que serão percebidas de forma diferente e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador (Melo, 2004). Assim, considerando que os líderes podem influenciar as experiências positivas ou negativas dos seus colaboradores, e que os afetos positivos, negativos e a realização integram o bem-estar no trabalho, é possível esperar a existência de uma relação e influência entre a liderança e o bem-estar. Little, Simmons e Nelson (2007), por exemplo, verificaram que os afetos positivos dos líderes predizem a saúde dos seus liderados. Outras investigações empíricas demonstraram que variáveis como o estilo de liderança autocrático e a despreocupação com as necessidades, motivações e expectativas dos

colaboradores potencializam a experiência de *stress* no local de trabalho (O'Driscoll e Beehr, 1994; Seltzer e Numerof, 1988).

4. CARATERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES

Neste capítulo, iremos proceder à caraterização das instituições onde foi realizado o estudo empírico

4.1. CARATERIZAÇÃO DO SECTOR DAS ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Nos momentos de crise tende a existir um aumento da procura de ajuda, maioritariamente através do Estado ou através de instituições particulares de solidariedade social, o denominado 3º sector. Existem várias denominações associadas a este sector, e as mais utilizadas a nível mundial são: Terceiro sector, Sector não lucrativo e sector sem fins lucrativos, Economia social e economia solidária, Organizações não-governamentais, Organizações da sociedade civil. A utilização da designação de terceiro sector é uma das mais utilizadas para referir o conjunto de organização privadas sem fins lucrativos (Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13). As designações do sector sem fins lucrativos, servem para ressalvar o facto destas organizações não terem como principal objetivo o lucro, possuindo uma missão cultural, educacional, de investigação, de lazer, de apoio social, entre outras. Sem esquecer a missão principal, estas organizações poderão ter atividades lucrativas que são exercidas em paralelo, podendo assim utilizar os fundos/lucros obtidos para sustentar, as atividades inerentes à sua missão numa lógica de subsidiação cruzada (Andrade e Franco, 2007 Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13). Segundo o estudo de (Campos *et al.*, 2005 Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13), em Portugal este sector tem uma importância significativa para a economia. Das inúmeras definições possíveis de encontrar, de acordo com o artigo Nº 1 do Estatuto das IPSS (EIPSS) aprovado pelo Decreto-Lei Nº 119/83 de 25 de fevereiro são definidas como instituições de solidariedade social as constituídas, sem a finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre indivíduos. As mesmas não são administradas nem pelo Estado central nem pelas autarquias, e têm os seguintes objetivos: Apoio a crianças e jovens; Apoio à família, Apoio à integração social e comunitária, Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, Educação e formação profissional dos cidadãos, Resolução dos problemas

habitacionais das populações. Ainda de acordo com o artigo Nº 2 do EIPSS, estas utilizam as seguintes formas jurídicas: Associações de solidariedade social, Associações de voluntários de ação social, Associações de socorros mútuos, Fundações de solidariedade social, Irmandades da misericórdia. De acordo com (Baraldi, 1998 Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13), as organizações sem fins lucrativos habitualmente pretendem a maximização da quantidade e da qualidade dos serviços que conseguem disponibilizar. Nestas organizações encontram-se as seguintes caraterísticas: Formalidade: estas organizações regem-se por um conjunto de regras estabelecidas em documentos formais que regulamentam a sua existência; Independência: não existe qualquer tipo de influência de outras organizações sem fins lucrativos; Não distribuidora de lucros: nestas organizações não se verifica a distribuição de lucros apurados. Lester e Helmut (1992 Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13) referem que estas organizações, além de serem privadas, são também auto-governadas, com carácter voluntário e sem qualquer distribuição de lucros, convergindo com as caraterísticas identificadas por (Baraldi, 1998 Andrade e Franco, 2007 *apud* Noronha, 2017, p.13).

4.1.1. SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA CALHETA

4.1.1.1. ENQUADRAMENTO HISTÓRICO, MISSÃO, OBJETIVOS, ÁREAS DE ATUAÇÃO E VALORES

Quando a Santa Casa foi fundada em 1535, por Alvará Régio de 7 de outubro e por um conjunto de pessoas nobres da vila da Calheta, não existiam formas de assistência pública. Então, formou-se esta casa com o objetivo de valer a muitos casos de inválidos e pobres que não tinham nenhuma proteção. (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

Depois de algum tempo, a Misericórdia da Calheta atingiu um elevado grau de prosperidade devido às doações e legados que lhe foram feitos pelas pessoas mais ricas. A Misericórdia começou a dispor de capela privativa onde se realizavam os serviços religiosos da irmandade e esteve instalada em edifício próprio, que foi restaurado em 1921 e que ainda hoje se mantém, no qual estão instalados os paços do concelho. (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

Por volta do ano de 1956, houve um novo período de dinamismo, altura em que foi construído o seu Hospital, hoje Centro de Saúde da Calheta. A Misericórdia foi

despojada do hospital, na sequência do 25 de Abril de 1974, tendo cessado a sua atividade, que era exclusivamente de natureza hospitalar. Ressurgiu de novo, em 1990 voltando a assumir o seu papel de instituição de solidariedade social. (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

"Foram então eleitos os seus órgãos sociais e lançados projetos que a viabilizaram, nomeadamente dirigidos ao apoio à terceira idade, dado o elevado envelhecimento da população do concelho onde se situa." (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

"Em 1996, foi concluído um ambicioso projeto constituído por três edifícios, destinados a Lar, Centro de Convívio, e Sede Social, tendo sido dado a este último espaço um destino diferente: o seu arrendamento para instalação de serviços públicos." (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

Para além do Lar, Serviço de Apoio Domiciliário e Centro de Convívio, a Misericórdia da Calheta impulsiona ainda outras atividades de animação sócio-cultural. O Dia da Misericórdia é um evento que se celebra todos os anos, no último domingo do mês de maio, numa data próxima do dia da Festa da Visitação, em honra à padroeira das Misericórdias. (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2010).

> "A santa casa da Calheta, é uma associação de fiéis, com o objetivo de satisfazer necessidades sociais, bem como de praticar atos de culto católico, de harmonia com o disposto neste compromisso." (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2016).

Objetivos e áreas de atuação

> "Para concretização do seu fim, a misericórdia pode conceder bens e desenvolver atividades de intervenção social designadamente de:
>
> a) Apoio à infância e juventude, designadamente a crianças e jovens em perigo;
>
> b) Apoio às pessoas idosas, às pessoas com deficiência e incapacidade, às pessoas em situação de necessidade ou de dependência, sem-abrigo e a vítimas de violência doméstica;
>
> c) Apoio à família e comunidade em geral;
>
> d) Apoio à integração social e comunitária;
>
> e) Promoção de saúde, prevenção da doença e prestação de cuidados- perspetiva curativa, de reabilitação e reintegração, designadamente através da criação, exploração e manutenção de hospitais, unidades de cuidados continuados e paliativos, serviços de diagnóstico e terapêutica, cuidados primários de saúde e tratamento de doenças do foro

psicológico ou psiquiátrico e de demências, bem como aquisição e fornecimento de medicamentos e assistências medicamentosa;

f) Salvaguarda e defesa do património cultural e artístico, material e imaterial, religioso ou não;

g) Promoção da educação, da formação profissional e da igualdade de homens e mulheres;

h) Habitação e turismo social;

i) Empreendedorismo e outras respostas e serviços não incluídos nas alíneas precedentes, desde que enquadráveis no âmbito da economia social, isto é, desde que contribuam para a efetivação dos direitos dos cidadãos e para sustentabilidade da instituição;

j) Atividade agrícola"; (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2016)

Valores

"Para a promoção dos seus fins compromissórios, a Misericórdia apoia e incentiva o voluntariado, promovendo a cooperação e a ética na responsabilidade." (Santa Casa da Misericórdia da Calheta, 2016).

4.1.1.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organograma da Santa Casa da Misericórdia da Calheta

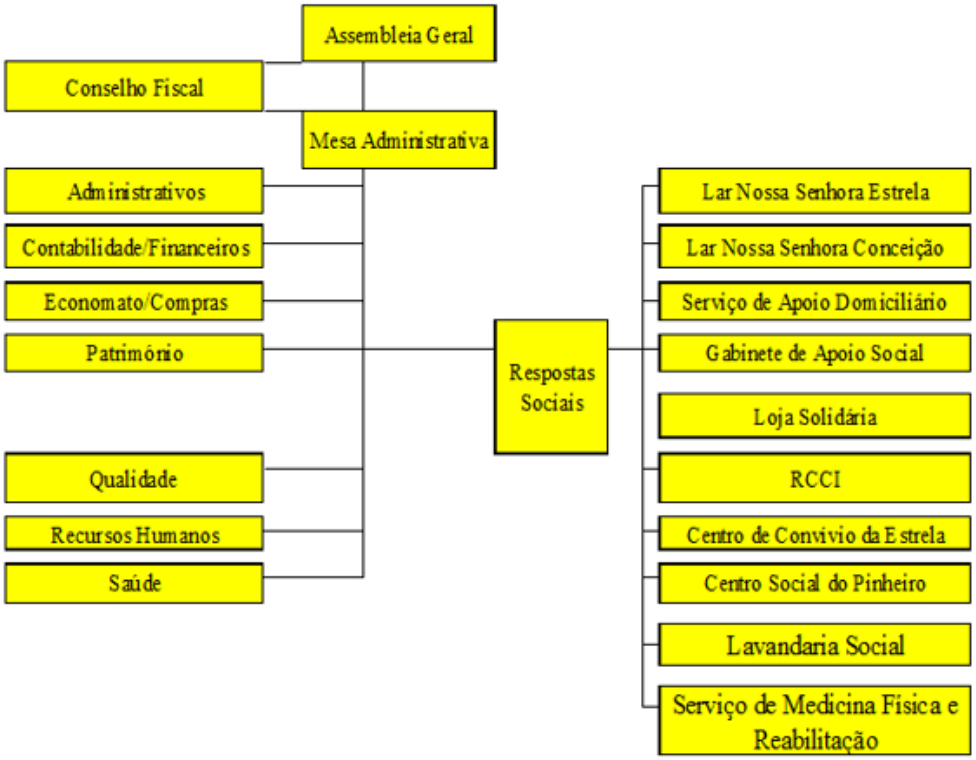

Ilustração 4 - Organograma da Santa casa da Misericórdia da Calheta. (fornecido pela diretora da Santa casa da misericórdia).

No serviço de apoio ao domicílio (SAD) que engloba também a lavandaria social encontram-se cerca de 8 colaboradores. No SAD clássico que engloba também a loja solidária e o gabinete de apoio social encontram-se cerca de 32 colaboradores. Na divisão do serviço de medicina física e reabilitação trabalham cerca de 7 colaboradores.

