Universidades Lusíada

Ramos, Daniela Sofia da Costa, 1994-

A influência da liderança no engagement e na qualidade de vida no trabalho

http://hdl.handle.net/11067/4535

Metadados

Data de Publicação 2018

Resumo Com o objetivo de responder á questão “A qualidade da relação com os líderes influencia o bem-estar dos trabalhadores?”, esta Dissertação centrou-se numa revisão de literatura de temas como a Liderança, o Engagement, a Teoria da Troca Líder-Membro e a Qualidade de Vida no Trabalho, que serviu de base para a realização da parte prática e conclusões do Estudo. No sentido de responder à questão de partida, elaborou-se um inquérito por questionário e procedeu-se á entrega presencial do mesmo a oite...

With the central question: Does the quality of the relationship with the leaders influence the well-being of the workers?”, this investigation is dedicated to a review of literature emphasized in subjects like Leadership, Engagement, Theory of the Leading Member and Quality of Life at Work, which will serve as the basis for the practical work and its conclusions. With the help of pre-prepared and tested questionnaires, we created a survey and delivered face-to-face to eighty professionals from ...

Palavras Chave Liderança - Aspectos psicológicos, Motivação do empregado - Aspectos psicológicos, Qualidade de vida no trabalho

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-10-12T04:43:09Z 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

A influência da liderança no *engagement* e na qualidade de vida no trabalho

Realizado por:
Daniela Sofia da Costa Ramos

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 César Nuno Grima Madureira

Dissertação aprovada em: 7 de Maio de 2019

Lisboa

2018

UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

A influência da liderança no *engagement* e na qualidade de vida no trabalho

Daniela Sofia da Costa Ramos

Lisboa

Dezembro 2018

Daniela Sofia da Costa Ramos

A influência da liderança no *engagement* e na qualidade de vida no trabalho

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.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Lisboa

Dezembro 2018

Ficha Técnica

Autora Daniela Sofia da Costa Ramos

Orientadora Prof.ª Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

Título A influência da liderança no *engagement* na qualidade de vida no trabalho

Local Lisboa

Ano 2018

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

RAMOS,Daniela Sofia da Costa, 1994-

A influência da liderança no engagement na qualidade de vida no trabalho/ Daniela Sofia da Costa Ramos ; 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 de Lisboa.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda a minha família, em particular aos meus pais, António e Zélia Ramos, por me auxiliarem e terem proporcionado a concretização do meu mestrado. Sem eles não teria sido possível o meu êxito.

Agradeço às minhas amigas o apoio e incentivo que mutuamente foi dado e por termos estado juntas ao longo de todo o processo universitário, partilhando ansiedades, felicidades e sucessos.

Agradeço a todas as pessoas que participaram na parte prática do meu trabalho de investigação. O tempo despendido e a boa vontade tida foi fundamental para a concretização deste trabalho.

Por fim mas não menos importante, agradeço muito á Sr.ª Professora Doutora Teresa Pereira Esteves por ter aceitado orientar o meu trabalho de investigação. Obrigada por toda a força que me deu, pela ajuda e por acreditar ser possível a conclusão do meu estudo.

Um muito Obrigada a todos.

APRESENTAÇÃO

A influência da liderança no *engagement* e na qualidade de vida no trabalho

Daniela Sofia da Costa Ramos

Com o objetivo de responder á questão "A qualidade da relação com os líderes influencia o bem-estar dos trabalhadores?", esta Dissertação centrou-se numa revisão de literatura de temas como a Liderança, o *Engagement*, a Teoria da Troca Líder-Membro e a Qualidade de Vida no Trabalho, que serviu de base para a realização da parte prática e conclusões do Estudo.

No sentido de responder à questão de partida, elaborou-se um inquérito por questionário e procedeu-se á entrega presencial do mesmo a oitenta profissionais de uma das forças de segurança de Portugal.