Na divisão do centro convívio encontram-se cerca de 6 colaboradores. Na unidade de apoio integrado ao domicílio (UAID) encontram-se cerca de 10 colaboradores. No Centro social do pinheiro trabalham cerca de 3 colaboradores.

No Lar Nossa Senhoras da Estrela trabalham cerca de 53 trabalhadores e no Lar Nossa Senhora da Conceição encontram-se cerca de 36 colaboradores. No total são 155 colaboradores nesta organização.

4.2. CARATERIZAÇÃO DO PODER LOCAL E AUTARQUIAS LOCAIS

O poder democrático local e o modelo de organização das autarquias, tal como o conhecemos hoje, é relativamente recente, uma vez que apenas foi consagrado em 1976, através da Constituição da República Portuguesa (CRP), sendo que, em 1977 realizaram-se as primeiras eleições autárquicas. No entanto, presume-se que as primeiras formas de organização autárquica e local remontam à época medieval. O princípio fundamental das autarquias locais, consagrado na CRP, visa a prossecução dos interesses próprios das populações respetivas, visando, através da sua ação, a satisfação das suas necessidades, nas mais diversas áreas, designadamente, ordenamento do território, saneamento básico, educação, cultura, ambiente, ação social, passando pelo desenvolvimento económico. Como forma de exercer estas competências, as autarquias locais dispõem de pessoal, património e finanças próprias, cabendo a sua gestão aos órgãos colegiais locais, nomeadamente ao órgão executivo e ao órgão deliberativo. Ao Estado central, apenas cabe a ação inspetiva, em que esta apenas pode ser exercida nos termos da lei, estando assim, consagrada a autonomia do poder local (*apud* Morais, 2016, p. 76).

4.2.1. O MUNICÍPIO

De acordo com a legislação e decorrente com a definição apresentada de autarquia local, o Município é a autarquia local que visa a prossecução de interesses próprios da população residente na área concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos (Amaral, 2002 *apud* Neves, 2009, p. 13). É a mais importante de todas as espécies de autarquias locais, daí que (Caetano, 1997 *apud* Neves, 2009, p. 13) reforce que a forma típica de administração local autárquica é o Município. As decisões são tomadas pelos órgãos do Município, que segundo o art.º250 da CRP são a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal, que lhe dão voz. Para (Amaral, 2002 *apud* Neves, 2009, p. 13) o Presidente da Câmara também deveria ser considerado um órgão do Município, atualmente, assume uma extensão bastante alargada de competências próprias o que leva a entendimentos, de que se trata de um órgão autárquico diferente dos demais. Desta forma, devemos considerar como principais órgãos do Município, a Assembleia Municipal, a Câmara Municipal e o Presidente da Câmara. A Assembleia Municipal é o órgão político de natureza deliberativa, na medida em que toma as grandes decisões e marca a orientação ou define o rumo a seguir pela entidade a qual pertence, isto é, pelo município. É constituída por membros eleitos e pelos presidentes das juntas de

freguesia que pertencem ao município. A este órgão compete de uma forma genérica, acompanhar e fiscalizar a atividade do executivo, aprovando o plano de atividades, o orçamento e suas revisões e aprovando o plano diretor municipal. A Câmara Municipal é o órgão executivo colegial do município, eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área. É constituída por um membro mais importante que é o Presidente da Câmara e por um número de vereadores que varia de acordo com o número de eleitores. Ela é considerada o corpo administrativo do Município, pois leva a cabo a gestão permanente dos assuntos municipais. O Município da Calheta, faz parte dos 308 municípios que, atualmente, constituem o poder local em Portugal, dos quais 278 se encontram no continente e 30 nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira. O Município da Calheta é considerado um município de média dimensão, gerindo um território de 115,6 km², com o total de 11 521 habitantes.

4.2.2. CÂMARA MUNICIPAL DA CALHETA

4.2.2.1. MISSÃO, OBJETIVOS E VALORES

"A Câmara municipal da Calheta tem como missão e principal objetivo a prossecução de interesses próprios da população da Calheta em conformidade com a legislação em vigor." (Câmara Municipal da Calheta, 2016).

Princípios e valores

Para além das normas legais aplicáveis, as relações que se estabelecem entre os membros dos órgãos, os funcionários e demais colaboradores do município, bem como no seu contacto com as populações, assentam, nomeadamente, num conjunto de princípios e valores, cujo conteúdo está, em parte, já vertido na Carta Ética da Administração Pública. A saber: Integridade, procurando as melhores soluções para o interesse público que se pretende atingir; (Calheta. Câmara Municipal, 2016)

"Comportamento profissional;

Consideração ética nas ações;

Responsabilidade social;

Não exercício de atividades externas que possam interferir com o desempenho das suas funções no Município ou criar situações de conflitos de interesses;

Promoção, em tempo útil, do debate necessário à tomada de decisões;

- Respeito absoluto pelo legal vigente e cumprimento das orientações internas e das disposições regulamentares;
- Manutenção da mais estrita isenção e objetividade;
- Transparência na tomada de decisões e na difusão da informação;
- Publicitação das deliberações municipais e das decisões dos membros dos órgãos;
- Igualdade no tratamento e não discriminação;
- Declaração de qualquer presente ou benefício que possam influenciar a imparcialidade com que exercem as suas funções." (Câmara Municipal da Calheta, 2016)

Na Carta Ética da Administração Pública existem Dez Princípios Éticos da Administração Pública: Princípio do Serviço Público - os funcionários encontram-se ao serviço exclusivo da comunidade e dos cidadãos, prevalecendo sempre o interesse público sobre os interesses particulares ou de grupo. Princípio da Integridade - os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter. Princípio da Justiça e da Imparcialidade - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem tratar de forma justa e imparcial todos os cidadãos, atuando segundo rigorosos princípios de neutralidade. Princípio da Igualdade - os funcionários não podem beneficiar ou prejudicar qualquer cidadão em função da sua ascendência, sexo, raça, língua, convicções políticas, ideológicas ou religiosas, situação económica ou condição social. Princípio da Proporcionalidade - os funcionários, no exercício da sua atividade, só podem exigir aos cidadãos o indispensável à realização da atividade administrativa. Princípio da Colaboração e da Boa Fé - os funcionários, no exercício da sua atividade, devem colaborar com os cidadãos, segundo o princípio da Boa Fé, tendo em vista a realização do interesse da comunidade e fomentar a sua participação na realização da atividade administrativa. Princípio da Informação e da Qualidade -os funcionários devem prestar informações e/ou esclarecimentos de forma clara, simples, cortês e rápida. Princípio da Lealdade- os funcionários, no exercício da sua atividade, devem agir de forma leal, solidária e cooperante. Princípio da Integridade- os funcionários regem-se segundo critérios de honestidade pessoal e de integridade de carácter. Princípio da Competência e Responsabilidade. (Câmara Municipal da Calheta, 2016).

4.2.2.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ÁREAS DE ATUAÇÃO

"Em 2008 foi publicado o organograma e atualizado a tabela de recursos humanos da Câmara municipal da Calheta. O município não possui serviços municipalizados e não participa em qualquer empresa municipal." (Câmara Municipal da Calheta, 2016).

Organogramas da Câmara municipal da Calheta

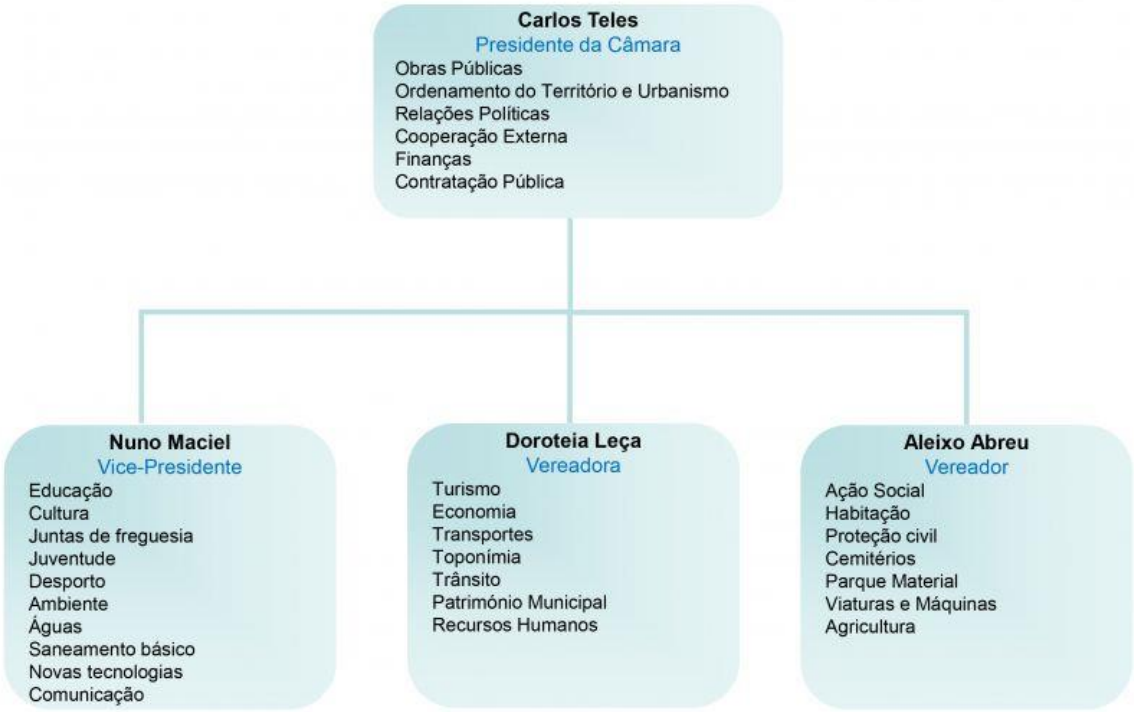

Ilustração 5 - Organograma da Câmara Municipal da Calheta 1. (Calheta. Câmara Municipal, 2015).

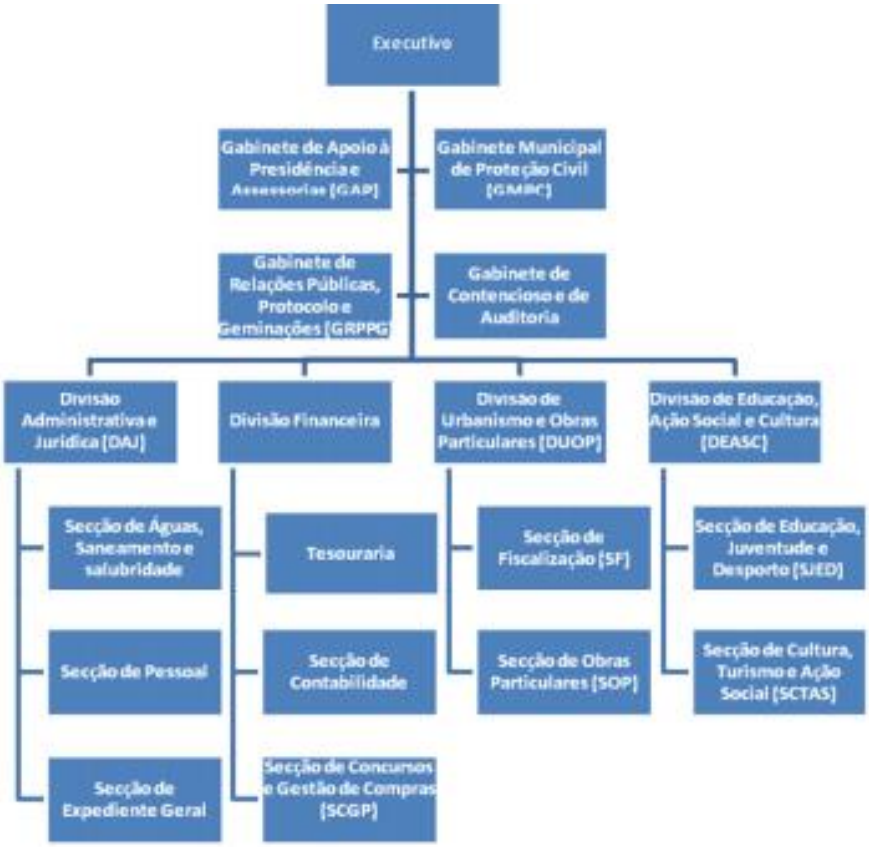

Ilustração 6 - Organograma da Câmara Municipal da Calheta 2. (Calheta. Câmara Municipal, 2016)

Na divisão administrativa e jurídica encontram-se no total cerca de 92 colaboradores. Na divisão financeira encontra-se no total cerca de 13 colaboradores. Na de urbanismo e obras particulares encontram-se cerca de 7 colaboradores. Na de educação, ação social e cultural encontram-se cerca de 36 colaboradores, divisão onde o estudo será realizado (devido à disponibilidade dos trabalhadores). No total são 149 trabalhadores. A descrição sumária das atividades é definida como a continuação de interesses próprios da população da Calheta em conformidade com a legislação em vigor para as funções.

PARTE 2 – ESTUDO EMPÍRICO

5. METODOLOGIA

Neste capítulo vamos descrever os procedimentos metodológicos utilizados no estudo empírico, nomeadamente, a amostra, os instrumentos, o procedimento de recolha de informação e as técnicas de análise e tratamento de dados.

5.1. PARTICIPANTES

O presente estudo foi aplicado aos trabalhadores (chefias e colaboradores) da área social e cultural da Câmara Municipal da Calheta e aos trabalhadores da Santa Casa da Misericórdia da Calheta.

Foram distribuídos cerca de 65 questionários (de acordo com o número de colaboradores dado pelas entidades) tendo sido devolvidos 55 questionários. Estes foram todos considerados válidos.

5.2. PROCEDIMENTOS

A primeira etapa da pesquisa consistiu na obtenção do consentimento dos responsáveis pelas organizações para que fosse feita a recolha da informação do questionário junto dos seus colaboradores.

Foi primeiramente aplicado um pré-teste. Os questionários foram entregues aos responsáveis das entidades empregadoras que os entregaram aos trabalhadores. Posteriormente, os trabalhadores entregaram os mesmos aos responsáveis que os devolveram preenchidos à investigadora. Após a entrega destes, e o parecer de que estavam percetíveis, passou-se à entrega dos restantes questionários, seguindo o mesmo procedimento do pré-teste. A aplicação dos questionários foi em formato de papel a 55 trabalhadores sem a presença do investigador. Tratou-se de um processo que demorou cerca de três semanas (embora os questionários apenas demorassem 20 minutos a preencher), os colaboradores e as chefias levavam o questionário para casa e entregavam-no novamente à sua entidade empregadora que posteriormente, entregou à investigadora.

5.3. INSTRUMENTOS

Para operacionalizar a presente investigação foi utilizado o inquérito por questionário como técnica para recolha de dados.

O questionário aplicado (Apêndice A) encontra-se dividido em quatro partes:

A primeira parte é constituída pelo LMX-7, utilizado para medir a qualidade da relação entre líderes e membros, a escala é adaptada de (Gaspar, 2005) e foi desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp, a escala LMX-7 é a mais utilizada para medir a qualidade da relação entre superiores-subordinados. Esta é constituída por 7 items. O LMX-7 avalia o grau em que líderes e seguidores têm respeito mútuo pelas capacidades de cada um, sentem confiança recíproca e têm um forte sentido de obrigação uns para com os outros. Como exemplo de um dos itens: “Em que medida a sua/seu Chefia/colaborador compreende os seus problemas e as suas necessidades no desempenho das suas funções?”

Para responder utilizou-se uma escala de 1 a 5 em que o 1 representa “raramente” e o 5 “muito frequentemente”.

A segunda parte do questionário integrou a Escala de *Engagement*: *Utrech Work Engagement Scale* (UWES) (Schaufeli e Bakker, 2004), esta é uma versão de nove itens que analisa as três dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção), exemplo de um item: "Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar".

Para responder ao UWES utilizou-se uma escala de 1 a 7 em que o 1 representa “Nunca teve esse sentimento ou crença” e 7 “Sempre”.

A terceira parte do questionário integrou o Inventário sobre a Satisfação Profissional.

O *Job Satisfaction Survey* (JSS) é um inventário desenvolvido por Spector em 1985, que tem como objetivo avaliar, por um lado, a Satisfação em Geral, e por outro, nove dimensões específicas da Satisfação Profissional: o salário, a promoção, a chefia, as regalias, as recompensas, os procedimentos administrativos, os colegas de trabalho, a natureza do trabalho e, ainda, a comunicação.

“O autor partiu do pressuposto que estas dimensões avaliavam adequadamente a Satisfação Profissional, e que a soma das respetivas subescalas, constituiriam uma boa

medida para calcular a Satisfação em Geral (Spector, 1985)" *(apud* Gonçalves, 2011, p. 13).

A versão final do inventário é composta por 36 itens, sendo que cada uma das respetivas subescalas (correspondentes às diferentes dimensões da Satisfação Profissional) é composta por itens que estão organizados alternadamente ao longo do instrumento de medida, este permite também obter um resultado global da satisfação, através da soma de todos os itens da escala (Spector, 1997 *apud* Gonçalves, 2011, p. 13).

O Inventário sobre a Satisfação Profissional foi adaptado para a população portuguesa por Agostinho em 2007 e foi esta a versão utilizada neste trabalho.

A versão portuguesa do inventário, que foi a utilizada neste estudo, é também constituída por 36 afirmações, às quais os participantes deverão responder em função de uma escala de *likert* com 6 alternativas de resposta, em que 1 corresponde a "discordo totalmente" e 6 "concordo totalmente". Do total das afirmações, 16 estão formuladas na negativa (e.g. "Não estou satisfeito com as regalias que recebo"), devendo ser cotados inversamente e 20 pela positiva (e.g. "A minha chefia é bastante competente no seu trabalho").

A última parte do inquérito é constituído por questões relativas a variáveis sociodemográficas tais como: sexo, idade, escolaridade, função e tempo de serviço.

6. RESULTADOS

A análise estatística foi realizada com o recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the social Sciences versão 23*).

Para a análise dos resultados procedeu-se, num primeiro momento, por um lado ao estudo da fiabilidade dos instrumentos e, por outro, à análise descritiva das respostas observadas.

O objetivo geral deste trabalho é realizar um estudo em duas organizações da ilha da Madeira para averiguar se a perceção da qualidade da relação líder-membro afeta o bem-estar no trabalho dos colaboradores, mais especificamente, o *engagement* e a satisfação no trabalho. Para atingir o objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caraterizar o conceito de liderança.

-Analisar a literatura no âmbito da teoria da troca líder membro e a do bem-estar no trabalho.

- Realizar um estudo empírico, onde se aplicaram o LMX-7, escala adaptada de Gaspar em 2005, e desenvolvida, em 1982, por Graen, Novak e Sommerkamp, para avaliar a perceção da qualidade da relação líder-membro, a Utrech Work Engagement Scale (Schaufeli e Bakker, 2004); para avaliar o *engagement* e o Job Satisfaction Survey por Spector em 1985, adaptado para a população portuguesa por Agostinho em 2007, para avaliar a satisfação.

No âmbito do estudo empírico formularam-se inicialmente as seguintes hipóteses:

H1: A perceção da qualidade da relação líder-membro influencia o *engagement*.

H2: A perceção da qualidade da relação líder-membro influencia a satisfação.

H3: A perceção da qualidade da relação líder-membro dos líderes difere da dos colaboradores.

H4: O nível de satisfação é maior nos líderes do que nos colaboradores.

H5: O nível de *engagement* é maior nos líderes do que nos colaboradores.

Posteriormente, devido à reduzida dimensão da amostra que por não cumprir os requisitos necessários ao teste de regressão (nomeadamente a distribuição normal das variáveis) não foi possível analisar relações de influência, mas apenas relações de associação, as hipóteses H1 e H2 foram reformuladas:

H1: Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e o *engagement* dos colaboradores.

H2: Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e a satisfação dos colaboradores.

Caraterização da Amostra

Dos trabalhadores que fizeram parte da amostra, a Tabela 1 mostra-nos que 80% são do género feminino, enquanto 10,9% pertencem ao género masculino. Este facto está em consonância com o que tradicionalmente acontece nas Instituições que atuam no terceiro sector em Portugal em que a maioria dos trabalhadores são mulheres.

Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores por género

Género	Frequência	Percentagem (%)
masculino	6	10,9
feminino	44	80,0
Total	50	90,9
Em falta	5	9,1

Verifica-se na Tabela 2 que 14,5% dos colaboradores inquiridos têm idade compreendida entre os 20-30 anos, 27,3% dos colaboradores com idade entre os 31-40 anos, cerca de 47,3% com idade entre os 41-50 anos e 10,9% com idades superiores a 50 anos. Cerca de 60% dos colaboradores têm idade superior a 40 anos. Maioritariamente a amostra foi constituída por trabalhadores com mais de 40 anos.

Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por idade

Idade	Frequência	Percentagem (%)
20-30	8	14,5
31-40	15	27,3
41-50	26	47,3
+50	6	10,9
Total	55	100,0

Relativamente à função que desempenham (Tabela 3), 10,9% dos trabalhadores exercem funções de coordenação. Cerca de 16,4% funções técnicas. 30,9% funções administrativas/apoio e a maior percentagem de 34,5% exerce outro tipo de funções (limpeza, motoristas, fisioterapeutas etc.).

Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por função que desempenha

Função que desempenha		Frequência	Percentagem (%)
	coordenação	6	10,9
	técnicas	9	16,4
	administrativas/apoio	17	30,9
	outras	19	34,5
	Total	51	92,7
Em falta	0	4	7,3
Total		55	100,0

Quanto à posição hierárquica (Tabela 4), 10,9% são líderes e 89,1% são colaboradores.

Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores por posição hierárquica

Posição hierárquica	Frequência	Percentagem (%)
líder	6	10,9
colaborador	49	89,1
Total	55	100,0

Em relação ao tempo de serviço (Tabela 5), observa-se que 27,3% dos colaboradores tem até 10 anos de serviço, 49,1% dos colaboradores tem 11 a 20 anos de antiguidade, 20% tem 21 a 30 anos de tempo de serviço. Constata-se que a população inquirida é

uma população com experiência profissional elevada nas Instituições, 69,1% mais de 10 anos de antiguidade.

Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade no serviço atual

Antiguidade no serviço		Frequência	Percentagem (%)
	0-10	15	27,3
	11-20	27	49,1
	21-30	11	20,0
	Total	53	96,4
Em falta	0	2	3,6
Total		55	100,0

No que diz respeito às habilitações literárias, a Tabela 6 indica que 38,2% dos colaboradores têm como habilitações o ensino básico, a percentagem é igual para o ensino secundário, e cerca de 22% têm como habilitações o ensino superior (16,4% a licenciatura e 5,5% o mestrado).

Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores por habilitações literárias

Habilitações literárias		Frequência	Percentagem (%)
	ensino básico (até 9º ano)	21	38,2
	ensino secundário	21	38,2
	Bach/licenciatura	9	16,4
	mestrado	3	5,5
	Total	54	98,2
Em falta	0	1	1,8
Total		55	100,0

Teste de Hipóteses

Para testar a hipótese H1 sobre a relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e o *engagement* e a hipótese H2 sobre a perceção da qualidade da relação líder-membro e satisfação dos colaboradores procedeu-se da seguinte forma:

Calcularam-se os *alpha de chronbach* para as variáveis que integraram o questionário respetivamente: qualidade da relação líder-membro, avaliada através da escala LMX-7 (Graen, Novak e Sommerkamp, 1982); *Engagement,* avaliado através do UWES de (Schaufeli e Bakker, 2003); Satisfação avaliada através da adaptação para a população portuguesa por Agostinho, 2007, do *Job Satisfaction Survey* (JSS) de Spector, 1985.

O alfa de cronbach fornece informação sobre a precisão dos instrumentos utilizados para medir as variáveis e as respetivas dimensões. Os valores do *alpha* foram considerados segundo o critério estabelecido por Murphy e Davidsholder (citado por Maroco e Garcia Marques, 2006), que referem que a fiabilidade pode ser inaceitável (se *alpha* <0,6) baixa de (de 0,6 a 0,8) moderada (0,8 a 0,9) e elevada (se *alpha* > 0,9). Como obtivemos *alpha de cronbach* aceitáveis, conforme os resultados apresentados na Tabela 7 para as três variáveis em estudo: qualidade da relação com o líder, *engagement*, satisfação e para 6 das dimensões da satisfação, fomos calcular 3 novas variáveis, respetivamente: liderança, *engagement*, satisfação global que resultaram da média dos itens utilizados para avaliar cada uma das variáveis. Relativamente à variável satisfação, além da variável satisfação global, criaram-se também novas variáveis correspondentes às 6 dimensões consideradas

Como se pode verificar através da Tabela 7, os *alpha* de todas as variáveis são superiores a 0,6.

Tabela 7 – Alphas de chronbach das variáveis

Variável	Alpha de chronbach
Liderança	0,86
Engagement	0,96
Satisfação global	0,81
Salário	0,67
Promoção	0,74
Chefia	0,72
Recompensas	0,73
Natureza do trabalho	0,74
Comunicação	0,66

Na Tabela 8 encontramos as estatísticas descritivas das novas variáveis, a liderança tem uma média de 3,54 numa escala de 1 a 5, o que nos leva a referir que nas organizações em estudo existe uma perceção positiva moderada de ter uma relação de qualidade com o líder/chefia. Relativamente ao *engagement* a média é de 5,30 numa escala de 1 a 7, o que nos leva a considerar que globalmente o nível de *engagement* dos colaboradores é positivo. Quanto à satisfação verificamos que o nível de satisfação global apresenta uma média de 4,4 numa escala de 1 a 6, o que nos leva a considerar que existe um nível de satisfação global moderadamente positivo, sendo as dimensões chefia, natureza do trabalho e comunicação aquelas que tiveram uma avaliação melhor e as dimensões salário e promoção as apreciadas de forma menos positiva.

Tabela 8 – Estatística descritiva das variáveis

	Liderança	Engagement	Satisfação global	Salário	Promoção	Chefia	Recompensas	Natureza do trabalho	Comunicação
Média	3,54	5,21	4,36	3,44	3,04	5,27	4,49	5,17	4,99
Mediana	3,57	5,33	4,28	3,50	3,00	5,50	4,50	5,25	5,00
Desvio padrão	0,54	1,18	0,49	1,11	1,16	0,89	0,96	0,72	0,83

Para verificarmos as hipóteses H1 e H2 procedemos ao teste de correlação não paramétrico de *Spearman.*

Na Tabela 9 encontramos a correlação entre a liderança e o *engagement.* A correlação de *rho de Spearman* serve para verificar a primeira hipótese apresentada “Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e o *engagement* dos colaboradores”. Como podemos verificar, o valor de correlação foi r= 0,111, e segundo os resultados de correlação esta correlação é positiva e fraca (Dancey e Reidy, 2005) pois é inferior a 0,25. Embora esta seja positiva, não é significativa pois, 0,435 é superior a 0,05 logo, não é possível verificar esta hipótese.

Para comprovar a segunda hipótese “Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e a satisfação dos colaboradores”. Foi feita também uma correlação de *rho de Spearman* (Tabela 9).

Verificamos que existe uma correlação positiva moderada (Dancey e Reidy, 2005) e significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e o nível geral de satisfação, logo a hipótese H2 é verificada. Relativamente às dimensões da satisfação, a dimensão recompensas e comunicação são as que apresentam uma correlação positiva mais acentuada com a perceção de qualidade da relação com o líder, seguida da dimensão chefia, as dimensões promoções e natureza do trabalho relacionam-se positivamente, mas não de forma significativa com a perceção de qualidade da relação com o líder.

Além disso, podemos verificar que as correlações entre a variável *engagement* e algumas dimensões da satisfação, nomeadamente entre promoções e natureza do trabalho são significativas e positivas.

Tabela 9 - Correlações de *Spearman* entre Liderança, engagement e satisfação

		Estatística	liderança	engament	Satisfação global	salário	promoção	chefia	recompensas	naturezadotrabalho	comunicação
Spearman's rho	liderança	Coeficiente de correlação	1,00	0,11	0,34*	0,34*	0,12	0,44**	0,68**	0,21	0,50**
		Sig. (2-tailed)	.	0,44	0,02	0,01	0,38	0,00	0,00	0,14	0,00
		N	54	52	45	52	53	53	53	50	53
	engament	Coeficiente de correlação	0,11	1,00	0,26	0,04	0,27	0,09	-0,179	0,39**	0,05
		Sig. (2-tailed)	0,44	.	0,09	0,74	0,05	0,49	0,19	0,00	0,68
		N	52	53	45	52	53	53	53	50	53
	Satisfação global	Coeficiente de correlação	0,34*	0,69	1,00	0,62**	0,54**	0,48**	0,36*	0,42**	0,40**
		Sig. (2-tailed)	0,02	0,09	.	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
		N	45	45	46	46	46	46	46	46	46

No sentido de verificarmos a Hipótese 3 que preconizava uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder em função da posição hierárquica, ser líder ou colaborador, recorremos à estatística não paramétrica devido à dimensão reduzida e heterogénea dos grupos. Como podemos verificar na Tabela 9 não rejeitamos a hipótese nula, ou seja, não podemos rejeitar que a perceção de qualidade da relação com os líderes seja idêntica nos dois grupos. Neste sentido a nossa hipótese H3 não foi verificada.

H0: A perceção da qualidade da relação líder-membro dos líderes não difere da dos colaboradores.

H1: A perceção da qualidade da relação líder-membro dos líderes difere da dos colaboradores.

Tabela 10 - Perceção da relação líder-membro nos líderes e nos colaboradores

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of liderança is the same across categories of função de hierarquia.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,084[1]	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

[1]Exact significance is displayed for this test.

Para verificar a Hipótese H4 e H5 que preconizavam respetivamente um nível maior de satisfação e de *engagement* nos líderes, voltámos a recorrer ao teste Mann-Whitney (Tabela 11). Podemos verificar que a hipótese H4 não pode ser confirmada, pois o resultado do teste não permite considerar que existam diferenças no nível de satisfação entre líderes e liderados.

Tabela 11 - Satisfação nos líderes e nos colaboradores

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of satisfação is the same across categories of função de hierarquia.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,622[1]	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

[1]Exact significance is displayed for this test.

Para testar a hipótese H5, procedemos do mesmo modo (Tabela 12). Como podemos verificar o resultado do teste também não permite considerar que exista diferença no *engagement* de líderes e de liderados.

Tabela 12 - *Engagement* nos líderes e nos colaboradores

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of engament is the same across categories of função de hierarquia.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,537[1]	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

[1]Exact significance is displayed for this test.

7. DISCUSSÃO

Considerando a primeira hipótese formulada, “Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e o *engagement* dos colaboradores”, verificámos que a hipótese não foi confirmada, pois os resultados revelaram uma correlação positiva, mas que não é significativa. À partida esta correlação é surpreendente pois, segundo a revisão de literatura sabemos que a perceção de qualidade da relação líder-membro afeta o ambiente de trabalho do colaborador e as trocas positivas que este mantem com o líder faz com que o colaborador se envolva mais no seu trabalho e tenha um nível de compromisso maior com a organização e com o líder. Este resultado poderá ter origem em caraterísticas específicas desta amostra. Mesmo assim, os inquiridos mostraram uma perceção positiva da qualidade da relação com o líder e demonstraram um nível de *engagement* positivo.