Na análise dos dados, recorreu-se a diversos testes para averiguar a consistência das variáveis utilizadas, bem como a testes de correlação para averiguar a relação entre algumas delas. Podemos constatar como conclusões mais relevantes para o estudo em causa que a variável "Relação Líder-Membro" se relaciona positivamente com as variáveis "Qualidade de Vida no Trabalho" e com o "*Work Engagement"*. Neste sentido, o estudo parece indiciar que quanto maior é a perceção dos colaboradores de terem uma relação de qualidade com os seus líderes mais elevada é a sua percepção de qualidade de vida e o seu nível de *"Engagement*" no trabalho. Podemos considerar que a percepção que os colaboradores têm sobre estas dimensões vão determinar o seu bem-estar.

Palavras-chave: Liderança, *Engagement*, Teoria da Troca Líder-Membro, Qualidade de Vida no Trabalho.

PRESENTATION

The influence of leadership on engagement and quality of work life

Daniela Sofia da Costa Ramos

With the central question: Does the quality of the relationship with the leaders influence the well-being of the workers?", this investigation is dedicated to a review of literature emphasized in subjects like Leadership, Engagement, Theory of the Leading Member and Quality of Life at Work, which will serve as the basis for the practical work and its conclusions.

With the help of pre-prepared and tested questionnaires, we created a survey and delivered face-to-face to eighty professionals from one of the security forces of Portugal.

In the analise of the data, we elaborate several tests to ascertain the consistency of the variables used, as well as the correlation between some of them. We can refer as more relevant conclusions to the study that the variable "Leading Member Relationship", "Quality of Life at Work" and "Work Engagement" are positively related. In this way, the study shows that the greater the perception of employees when the quality of the relationship with their leaders, the higher their quality of life and their level of "Engagement". We can see that the employees perception of these dimensions will determine their well-being.

Keywords: Leadership, Engagement, Leading-Member Change Theory, Quality of Work Life.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Quatro tipos de estilos de Liderança. Fonte: Northouse (2013, p.100). . 11

Ilustração 2 - Fatores que influenciam os subordinados positivamente. 14

Ilustração 3 - Características da “Liderança para Servir". 16

Ilustração 4 - Consequências da Relação entre Líder e Membros. 24

Ilustração 5 - Consequentes da Teoria da Relação Líder-Membro comprovadas no estudo feito de Gerstener & Day (1997). 25

Ilustração 6 - Dimensões do Engagement. Fonte: Correia et al (2017). 31

Ilustração 7 - Dimensões da “Qualidade de Vida no Trabalho” de Walton, segundo Rafael (2010). 38

Ilustração 8 - Conceitos influenciados pelas dimensões da “Qualidade de Vida no Trabalho”. 39

Ilustração 9 - Categorização das dimensões da “Qualidade de Vida no Trabalho”..... 39

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Estudos mais relevantes para a abordagem dos traços. 6
Tabela 2 - Grupo etário. 52
Tabela 3 - Habilitações literárias. 53
Tabela 4 - Tempo na empresa. 53
Tabela 5 - Tipo de contrato. 54
Tabela 6 - Função que desempenha. 54
Tabela 7 - *Alpha de Cronbach* da variável "Relação Líder-Membro". 55
Tabela 8 - *Alpha de Cronbach* da variável "*Engagement".* 55
Tabela 9 - *Alpha de Cronbach* da variável "Qualidade de Vida no Trabalho". 56
Tabela 10 - Valores do *Alpha de Cronbach* de dimensões do "Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho". 56
Tabela 11 - Análise descritiva das novas variáveis. 57
Tabela 12 - Médias das novas dimensões. 58
Tabela 13 - Teste de normalidade das variáveis. 58
Tabela 14 - Teste de *Pearson.* 59
Tabela 15 - Modelo Sumário - Regressão Linear 1. 63
Tabela 16 - *Anova* - Regressão Linear 1. 63
Tabela 17 - Coeficientes - Regressão Linear 1. 64
Tabela 18 - Modelo Sumário – Regressão Linear 2. 64
Tabela 19 - *Anova* - Regressão Linear 2. 65
Tabela 20 - Coeficientes – Análise de Regressão 2. 65