A segunda hipótese “Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e a satisfação dos colaboradores” foi verificada. Obteve-se uma correlação positiva moderada entre a perceção de qualidade da relação com o líder e a satisfação global e uma correlação positiva e significativa forte com as dimensões da comunicação e recompensas. Este resultado vai no sentido do referido na literatura pois quando os empregados estabelecem uma relação de qualidade com o líder (*in-group*) têm acesso a mais informação, oportunidades de desenvolvimento e recompensas. Além disso, a qualidade da relação existente entre Líder-Membro tem diferenças: alguns liderados desenvolvem um relacionamento de troca de alta qualidade (*in-group*) com o líder, que se carateriza pela confiança mútua, respeito, afeição, (Dansereau *et al.*, 1975 *apud* Santos, 2012, p. 3), interação, apoio formal e informal e recompensas (Deinesch e Liden, 1986 *apud* Santos, 2012, p. 3), outros (*out-group*) não só não consideram os líderes como parte integrante do grupo, como também não se consideram como parte dele, sendo a relação caraterizada pela baixa confiança, menores recompensas e suporte à interação (Deinesch e Liden, 1986 *apud* Santos, 2012, p. 3).

As dimensões natureza do trabalho e promoções ainda que relacionadas positivamente com a perceção da qualidade da relação líder-membro não tiveram correlações significativas. Apesar dos inquiridos terem uma perceção positiva da natureza do trabalho que realizam, esta não surgiu associada significativamente com a relação com

o líder, isto poderá ter acontecido, devido à natureza específica de algumas funções exercidas, que pelas suas caraterísticas o conteúdo das tarefas não é muito influenciado pela liderança (eg. Motorista, Fisioterapeuta). Quanto às promoções, mediante as normas da função pública as progressões, contrariamente ao que acontece no sector privado, não dependem essencialmente das chefias.

Além disso, verificámos que correlações entre a variável *engagement* e algumas dimensões da satisfação, nomeadamente entre promoções e natureza do trabalho são significativas e positivas. Facto que está de acordo com a literatura, pois o *engagement* no trabalho está relacionado com as atitudes positivas referentes à organização, como satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e baixa rotatividade (Demerouti, Bakker, Janssen e Schaufeli, 2001; Salanova *et al.*, 2001; Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008). Em síntese, o *engagement* é caraterizado por altos níveis de energia e forte identificação com o trabalho e está positivamente associado com as caraterísticas laborais que podem ser assinaladas como os recursos motivadores ou energizadores, assim como, com o apoio social de colegas de trabalho e o feedback do superior, feedback de performance, coaching, autonomia no trabalho, variedade de tarefas e oportunidades de formação e progressão de carreira (Demerouti, Bakker, Janssen e Schaufeli,, 2001; Salanova *et al.*, 2001; Schaufeli, Taris e Van Rhenen, 2008).

A terceira hipótese preconizava a existência de uma diferenciação na perceção da qualidade da relação com o líder com base na posição hierárquica: ser líder ou colaborador. Com base nos resultados obtidos não foi possível rejeitar a hipótese nula, ou seja, a da não diferenciação entre grupos. Isto pode ter acontecido devido ao facto de na amostra existirem mais colaboradores do que líderes. Além disso, na amostra, os inquiridos revelaram globalmente uma perceção positiva da qualidade das relações.

A quarta hipótese “O nível de satisfação dos líderes é maior do que nos colaboradores” também não foi possível comprovar pois não há diferenças entre os dois grupos. Seria de esperar que esta hipótese fosse verificada. A quinta hipótese “O nível de *engagement* é maior nos líderes do que nos colaboradores” não foi possível comprovar, uma vez que, não foi possível rejeitar a hipótese nula então, não podemos confirmar que há diferenças entre os grupos.

Pelos líderes terem um trabalho mais enriquecido e mais autonomia, seria de esperar que tivessem pelo menos um nível de *engagement* mais elevado.

PARTE 3- CONCLUSÕES FINAIS

8. CONCLUSÃO

O presente estudo, teve como objetivo geral analisar a relação entre a qualidade da relação líder-membro e bem-estar no trabalho. O procedimento metodológico utilizado, descrito passo a passo nesta pesquisa, permitiu observar que este objetivo foi atingido.

Este trabalho pretende consciencializar as organizações para o papel importante da liderança, na gestão estratégica das pessoas em contexto organizacional. Principalmente para fomentar um clima positivo, que reforce o relacionamento interpessoal e sucessivamente o bem-estar, a comunicação, o trabalho em equipa e o fortalecimento do relacionamento entre colegas e seus líderes.

Os resultados deste trabalho indiciam que nas organizações estudadas existe uma perceção da qualidade da relação com o líder moderada, um nível de *engagement* e de satisfação no trabalho positivos.

Considera-se que estes resultados são relevantes para as instituições pois, a perceção do *engagement* está relacionada com a produtividade no trabalho.

Contrariamente ao que esperávamos não se verificou uma relação significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e o *engagement*, facto que será para averiguar em estudos posteriores. Eventualmente, isto poderá resultar de na nossa amostra existirem cerca de 34,5% de pessoas que têm funções como: motorista, fisioterapeuta etc. cuja influência do líder na organização do trabalho e sobretudo no conteúdo das tarefas poderá não ser muito relevante.

Os resultados revelaram que existe uma correlação fraca, mas não significativa entre a perceção da relação líder-membro e uma das medidas do bem-estar no trabalho *(engagement)*. Pode-se sugerir que indivíduos com uma boa relação com o seu líder são também aqueles capazes de se sentirem felizes no trabalho, de se manterem envolvidos com ele e comprometidos com a organização. Como sugerem vários estudos (Aggarwal, Datta, e Bhargava, 2007; Rich, Lepine, e Crawford, 2010 *apud* cadaveira, 2010 p. 24), colaboradores com níveis de *engagement* elevados são uma mais-valia para as organizações alcançarem elevados níveis de produtividade. Estes resultados podem ser explicados à luz da teoria da troca social (Blau, 1964 *apud* Duarte, 2011,

p.13). Os trabalhadores manifestam comportamentos positivos quando consideram que recebem da organização incentivos sócio-emocionais. A norma da reciprocidade (Gouldner, 1960 *apud* Cadaveira, 2010 p. 24), associada à teoria da troca social, também pode ser explicativa do resultado obtido.

Podemos observar que existe uma relação moderada e significativa entre a perceção da qualidade da relação líder-membro e a satisfação (outra medida do bem-estar). Comprovando a hipótese proposta. A perceção da qualidade líder-membro também se correlaciona positivamente e significativamente com a dimensão das recompensas e da comunicação e positivamente, mas não significativamente com as dimensões promoções e natureza do trabalho. Facto que se compreende, pois, ambas as dimensões (recompensas e comunicação) estão relacionadas com a perceção de que o trabalho é reconhecido e com a perceção de ter feedback. No questionário a comunicação encontra-se relacionada com a informação sobre as tarefas e a organização. Esta correlação corrobora o que se encontra referido na literatura, uma vez que, segundo Herzberg, os fatores intrínsecos ou motivadores são definidos como um conjunto de caraterísticas que estão relacionadas com o próprio trabalho e que podem proporcionar satisfação com o mesmo (e.g. o desempenho, a promoção, realização, reconhecimento e responsabilidade). Por outro lado, os fatores extrínsecos ou higiénicos são definidos pelos autores como contextuais e relacionados com o ambiente de trabalho e com a responsabilidade da organização (e.g. a supervisão, as relações interpessoais, a política de organização, condições de trabalho e o salário). Estes fatores higiénicos são denominados de profiláticos e preventivos, pois estão fora do controle das pessoas e evitam a insatisfação embora não levem à satisfação. Herzberg (1966 *apud* Brandão, 2015, p.9) carateriza os fatores motivadores responsáveis pela satisfação como estando relacionados com o conteúdo do cargo ou com as tarefas, pois incluem a liberdade de decisão, a delegação de responsabilidade, as oportunidades de promoção e o enriquecimento do cargo.

Além disso, existem correlações fortes entre o *engagement* e duas das dimensões da satisfação: natureza do trabalho e recompensas. Num estudo, entre mais de 500 trabalhadores da área da tecnologia da informação e comunicação, (Salanova *et al.*, 2001) observaram que o *engagement* no trabalho mediava a relação entre a disponibilidade de recursos (feedback de performance, recompensas, variedade de tarefas e controle sobre o trabalho) e o comportamento organizacional pró-ativo.

Dienesch e Liden (1986 *apud* Santos, 2012, p. 5) apresentam limitações que devem ser consideradas sobre a teoria LMX. Primeiramente, e talvez a que tenha um grande peso, diz respeito ao poder que o líder recebe da organização. Nem sempre o líder tem poder suficiente, recurso e autonomia para definir as políticas de recursos humanos, nomeadamente a política de promoções, estando estas frequentemente formalizadas e sendo até objeto de legislação como acontece nos organismos públicos. A segunda, é relativa à influência da cultura e da política organizacional nas relações que se estabelecem entre líderes e liderados.

A realização desta dissertação não nos permitiu corroborar as últimas três hipóteses de investigação. No entanto, foi possível corroborar a existência de uma relação positiva entre a perceção da qualidade líder-membro e o bem-estar no trabalho que era a ideia central desta dissertação.

De ressaltar que, este estudo originou contributos e suscitou necessidades de aprofundar a ligação entre a relação de qualidade entre líder-membro e bem-estar no trabalho. O primeiro contributo, foi a amostra contar com a participação de uma grande maioria de profissionais com o nível de escolaridade de ensino básico e secundário, sendo que 38,2% dos colaboradores têm como habilitações o ensino básico, a percentagem é igual para o ensino secundário, e cerca de 22% tem como habilitações o ensino superior (16, 4% a licenciatura e 5,5% o mestrado).

O presente estudo apresenta algumas limitações que deverão ser referidas. Pode ter havido o efeito de desejabilidade social, nomeadamente, os indivíduos terem respondido de acordo com o que consideravam ser melhor aceite socialmente. A sugestão para futuros estudos, é que, estes questionários sejam aplicados fora do ambiente de trabalho.

Por último, esta pesquisa permite contribuir para que, os gestores e profissionais da área organizacional possam considerar as informações obtidas para refletir sobre as seguintes situações: pessoas que possuem capacidade para se relacionar melhor provavelmente serão mais satisfeitas, envolvidas com o trabalho e comprometidas com a organização. A relação com líder tem impacto no bem-estar do colaborador daí a importância da formação dos líderes neste aspeto.

Sugere-se às organizações novos esforços para o estabelecimento de políticas que valorizem as relações humanas no trabalho, com a finalidade de proporcionar melhoria

no bem-estar no trabalho e condições para que a organização alcance as suas metas e, consequentemente, resultados positivos tanto para a empresa como para a saúde e bem-estar dos seus trabalhadores. O departamento de recursos humanos da organização pode assumir um papel relevante na implementação de práticas que promovam o estabelecimento de relações LMX (e.g., através da criação de atividades que envolvam a participação tanto do líder como dos membros).