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

POS - Suporte Organizacional Percebido

cit in - citado em

et al. - (ei alias) e outros

SUMÁRIO

1. Apresentação do Trabalho 1
1.1 Enquadramento do Tema 1
1.2 Justificação do Tema 1
1.3 Objetivos da Investigação 2
1.4 Pergunta de Partida E Perguntas Derivadas 2
1.5 Hipóteses da Investigação 2
1.6 Metodologia da Investigação 3

2. Liderança 4
2.1 Introdução 4
2.2 Definições de Liderança 4
2.3 Abordagens da Liderança 5
2.3.1 Abordagem dos Traços 6
2.3.2 Abordagem das Competências 8
2.3.3 Abordagem dos Estilos 9
2.3.4 Abordagem Situacional 10
2.3.5 Liderança Transformacional 12
2.3.6 “Liderança para Servir” 14
2.3.7 Liderança Autêntica 16
2.4 Conclusão 19

3. Teoria da Troca Líder-Membro 20
3.1 Introdução 20
3.2 A Teoria da Troca Líder-Membro 20
3.3 Avaliação da Qualidade da Relação Líder Membro - Instrumento 23
3.4 Estudos Empiricos 24
3.4.1 Consequentes da Teoria da Relação Líder-Membro 24
3.5 Conclusão 29

4. *Job Engagement* 30
4.1 Introdução 30
4.2 Caracterização do Conceito 30
4.3 *Job* Engagement - Antecedentes e Consequentes 32

4.4 Conclusão 33

5. Qualidade de Vida no Trabalho 36
5.1 Introdução 36
5.2 A Qualidade de Vida no Trabalho 36
5.2.1 Fatores Psicossociais 39
5.2.2 Estudo De Rafael (2010) 42
5.3 Conclusão 43

6. Metodologia do Trabalho 46
6.1 Introdução 46
6.2 Metodologia do Trabalho 46
6.2.1 Objetivo do Trabalho 47
6.2.2 Formulação de Hipóteses 47
6.2.3 Trabalho de Campo 47
6.2.4 Elaboradoração e Caracterização do Inquérito por Questionário 48
6.2.5 Caracterização da Amostra 49
6.3 Conclusão 50

7. Análise dos Resultados 52
7.1 Introdução 52
7.2 Análise de Dados 52
7.3 Conclusão 65

8. Conclusões e Recomendações 66
8.1 Introdução 66
8.2 Verificação de Hipóteses 66
8.3 Resposta á Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas da Investigação 67
8.4 Limitações do Estudo 69
8.5 Recomendações para Investigações Futuras 69

Referências 70

Anexos 72
Anexo 1 - Inquérito utilizado para a parte prática do trabalho de investigação 78

1. APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação sobre "A Influência da Liderança no *Engagement* e na Qualidade de Vida no Trabalho" realizada no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional e orientada pela Prof.ª Maria Pereira Esteves, é um projeto de investigação que integra uma parte de revisão de literatura, abordando temas como a Liderança, o *Engagement,* a Teoria da Troca Líder-Membro e a Qualidade de Vida no Trabalho, e uma parte empírica realizada junto de uma amostra de elementos de uma Força de Segurança Portuguesa.

1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA

No centro da investigação deste trabalho, temos o tema central "Liderança", que atualmente e com tudo o que lhe é inerente está a ser cada vez mais desenvolvido. Neste sentido, é possível referir que o capital humano é um recurso essencial para as organizações, visto ser o que move tudo o resto, por isso mesmo, é importante que os líderes adaptem os seus comportamentos aos colaboradores/subordinados. Neste contexto é igualmente importante, e tem vindo a ser desenvolvida, a Teoria da Troca Líder-Membro que se foca nas relações de qualidade entre as duas partes em causa, bem como o conceito *Engagement* que se centra nas ligações e vivências que os colaboradores estabelecem com o seu trabalho.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

Considera-se que este tema tem elevada importância visto que um dos elementos essenciais para uma organização é como os trabalhadores nela se sentem e as relações que mantêm com os seus líderes, que podem acima de tudo influenciar as suas atitudes e o *Engagement* no trabalho, com consequências na sua produtividade, qualidade de vida profissional e pessoal. Neste sentido, considerou-se relevante elaborar este estudo, perspetivando-se que possa futuramente ser útil em outras investigações.