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P.R. ; POLIZZI FILHO, A. ; SIQUEIRA, M.M.M. (2015) - Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. RAM. Revista de Administração Mackenzie [Em linha]. 16:6 (nov.-dez. 2015) 71–93. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p71-93>.

AGÊNCIA EUROPEIA PARA A SEGURANÇA E A SAÚDE NO TRABALHO (2005) - O impacto do ruído no trabalho [Em linha]. Bilbao : Agência Europeia para a Segurança e a Saúde no Trabalho. (Facts ; 57). [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://osha.europa.eu/pt/tools-and-publications/publications/factsheets/57>.

AGOSTINHO, R. (2007) - Preocupações de carreira e satisfação profissional : estudo exploratório numa amostra de trabalhadores da administração pública. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa.

ALVES, P. C. [*et al.*] (2012) - Avaliação do bem-estar no trabalho entre profissionais de enfermagem de um hospital universitário. Revista Latino Americana de Enfermagem. 20:4 (Jul.-Aug. 2012) 701-709. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000400010>.

AMADO, M.L.R. (2013) - Antecedentes do bem-estar no trabalho: análise numa empresa do setor editorial [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10400.5/11403>.

ARGYRIS, C. (1994) - Good communication that blocks learning. Harvard Business Review [Em linha]. (July–August 1994) 77-84. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://hbr.org/1994/07/good-communication-that-blocks-learning>.

BAKKER, A.B. [*et al.*] (2003) - Job resources and engagement: A longitudinal study. Manuscrito em preparação.

BAKKER, A.B. [*et al.*] (2008) - Work engagement : an emerging concept in occupational health psychology. Work and Stress : An International Journal of Work, Health &

Organisations [Em linha]. 22:3 (Sep. 2008) 187-200. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.

BASTIAN, Veneta A. ; BURNS, Nicholas R. ; NETTELBECK, T. (2005) - Emotional intelligence predicts life skills, but not as well as personality and cognitive abilities. Personality and Individual Differences [Em linha]. 39:6 (October 2005) 1135-1145. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.04.006>.

BERGAMINI, C.W. (1994) - Liderança: administração do sentido. São Paulo : Editora Atlas.

BILHIM, J.A.F. (2002) - Questões actuais de gestão de recursos humanos. Lisboa : Universidade Técnica de Lisboa. I.S.C.S.P..

BRANDÃO, Liliana Raquel Araújo (2012) - Qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional : estudo exploratório sobre a importãncia da idade e dos anos de permanência na organização numa amostra de colaboradores do sector do call center [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Tese de mestrado, Psicologia (Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Lisboa, Faculdade de Psicologia. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10451/8077>.

CADAVEIRA, Mariana Garcia (2010) - Estudo com trabalhadores temporários : LMX , cumprimento de obrigações e engagement LMX [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA, Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/2447/1/ulfp035816_tm.pdf>.

CALHETA. Câmara Municipal (2015) - Organograma [Em linha]. Calheta : Câmara Municipal da Calheta. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://www.cmcalheta.pt/pt/municipio/camara/organograma>.

CALHETA. Câmara Municipal (2016) - Plano de prevenção de riscos de gestão (incluindo os riscos de corrupção e infrações conexas) da Câmara Municipal da Calheta [Em linha]. Calheta : Câmara Municipal da Calheta. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em

WWW:<URL:https://www.cmcalheta.pt/images/documentos/outros/plano_prevencao_riscos_gesto_cmc.pdf>.

CÂMARA, P.B. ; GUERRA, P.B. ; RODRIGUES, J.V. (2007) - Novo Humanator : recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa : Dom Quixote.

CAMERON, K.S. (2012) - Positive leadership : strategies for extraordinary performance. 2nd ed., updated and expanded. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.

CHERNISS, C. [*et al.*] (1998) - Bringing emotional intelligence to the workplace : a technical report issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations [Em linha]. Piscataway, N.J. : The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.eiconsortium.org/pdf/technical_report.pdf>.

CROMPTON, R. ; LYONETTE, C. (2006) - Work Life "Balance" in Europe. Acta Sociologica [Em linha]. 49:4 (December 2006). [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1177/0001699306071680>.

DANCEY, C. ; REIDY, J. (2006) - Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows. Porto Alegre, Artmed.

DANTAS, M.A. ; NORONHA, A.P.P. (2009) - Inteligência emocional : validade discriminante entre MSCEIT e 16 PF = Emotional intelligence: validity discriminant between MSCEIT and 16 PF. Paidéia (Ribeirão Preto) [Em Linha]. 16:33 (jan.-abr. 2006) 59–70. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1590/s0103-863x2006000100009>.

DEMEROUTI, E. ; BAKKER, A.B. ; JANSSEN, P.P.M. ; SCHAUFELI, W.B. (2001) - Burnout and engagement at work as a function of demands and control. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 27 (2001) 279-286.

DIAS, J.M. (2013) - A gestão multigeracional. InfoBanca [Em linha]. (Abr.-Jun. 2013) 19-21. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.isgb.pt/c/document_library/get_file?uuid=5450bd65-0f34-4d0c-bfcf-63b54e4eb309&groupId=11202>.

DIENER, E. (2000) - Subjective well-being : the science of happiness, and a proposal for a national index. American Psychologist. 55:1 (2000) 34-43.

DIENER, E. [*et al.*] (2010) - New well-being measures : short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. Social Indicators Research [Em linha]. 97:2 (June 2010) 143-156. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1007/s11205-009-9493-y>.

DUARTE, Margarida da Silva Carmo (2015) - A comunicação interna e o stress dos colaboradores [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação, Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, ISEG. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=640683&method=getFile>.

FARAHBAKHSH, S. (2012) - The role of emotional intelligence in increasing quality of work life in school principals. Procedia - Social and Behavioral Sciences [Em linha]. 46 (2012) 31-35. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.062>.

FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. ; EXTREMERA, N. (2006) - Emotional intelligence : a theoretical and empirical review of its first 15 years of history. Psicothema [Em linha]. 18:sup. (2006) 7-12. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.psicothema.com/pdf/3270.pdf>.

GABRIEL, Ana Patrícia (2016) - Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho – caso da banca [Em linha]. Lisboa : School of Economics & Management. Dissertação de mestrado. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/13100/1/DM-APGB-2016.pdf>.

GARDNER, L. ; STOUGH, C. (2002) - Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership & Organization Development Journal [Em linha]. 23:2 (2002) 68-78. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.

GASPAR, M. F. (2005) - A cidadania organizacional nas organizações de saúde: o caso da enfermagem. Lisboa : [s.n.]. Tese de doutoramento em Psicologia Social e Organizacional especialização em Comportamento Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa-ISCTE, Lisboa.

GASPAR, S. M. M. (2011) - O bem-estar no trabalho : o impacto do suporte no trabalho

percebido pelos trabalhadores [Em linha]. [Lisboa] : [s.n.]. Dissertação de Mestrado apresentada ao ISPA. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3921/1/19954.pdf>.

GEETHA, R. ; MANI, R.S. (2016) - Quality of work life : a literature review. International Journal of Applied Engineering Research. 11:16 (2016) 8928–8931.

GOLEMAN, D. (1995) - Emotional intelligence. New York : Bantam Books.

GOLEMAN, D. (1998) - Working with emotional intelligence. New York : Bantam Books.

GONÇALVES, S. M. D. (2014) - A relação entre estilos de liderança, estratégias de negociação e satisfação na força aérea portuguesa [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10400.5/7549>.

GONÇALVES, T. (2011) - Satisfação profissional e percepção do apoio organizacional : estudo exploratório como contributo para um sistema de compensações e beneficíos no sector farmacêutico [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4329/1/ulfpie039528_tm.pdf>.

GOULDNER, A. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review [Em linha]. 25 (1960) 161-178. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.2307/2092623>.

GRAEN, G.B. ; NOVAK, M. ; SOMMERKAMP, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction : testing a dual attachment model. Organizational Behavior and Human Performance. 30 (1982) 109-131.

HACKMAN, R. ; OLDHAM, G.R. (1974) - Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology. 60:2 (1974) 159-170.

HOFSTEDE, G. (2001) - Cultures, consequences, comparing values, behaviors and organizations across cultures. London : Sage.

HONÓRIO, C. J. F. (2009). Percepção de apoio organizacional e empenhamento organizacional : que relação? Estudo de uma amostra numa empresa do sector bancário

[Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Lisboa. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10451/897>.

HOUSE, R. (1977) - A 1976 theory of charismatic leadership. In HUNT, J., ed. ; LARSON, L., ed. - Leadership : the cutting edge. Carbonale, IL : Southern Illinois University Press. p. 189-207.

HUGHES, R. L. ; GINNETT, R. C. ; CURPHY, G. J. (2011) - Leadership : enhancing the lessons of experience. New York : McGraw-Hill Higher Education.

JORDAN, P. J. ; ASHKANASY, N. M. ; ASCOUGH, K. W. (2012) - Emotional intelligence in organizational behavior and industrial-organizational psychology. In MATTHEWS, G., ed. ; ZEIDNER, M., ed. ; ROBERTS, R. D., ed. - The science of emotional intelligence : knowns and unknowns. Oxford : Oxford University Press. p. 356–375. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195181890.003.0014>.

LAPIERRE, L. (1989) - Imaginário, administração e liderança. Revista de Administração de Empresas 29:4 (1989) 5-16.

LITTLE, L. M. ; SIMMONS, B. L. ; NELSON, D. L. (2007). Health among leaders : positive and negative affect, engagement and burnout, forgiveness and revenge. Journal of Management Studies. 44:2 (2007) 243-260. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.1111/j.1467-6486.2007.00687.x>.

LUCAS, C. P. V. (2015) - A promoção do capital psicológico, work engagement e saúde mental de trabalhadores [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10400.5/11609>.

LUTHANS, F. [*et al.*] (2013) - Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship Psycap and health PsyCap. Journal of Leadership and Organizational Studies [Em linha]. 20:1 (2013) 118–133. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1177/1548051812465893>.

MAROCO, JOÃO ; GARCIA-MARQUES, TERESA (2006) - Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. Laboratório de Psicologia [Em linha]. 4:1 (2006) 65-90. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://hdl.handle.net/10400.12/133>.MARTINEZ, L. ; FERREIRA, A. (2007) - Análise de dados com SPSS : primeiros passos. Lisboa : Escolar Editora.

MARUJO, H. Á. [*et al.*] (2007) - Revolução positiva : psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. Comportamento Organizacional e Gestão [Em linha]. 13:1 (2007) 115–136. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://inqueritoapreciativo.com/ArtigoIA.pdf>.

MASLOW, A.H. (1943) - A theory of human motivation. Psychological Review. 50:4 (1943) 370-396.

MAYER, J.D. ; SALOVEY, P. (1997) - What is emotional intelligence? In Salovey, P., ed. ; Sluyter, D., ed. - Emotional development and emotional intelligence: educational applications. New York : Basic Books. p. 3-31.

MELA, A. A. (2014) - As relações líder-membro : caso UJES/Huambo [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada ao Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10400.5/7234>.

MONTEGAMORY, A. [*et al.*] (2003) - Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with Burnout and engagement. Anxiety, Stress & Coping. 16 (2003) 195-211.

MORAIS, L. M. C. (2015) - Práticas de gestão de recursos humanos e desempenho : estudo de caso na Câmara Municipal de Santarém. Lisboa : [s.n.]. Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2254/1/mgrhano_luis_morais_dissertacao.pdf?fbclid=IwAR30tV_mh51lXuF_z7YA8y231dzM71UBkW9qV2CX2orEN3M2uMXLWI0Wdy8>.

NASCIMENTO, S.H. (2006) - As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho. Brasil: [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia e Fonoaudiologia, Curso de Pós Graduação em Psicologia da Saúde.

NÉNÉ, B. M. M. (2015) - Impacto da perceção da liderança autêntica no desempenho individual : um estudo empírico [Em linha]. Coimbra : [s.n.]. Dissertação de mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10316/29961>.

NORONHA, A. P. P. [*et al.*] (2007) - Análise dos itens do mayer-salovey-caruso emotional intelligence test : escalas da área estratégica = Item analysis of the mayer-salovey-caruso emotional intelligence test : strategic area. Psicologia Em Estudo [Em linha]. 12:2 (2007) 415-422. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1590/S1413-73722007000200023>.

NORTHOUSE, Peter Guy (2016) - Leadership : theory and practice. 7th ed. Los Angeles : Sage.

NUNES, E. M. G. T. ; GASPAR, M. F. M. (2017). A qualidade da relação líder-membro e o empenhamento organizacional dos enfermeiros TT = La calidad de la relación líder-miembro y el empeño organizativo de los enfermeros TT = Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment . Rev Esc Enferm USP [Em linha]. 51 (2017) e03263–e03263. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100466>.

O'DRISCOLL, M. P. ; BEEHR, T. A. (1994) - Supervisor behaviours, role estressors and uncertainty as predictors of personel outcomes for subordinates. Journal of Organizational Behaviour. 15:2 (1994)141-155.

PARRY, E. ; URWIN, P. (2011) - Generational differences in work values : a review of theory and evidence. International Journal of Management Reviews. 13:1 (2011) 79-96. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2007) - Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro. Diário da República I Série [Em linha]. 250, 1º suplemento (2007-12-28) 9144(2) - 9144(20). [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://dre.pt/pesquisa/-

/search/227271/details/normal?q=Lei+n.%C2%BA%2066-B%2F2007%2C%20de+28+de+dezembro>.

REGO., A. [*et al.*] (2015) - Manual de gestão de pessoas e do capital humano*.* 3.ª ed. Lisboa : Edições Sílabo.

ROBBINS, S. P. (2009) - Comportamento organizacional*.* São Paulo : Pearson Education.

SAKS, A. M. (2019) - Antecedents and consequences of employee engagement revisited. Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance. 6:1 (2019) 19–38. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>.

SALANOVA, M., AGUT, S., & PEIRÓ, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1217–1227. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217

SALANOVA, M. ; BRESÓ, E. ; SCHAUFELI, W.B. (2005). Hacia un modelo espiral de la autoeficacia en el studio del burnout y engagement [Towars a spiral model of self-efficacy in the study of burnout and engagement]. Ansiedad y Estres [Em linha]. 11:2 (January 2005) 215-231. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://www.want.uji.es/download/hacia-un-modelo-espiral-de-las-creencias-de-eficacia-en-el-estudio-del-burnout-y-del-engagement/>.

SALANOVA, M. [et al.] (2001) - Exposición a las tecnologías de la información, burnout y engagement: el rol modulador de la autoeficacia profesional = [Exposure to information technology, burnout and engagement: about the role of professional self-efficacy]. Revista Psicología Social Aplicada [Em linha]. 11:1 (2001) 69-89. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/174.pdf>.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA CALHETA (2010) - Santa Casa da Misericórdia da Calheta : Instituição Particular de Solidariedade Social [Em linha]. Calheta : Santa Casa da Misericórdia da Calheta. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://www.scmcalheta.pt/inicio>.

SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA CALHETA (2016) - Compromisso da Santa Casa da Misericórdia da Calheta [Em linha]. Funchal : [Santa Casa da Misericórdia da Calheta]. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://www.scmav.org.pt/instituicao/compromissos-estatutos.html>.

SANTOS, M.I.F. (2006) - Que importância tem a relação com o líder? O efeito da LMX no clima organizacional criativo. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Ciências Sociais e Humanas, Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10071/6341>.

SARMENTO, M. (2008) - Guia prático sobre a metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada. Lisboa : Universidade Lusíada Editora.

SCHAUFELI, W.B. (2011) - Work engagement: a key concept of a positive occupational health psychology. [S.l. : s.n.]. Presentation from: 2011 Wellness in the Workplace Conference, Bloemfontein.

SCHAUFELI, W.B. ; TARIS, T.W. ; VAN RHENEN, W. (2008) - Workaholism, burnout, and work engagement : three of a kind or three different kinds of employee well-being?. Applied Psychology: An International Review [Em linha] 57:2 (2008) 173–203. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL:doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>.

SCHAUFELI, W.B. [*et al.*] (2001) - Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Does work make happy. In search of the engaged worker]. DePsycholoog [Em linha]., 36 (Sep. 2001) 422-428. [Consult. 28 fev. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/165n.pdf>.

SCHAUFELI, W. B., & BAKKER, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://doi.org/10.1002/job.248

SCHEIN, E. (2004) - Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass.

SCHNOLL, S. H. (2003) - The emperor's new clothes. Journal of Addictive Diseases [Em

linha]. 22:4 (2003) 1-4. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1300/J069v22n04_01>.

SELTZER, J. ; NUMEROF, R. E. (1988) - Supervisory leadership and subordinate burnout. Academy of Management Journal. 31:2 (1988) 439-446. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:10.2307/256559>.

SILVA, F. M. (2010) - Teoria Leader Member Exchange - LMX -: uma avaliação da qualidade da relação entre líder-liderado à serviço da formação de líderes [Em linha]. Lisboa : ISCTE. Dissertação de mestrado. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:http://hdl.handle.net/10071/2635>.

SILVA, S. C. N. (2009) - A liderança estratégica na administração local: o caso da Câmara Municipal do Fundão [Em linha]. Covilhã : [s.n.]. Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior para a obtenção do grau de mestre em Gestão. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/2976>.

SIQUEIRA, M. M. M. ; PADOVAM, V. A. R. (2008) - Bases teóricas de bem-estar subjetivo , bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho = Theoretical basis of subjective well-being , psychological well-being and well-being at work. Psicologia : Teoria e Pesquisa [Em linha]. 24:2 (abr.-jun.) 201-209. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>.

SIQUEIRA, M.M. (1995) - Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós cognitivo. Brasília : [s.n.]. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Brasília, Brasília, Brasil.

SONNENTAG, S. (2003) - Recovery, work engagement, and proactive behavior (2003) : a new Look at the interface between non-work and work. Journal of Applied Psychology. 88 (2003) 518-528.

SPECTOR, E. (2006). Industrial and organizational psychology : research and practice. 4th ed. New Jersey : John Wiley & Sons.

STINGLHAMBER, F. ; VANDENBERGHE, C. (2003) - Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment : a longitudinal study. Journal of

Organizational Behavior [Em linha]. 24:3 (2003) 251-270. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1002/job.192>.

STOUGH, C. ; GARDNER, L. (2002) - Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. Leadership & Organization Development Journal [Em linha]. 23:2 (2002) 68–78. [Consult. 10 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1108/01437730210419198>.

TORRINGTON, D. ; HALL, L. ; TAYLOR, S. (2005) - Human resource management. 6.ª ed.. Harlow : Prentice Hall.

VAN DIERENDONCK, D. [*et al.*] (2004) - Leadership behavior and subordinate well-being. Journal of Occupational Health Psychology. 9:2 (2004) 165-175. [Consult. 8 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>.

VERDASCA, A.T. (2011) - Workplace bullying, power and organizational politics : a study of the portuguese banking sector [Em linha]. Lisboa : SOCIUS - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. (SOCIUS Working Papers ; 06/2011). [Consult. 8 abr. 2019]. Disponível em WWW:<URL: http://hdl.handle.net/10400.5/3260>.

VIEIRA, K.M. ; KUNKEL, F.I.R. (2012) - Well being in the workplace : a study with the public employees of City Hall of Cerro Largo. Gestão & Regionalidade. 28 (2012) 49-63.

WAEGENMAKER, K. (2003) - Burnout, bevlogenheid en studieprestaties bij studenten [Burnout, engagement andacademic performance in students]. Unpublished M.A. thesis. Psychology Department, Utrecht University, The Netherlands.

WALUMBWA, F. O. ; CROPANZANO, R. ; GOLDMAN, B. M. (2011) - How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal–external efficacy perspectives. Personnel Psychology [Em linha]. 64:3 (Autumn 2011) 739-770. [Consult. 18 mar. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionários
Apêndice B - Dados SPSS

APÊNDICE A

Questionários

Questionário sobre a Liderança e Bem-Estar no Trabalho

Este questionário insere-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado na área da Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado).

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. As respostas serão tratadas de forma agregada, nunca se identificando pessoas ou serviços.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos-lhe que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigada pela sua colaboração.

Liliana Correia

Instruções

No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a liderança, o seu bem-estar e a satisfação com o trabalho.

Salienta-se novamente que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes e que serão apenas utilizados no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado.

A aplicação deste questionário está autorizada pela Câmara municipal da Calheta e Santa casa da misericórdia da Calheta enquanto processo de recolha de informação, no âmbito exclusivo do projeto académico.

Questionário sobre a perceção da relação líder-membro

Parte I - Escala LMX-7 - Versão para colaboradores

1- É habitual saber quão satisfeito está a sua Chefia com o trabalho que realiza?

1----------2----------3----------4----------5
Raramente Ocasionalmente Por vezes Frequentemente Muito frequentemente

2- Em que medida a sua Chefia compreende os seus problemas e as suas necessidades no desempenho das suas funções?