1.3 Objetivos da Investigação

O objetivo deste trabalho é averiguar a relação entre a percepção da Qualidade da Relação com o líder e o *Engagement* e a percepção de Qualidade de Vida dos trabalhadores.

1.4 Pergunta de Partida E Perguntas Derivadas

Este trabalho segue uma linha de investigação em que a pergunta de partida pode ser tida como: "A qualidade da relação com os líderes influencia o bem-estar dos trabalhadores?". Neste sentido, é pretendido concluir se a qualidade da liderança percebida é um elemento fundamental para a vida profissional.

Como perguntas derivadas neste trabalho de investigação, podemos referir:

1. "A percepção sobre a qualidade da relação com o líder influencia o bem-estar dos trabalhadores no de trabalho?";
2. "A qualidade da relação com o líder influencia o *Engagement?";*
3. "A qualidade da relação com o líder influencia a qualidade de vida dos trabalhadores?".

1.5 Hipóteses da Investigação

Como hipóteses da investigação em causa, temos:

1. Existe uma relação positiva entre a percepção de ter uma relação de qualidade com o líder e o E*ngagement* dos colaboradores;
2. Existe uma relação positiva entre *Engagement* dos trabalhadores e a percepção de qualidade de vida;
3. Existe relação positiva entre a percepção da qualidade da relação com o líder e a qualidade de vida no trabalho.

1.6 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Relativamente à parte teórica, esta dissertação integra uma revisão da literatura baseada na análise de artigos e livros acerca dos temas em questão. A análise do "Estado da Arte" dos temas enquadrou e serviu de referência ao trabalho empírico realizado.

Por outro lado, referente á componente prática deste trabalho, esta consiste numa investigação empírica baseada em dados quantitativos, resultantes de inquéritos por questionário a trabalhadores de uma organização pertencente às forças de segurança de Portugal, que permanecerá anónima ao longo deste estudo. Foi escolhido este método por ser o mais eficaz e viável, tendo em conta o objetivo principal do estudo. Os questionários foram preenchidos presencialmente e analisados pelo programa de análise de dados SPSS (versão 23).

Em relação á estrutura da dissertação, esta é composta por duas partes como referido anteriormente, teórica e prática, em que ambas estão divididas em capítulos e subcapítulos.

Por fim existe um capítulo referente às conclusões da investigação em que serão apresentadas as respostas referentes á pergunta de partida, às perguntas derivadas e às hipóteses. As conclusões gerais e mais importantes serão refletidas, bem como recomendações para futuras investigações e as limitações existentes no estudo. Por fim será incluída a bibliografia utilizada para efeitos de elaboração de todo este trabalho, anexos e apêndices usados neste trabalho.

2. LIDERANÇA

2.1 INTRODUÇÃO

Tendo em conta o objetivo desta dissertação, pensamos que seria a melhor forma de começar a parte teórica dando uma especial atenção ao tema "Liderança". Neste sentido, iremos caracterizar brevemente o conceito de liderança e algumas abordagens teóricas do estudo da liderança que são consideradas relevantes: Abordagem dos Traços, Abordagem das Competências, Abordagem dos Estilos, Abordagem Situacional, Liderança Transformacional, "Liderança para Servir" e Liderança Autêntica.

2.2 DEFINIÇÕES DE LIDERANÇA

Desde há muito tempo que o conceito "Liderança" está a ser estudado. A sua definição tem evoluído impulsionada pelos resultados da investigação que tem feito surgir novas teorias e abordagens.

Moore (cit in Northouse, 2013, p.2) deu origem à primeira definição do termo "Liderança" em 1927, em que o conceito surge relacionado com a centralização do poder, com controlo e dominação. Com o passar do tempo a liderança passou maioritariamente a ser vista como uma questão de influência. Northouse (2013) refere que nos anos cinquenta, a caracterização do conceito passou a ser semelhante à que existe atualmente: uma questão de relações que desencadeia o atingir de objetivos e a eficácia ao influenciar todo um conjunto de pessoas.

Este sentido da definição é mais parecido ao de Seeman (cit in Northouse, 2013, p.3) que descreve o conceito como actos de pessoas que influenciam outras numa determinada direção. Por outro lado, alguns autores referem-se ao conceito como sendo baseado em traços ou comportamentos gerais, enquanto outros acentuam a perspectiva de troca de pontos de vista, competências ou transformação.

Como Northouse (2013) refere, a liderança pode ser definida como o processo onde uma pessoa influencia outras a atingir objetivos em comum, sendo algo interativo entre as partes, sendo que:

- É um processo;
- Envolve influência;
- Ocorre em grupos;
- Envolve propósitos em comum.

Neste âmbito, não existem relações de força, mas sim de poder no sentido da capacidade para alterar as atitudes, comportamentos e crenças de outras pessoas de forma a conseguir que sigam os objetivos pretendidos e alcançem as metas. Northouse (2013) refere igualmente que existe uma ligação especial entre liderança e o termo "Gestão", sendo este criado como estratégia para criar ordem e estabilidade, reduzindo o caos nas organizações, tornando-as mais eficientes e eficazes. Um líder está envolvido em gestão quando organiza, controla e planeia, estando tudo isto relacionado com influenciar o grupo de modo a que se atinjam os objetivos em comum. Bass (cit in Northouse, 2013, p.5) refere que a liderança é o foco do processo do grupo, em que o líder é o centro.

2.3 ABORDAGENS DA LIDERANÇA

Como refere Northouse (2013), alguns tipos de liderança centram–se maioritariamente nos traços de personalidade como sendo o fator essencial para o sucesso, enquanto outras referem que o mais relevante são as relações de poder existentes entre os líderes e os subordinados. Em todos os casos, é sempre importante que tanto o líder como os subordinados tenham a noção das funções de cada membro da organização.

Antes de serem apresentadas algumas abordagens da liderança, é conveniente referir que existem duas formas de se ser líder, segundo Northouse (2013, p.8): liderança atribuída em que o líder está a liderar o grupo por lhe ter sido atribuído esse cargo formal na organização; ou liderança emergente em que um indivíduo é visto como o líder do grupo devido às suas características pessoais e aos outros considerarem que ele realmente é eficaz a liderar e a comunicar com todos.

2.3.1 Abordagem dos Traços

No âmbito desta abordagem, existe o pressuposto de que as características pessoais possibilitam ser ou não um bom líder. Não encaram neste sentido a aprendizagem ao longo da vida, considerando que certas pessoas nascem com qualidades válidas para poderem proporcionar aos subordinados uma boa gestão e terem uma influência positiva no grupo. Northouse (2013) refere que as teorias denominadas "Homem bom" procuram discriminar quais são as qualidades inatas que os líderes políticos e militares detêm que os tornam propícios a serem bons líderes.

Dentro da abordagem dos traços podemos dar atenção a um tipo de liderança que se distingue pela positiva, a chamada "Liderança Carismática", adotando como exemplo pessoas como Barack Obama, como refere Northouse (2013). O antigo presidente dos Estados Unidos é considerado uma pessoa com um grande carisma comprovado, motivador de grandes grupos sociais.

Existem vários autores e estudos que tentam desmistificar esta abordagem dos traços. Apresentamos de seguida a tabela 1. Trata-se de uma adaptação da tabela do livro de Northouse (2013, p.23) que refere alguns autores relevantes no âmbito desta abordagem e os aspectos de personalidade que foram considerados mais proeminentes.

Tabela 1 - Estudos mais relevantes para a abordagem dos traços.

Stogdill (1948)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader e Alliger (1986)	Zaccaro, Kemp e Bader (2004)
Inteligência, Estado de Alerta, Discernimento, Responsabilidade, Iniciativa, Persistência, Confiança pessoal e Sociabilidade.	Realização, Persistência, Discernimento, Iniciativa, Confiança pessoal, Tolerância, Responsabilidade, Cooperação, Influência, Sociabilidade.	Inteligência, Masculinidade, Dominância.	Habilidades cognitivas, Extroversão, Conscienciosidade, Estabilidade emocional, Abertura, Agradabilidade, Motivação, Inteligência social e emocional, Auto monitoramento, Resolução de problemas.