1----------2----------3----------4----------5

Nada Pouco Moderadamente Muito Bastante

3- Em que medida a sua Chefia reconhece as suas potencialidades?

1----------2----------3----------4----------5

Nada Pouco Moderadamente Muito Bastante

4- Independentemente da autoridade formal da sua Chefia, qual a possibilidade desta utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

1----------2----------3----------4----------5

Nenhuma Reduzida Moderada Elevada Muito elevada

5- Independentemente da autoridade formal da sua Chefia, qual a possibilidade desta o defender mesmo que isso envolva "custos" para ela pessoalmente?

1----------2----------3----------4----------5

Nenhuma Reduzida Moderada Elevada Muito elevada

6- Confia suficientemente na sua Chefia para a defender e justificar as suas decisões quando ela não está presente?

1----------2---------- 3----------4----------5

Discordo totalmente Discordo N/Concordo Nem discordo Concordo Concordo totalmente

7- Como caraterizaria a sua relação de trabalho com a sua Chefia?

1----------2----------3----------4----------5

Extremamente ineficaz Abaixo da média Média Acima da média Extremamente eficaz

Parte II - Escala de *Engagement*

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e responda de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre:

1-Nunca teve esse sentimento ou crença

2-Quase nunca

3-Algumas vezes

4-Regularmente

5-Bastantes vezes

6-Quase sempre

7-Sempre

Normalmente:	1	2	3	4	5	6	7
1.Sinto-me cheio de energia no meu trabalho							
2.Sinto-me forte e vigoroso/a no meu trabalho							
3.Estou entusiasmado/a com o meu trabalho							
4. O meu trabalho inspira-me							
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar							
6.Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente							
7.Sinto-me orgulhoso/a do trabalho que faço							
8.Estou imerso/a no meu trabalho							
9. Deixo-me empolgar pelo meu trabalho							

Parte III - Escala de satisfação

Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

1 para Discordo totalmente

2 para Discordo fortemente

3 para Discordo parcialmente

4 para Concordo parcialmente

5 para Concordo fortemente

6 para Concordo totalmente

Normalmente:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo.						
2. Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.						
3. A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.						
4. Não estou satisfeito/a com as regalias que recebo.						
5. Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento						
6. Algumas regras e procedimentos dificultam uma boa execução do trabalho.						
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.						
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.						
9. A comunicação parece adequada na Instituição onde trabalho.						
10. Os aumentos são pequenos e esporádicos.						
11. As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho, têm oportunidades para serem promovidas.						
12. A minha chefia é injusta comigo.						
13. As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às de outras Instituições.						
14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.						
15. A burocracia dificulta o esforço para realizar um bom trabalho.						
16. Tenho que trabalhar mais do que devia por causa da incompetência dos colegas com quem trabalho.						
17. Gosto das coisas que faço no meu trabalho.						
18. Os objectivos da Instituição onde trabalho não são claros para mim.						
19. Quando penso no meu salário sinto que sou desvalorizado/a pela Instituição na qual trabalho.						

20. Na Instituição onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.						
21. A minha chefia mostra pouco interesse pelos sentimentos dos colaboradores.						
22. O pacote de regalias existente na Instituição onde trabalho é adequado.						
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta Instituição.						
24. Tenho muito que fazer no meu trabalho.						
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.						
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa na Instituição onde trabalho.						
27. Sinto orgulho no trabalho que faço.						
28. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário.						
29. Há regalias que os funcionários não têm, mas que deveriam ter.						
30. Gosto da minha chefia.						
31. Tenho muito trabalho administrativo.						
32. Sinto que o esforço que faço não é recompensado como deveria ser.						
33. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de promoção que tenho.						
34. Há demasiados mexericos e lutas no local onde trabalho.						
35. O meu trabalho é agradável.						
36. As tarefas exigidas raramente são bem explicitadas.						

Solicitamos agora, que responda às seguintes questões.

Função que desempenha:

Coordenação ☐ Administrativas/Apoio ☐
Técnicas ☐ Outras ☐

Idade:

20-30	31-40	41-50	+50

Sexo: M ☐ F ☐

Antiguidade no serviço atual:

0-10	11-20	21-30	31-40	+40

Habilitações:

Ensino básico (até ao 9º ano) ☐

Ens.Secundário ☐

Bach/Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Muito obrigado pela sua participação.

Questionário sobre a Liderança e Bem-Estar no Trabalho

Este questionário insere-se no âmbito da realização de uma Dissertação de Mestrado na área da Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos (Dissertação de Mestrado).

O questionário é anónimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assinar o questionário. As respostas serão tratadas de forma agregada, nunca se identificando pessoas ou serviços.

Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos-lhe que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria das questões terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta.

Obrigada pela sua colaboração.

Liliana Correia

Instruções

No questionário seguinte encontrará um conjunto de questões relacionadas com a liderança, o seu bem-estar e a satisfação com o trabalho.

Salienta-se novamente que as respostas a este questionário são totalmente confidenciais e os dados obtidos serão objeto de análise estatística agrupada, sem identificação dos participantes e que serão apenas utilizados no âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado.

A aplicação deste questionário está autorizada pela Câmara municipal da Calheta e Santa casa da misericórdia da Calheta enquanto processo de recolha de informação, no âmbito exclusivo do projeto académico.

Questionário sobre a perceção da relação líder-membro

Parte I - Escala LMX-7 - Versão para Chefia

1- Os seus colaboradores têm conhecimento de quão satisfeito está com o trabalho que eles realizam?

1----------2----------3----------4----------5

Raramente Ocasionalmente Por vezes Frequentemente Muito frequentemente

2- Em que medida compreende os problemas e as necessidades no trabalho dos seus colaboradores?

1----------2----------3----------4----------5
Nada Pouco Moderadamente Muito Bastante

3- Em que medida reconhece o potencial dos seus colaboradores?

1----------2----------3----------4----------5

Nada Pouco Moderadamente Muito Bastante

4- Independentemente da autoridade formal que tem como chefe, qual a possibilidade de utilizar o seu poder para ajudar os seus colaboradores a resolverem problemas no trabalho?

1----------2----------3----------4----------5

Nenhuma reduzida moderada Elevada Muito elevada

5- Independentemente da sua autoridade formal, qual a possibilidade de defender os seus colaboradores, mesmo que isso envolva "custos" para si pessoalmente?

1----------2----------3----------4----------5
Nenhuma Reduzida Moderada Elevada Muito elevada

6- A confiança que os seus colaboradores têm em si é tal que estes defenderiam a sua posição (decisão) mesmo na sua ausência?

1----------2----------3----------4----------5

Discordo Totalmente Discordo N/Concordo Nem discordo Concordo Concordo totalmente

7- Como caraterizaria a sua relação de trabalho com os seus colaboradores?

1----------2----------3----------4---------- 5

Extremamente Ineficaz Abaixo da média Média Acima da Média Extremamente eficaz

Parte II - Escala de *Engagement*

Por favor, leia cuidadosamente cada um dos itens e responda de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre:

1-Nunca teve esse sentimento ou crença

2-Quase nunca

3-Algumas vezes

4-Regularmente

5-Bastantes vezes

6-Quase sempre

7-Sempre

Normalmente:	1	2	3	4	5	6	7
1.Sinto-me cheio de energia no meu trabalho							
2.Sinto-me forte e vigoroso/a no meu trabalho							
3.Estou entusiasmado/a com o meu trabalho							
4. O meu trabalho inspira-me							
5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar							
6.Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente							
7.Sinto-me orgulhoso/a do trabalho que faço							
8.Estou imerso/a no meu trabalho							
9. Deixo-me empolgar pelo meu trabalho							

Parte III - Escala de satisfação

Por favor, leia cada afirmação e depois, para indicar a sua resposta, use a seguinte escala:

1 para Discordo totalmente

2 para Discordo fortemente

3 para Discordo parcialmente

4 para Concordo parcialmente

5 para Concordo fortemente

6 para Concordo totalmente

Normalmente:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. Considero que o meu salário é justo pelo trabalho que realizo.						
2. Existem poucas possibilidades de promoção no meu trabalho.						
3. A minha chefia é bastante competente no seu trabalho.						
4. Não estou satisfeito/a com as regalias que recebo.						
5. Quando faço um bom trabalho, tenho o devido reconhecimento						
6. Algumas regras e procedimentos dificultam uma boa execução do trabalho.						
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.						
8. Por vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido.						
9. A comunicação parece adequada na Instituição onde trabalho.						
10. Os aumentos são pequenos e esporádicos.						
11. As pessoas que fazem as coisas bem feitas no seu trabalho têm oportunidades para serem promovidas.						
12. A minha chefia é injusta comigo.						
13. As regalias dadas na Instituição onde trabalho são idênticas às de outras Instituições.						

14. Sinto que o trabalho que faço não é apreciado.						
15. A burocracia dificulta o esforço para realizar um bom trabalho.						
16. Tenho que trabalhar mais do que devia por causa da incompetência dos colegas com quem trabalho.						
17. Gosto das coisas que faço no meu trabalho.						
18. Os objectivos da Instituição onde trabalho não são claros para mim.						
19. Quando penso no meu salário sinto que sou desvalorizado/a pela Instituição na qual trabalho.						
20. Na Instituição onde trabalho, as pessoas progridem tão rapidamente como noutros locais.						
21. A minha chefia mostra pouco interesse pelos sentimentos dos colaboradores.						
22. O pacote de regalias existente na Instituição onde trabalho é adequado.						
23. Existem poucas recompensas para quem trabalha nesta Instituição.						
24. Tenho muito que fazer no meu trabalho.						
25. Gosto dos meus colegas de trabalho.						
26. Sinto frequentemente que não sei o que se passa na Instituição onde trabalho.						
27. Sinto orgulho no trabalho que faço.						
28. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de aumento de salário.						
29. Há regalias que os funcionários não têm mas que deveriam ter.						
30. Gosto da minha chefia.						
31. Tenho muito trabalho administrativo.						
32. Sinto que o esforço que faço não é recompensado como deveria ser.						

33. Sinto-me satisfeito/a com as oportunidades de promoção que tenho.						
34. Há demasiados mexericos e lutas no local onde trabalho.						
35. O meu trabalho é agradável.						
36. As tarefas exigidas raramente são bem explicitadas.						

Solicitamos agora, que responda às seguintes questões.

Função que desempenha:

Coordenação ☐ Administrativas/Apoio ☐
Técnicas ☐ Outras ☐

Idade:

20-30	31-40	41-50	+50

Sexo: M ☐ F ☐

Antiguidade no serviço atual:

0-10	**11-20**	**21-30**	**31-40**	**+40**

Habilitações:

Ensino básico (até ao 9º ano) ☐

Ens.Secundário ☐

Bach/Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Muito obrigado pela sua participação.