Fonte: Adaptada de Northouse (2013, p.23).

Segundo Northouse (2013), o primeiro estudo de Stogdill's (1948), realizado com o objetivo de verificar quais os traços considerados mais importantes de quem se torna líder concluiu que estes podem variar consoante os grupos e as situações ou

contextos. Um indivíduo considerado líder numa determinada situação pode não ser a pessoa apropriada para liderar noutro contexto. Um estudo feito posteriormente, revela que realmente existe uma interação entre os fatores pessoais e situacionais, não sendo os fatores pessoais os mais relevantes.

Considerando os estudos anteriores, é possível identificar alguns dos traços essenciais para esta abordagem:

- Inteligência: Northouse (2013, p. 24) refere que a inteligência ou habilidade intelectual está positivamente relacionada com liderança. Contudo, em estudos mais recentes por exemplo de Zaccaro, Kemp e Bader (2004, cit in Northouse, 2013), considerou-se que se existirem líderes com coeficientes de inteligência muito elevados podem existir discrepâncias entre estes e os subordinados e existir impacto na liderança exercida, com influência na comunicação, nas ideias, nos pensamentos e na utilização de palavras muito avançadas em relação ao resto do grupo.
- Confiança Pessoal: Estar convicto sobre as suas características pessoais e competências, sentir-se seguro do que pode fazer pelos seus subordinados para os influenciar;
- Determinação: Persistência nas ações e pensamentos, incluindo também ser proativo;
- Integridade: Termos como honestidade e confiança são importantes. Ser alguém em quem se pode confiar e ser leal é um passo importante para se ser seguido sem existir decepções;
- Sociabilidade: Visto a liderança ser um processo que envolve relações, é valorizado que exista uma boa comunicação, relações interpessoais positivas, que podem originar resultados benéficos na organização.

Nesta abordagem a personalidade é essencial para uma liderança eficaz. Se a personalidade do líder tiver traços apropriados coincidentes com os objetivos gerais da organização e combinar com o grupo, os resultados poderão ser os melhores. Segundo Northouse (20013, p. 29), as organizações podem previamente reiterar quais as características que o líder terá que ter para a posição que irá assumir. Aqui os *trait assessment* são determinantes para verificar como a pessoa é caracterizada e como essas características combinam com a organização em causa.

Esta abordagem é realmente coincidente com a perspetiva de que os líderes e a sua personalidade são fundamentais para uma boa gestão e o frutificar da organização e dos objetivos. Contudo, as características pessoais poderão ser mal interpretadas ou demasiado valorizadas para a função que uma determinada pessoa desempenha. Por exemplo, um líder muito seguro de si próprio e confiante nas decisões poderá intimidar os seus subordinados e dar a entender que não é flexível como líder.

2.3.2 Abordagem das Competências

Nesta abordagem o mais relevante são as características pessoais do líder e as competências que possuem para conseguirem realizar os objetivos. Segundo Northouse (2013), este modelo pode não estar bem estruturado e ter falhas em termos de validade pois existem muitos outros fatores não explicados na teoria que podem influenciar todo o processo de aprendizagem e de liderança e que não podem simplesmente ser quantificáveis ou significar conceitos bem definidos.

Existem no âmbito desta abordagem dois tipos de perspetivas:

A abordagem de Katz (cit in Northouse, 2013), em 1955, que apresentou três tipos de competências:

1. Competências Técnicas: O líder tem que saber utilizar ferramentas e técnicas apropriadas, tendo aqui uma grande capacidade analítica. Esta competência é mais importante nos líderes que ocupam níveis organizacionais baixos e médios;
2. Competências Conceptuais: É necessário o líder conseguir expressar as suas ideias e transmiti-las da melhor forma aos outros, bem como a missão e visão da organização. Esta competência é importante para criar noções de melhoria e é mais valorizada na liderança de topo e de médio nível;
3. Competências Humanas: É necessário saber lidar com as pessoas, cooperar em grupo, saber adaptar-se às ideias dos outros, ter confiança, sensibilidade e motivação. Estas competências são importantes em todos os níveis de liderança;

A perspetiva de Mumford, por volta dos anos 90, originou um novo modelo de habilidades ou competências de liderança dentro das organizações, estabelecendo uma ligação entre o conhecimento do próprio líder e as suas competências que podem ser desenvolvidas ao longo do tempo com educação e experiências pessoais (Northouse, 2013, p.47). No âmbito desta abordagem a liderança é vista como algo que se pode aprender. Este autor dá a conhecer cinco componentes do modelo das habilidades:

- Competências: Saber resolver problemas no tempo indicado, entender as pessoas e o sistema da organização no geral, flexibilidade, ter conhecimento estruturado suficiente para uma boa organização de todo o sistema e organização de estratégias;
- Atributos Pessoais: Incluem-se habilidades cognitivas, criatividade, capacidade intelectual, compreender informações mais complexas, a comunicação interpessoal;
- Resultados da Liderança: Designados de "*outcomes*" referem-se aos resultados que todo o processo de liderança produz, sendo o valor acrescentado influenciado pelo desempenho do lider e reconhecido posteriormente;
- Experiências da Carreira: As experiências ao longo da vida que fazem aprender e ficar a saber resolver certos problemas de forma mais facilitada. Esta competência pode ser desenvolvida com treino recorrendo a situações hipotéticas do dia-a-dia;
- Influência do Ambiente: Pode ser externo ou interno à organização. Técnologia, comunicação, economia, politica, desastres ambientais, entre outros.

2.3.3 Abordagem dos Estilos

Esta abordagem incide nas capacidades e comportamentos dos líderes que podem ser comportamentos de tarefa, que facilitam a realização de objetivos, ou comportamentos de relação que ajudam os subordinados a se sentirem bem com eles mesmos e com os outros. Esta abordagem tem como finalidade definir de que forma os líderes interligam estes dois tipos de comportamento para melhor influenciarem os seus subordinados para que todos juntos consigam atingir os objetivos comuns (Northouse, 2013).

Um dos estudos mais importantes nesta abordagem foi de Ohio State em que foi distribuído um inquérito designado *"Leader Behavior Description Questionaire* (LBDQ, Hemphill & Coons, 1957, cit in Northouse, 2013) a subordinados de vários contextos para recolher informações sobre o modo de actuar dos seus líderes. Os resultados demonstraram que existem dois tipos de comportamentos dos líderes:

- Estrutura Iniciadora: Em que se dá a estrutura do trabalho aos subordinados como princípio de organização no trabalho, definição de responsabilidades, entre outros;
- Consideração: São maioritariamente comportamentos relacionais como a confiança ou respeito entre líderes e subordinados.

Nesta abordagem, segundo Northouse (2013), é possível analisar a liderança em duas dimensões: em questões de trabalho (virada para a tarefa e para o que existe para fazer) ou centralizada nas relações interpessoais. Em algumas situações é necessário verificar o contexto da organização e o tipo de liderança exercido para se saber se é necessário adotar um estilo mais virado para a tarefa ou para as relações laborais. Contudo, esta abordagem não faz referência aos resultados destes dois tipos de comportamentos nem ao tipo de influência que irá suscitar.

2.3.4 Abordagem Situacional

Esta abordagem é uma das mais conhecidas e referenciadas no desenvolvimento do tema "Liderança". Salienta o tipo de liderança que deverá existir consoante as situações ou contextos em que os líderes estão inseridos, devendo estes avaliar que tipo de subordinados têm a seu cargo, verificar o seu nível de empenho, motivação e de comprometimento com a organização. Após esta análise, o líder deverá adaptar o seu estilo de liderança, tendo sempre em atenção as variações que podem ocorrer ao longo do tempo e o tipo de necessidades que a organização contempla (Northouse, 2013). A ilustração 1 revela um dos modelos mais associados a esta abordagem desenvolvido por Blanchard et al. (1985, cit in Northouse, 2013), sendo uma extensão do primeiro modelo realizado em 1969 pelo mesmo autor juntamente com Hersey, e mostra como funciona cada tipo de modelo de comportamento de liderança desta abordagem.

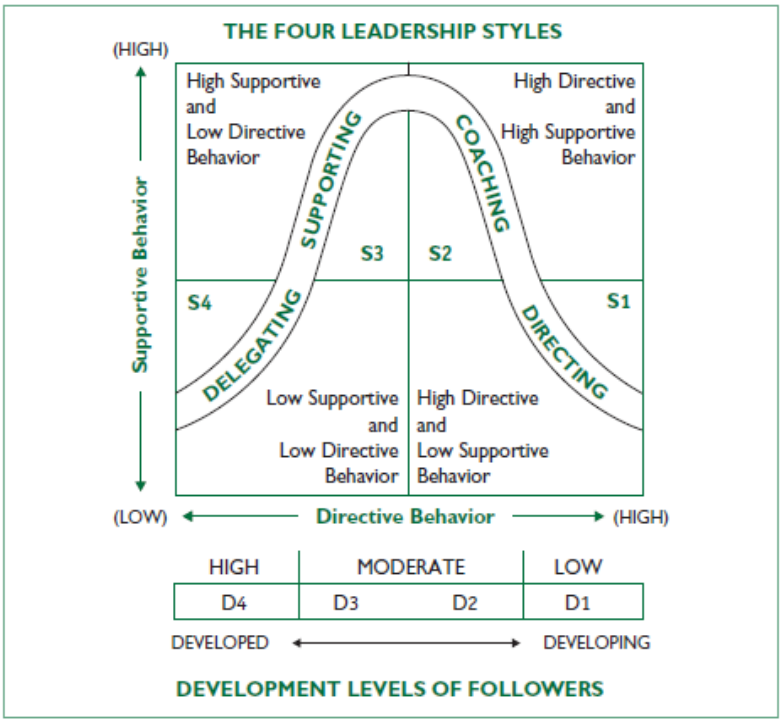

Ilustração 1 - Quatro tipos de estilos de Liderança. Fonte: Northouse (2013, p.100).

Segundo a ilustração 1, é possível verificar:

- S1 – Alto Diretivo e Baixo Suporte: O foco é a realização do objetivo e de supervisionar procedimentos, dando sempre instruções;
- S2 - Alto Diretivo e Alto Suporte: O líder foca-se nos objetivos mas também em conhecer os seus subordinados. Existe envolvimento mútuo e muita cooperação;
- S3 - Baixo Diretivo e Alto Suporte: O líder usa comportamentos de suporte que fazem sobressair as competências gerais que o subordinado tem de possuir para cumprir as suas tarefas, sendo muito usada a comunicação e a compreensão, o que ajuda na resolução de muitos problemas ao longo de todo o processo;
- S4 – Baixo Diretivo e Baixo Suporte: O líder proporciona menos *inputs* de tarefas o que facilita a confiança e motivação pela tarefa a desenvolver. Existe um menor envolvimento do líder no planeamento, controlo de detalhes e clarificação de objetivos. Os trabalhadores assumem todas as responsabilidades pelo trabalho desempenhado.

Neste modelo é sempre necessário que os líderes tenham em atenção o desenvolvimento contínuo dos seus subordinados a longo prazo. É necessário existir uma grande flexibilidade nos comportamentos, pois permanece uma estreita ligação entre os comportamentos de ambas as partes. Este modelo é visto como muito útil para os líderes no início de carreira pois é fácil de ser entendido e aplicado em várias situações (Northouse, 2013).

Segundo Northouse (2013), o estilo de liderança consiste num padrão de comportamento de uma pessoa que tenta influenciar outros e integra dois tipos de comportamentos:

- Diretivos: Relacionados para a tarefa em que existe a ajuda para atingir certos objetivo com regras, métodos, tempo e normas;
- De Apoio ou Suporte: Relacionados com relações em que existe a entreajuda e o fazer com que cada um se sinta bem com o trabalho desempenhado e com os outros colegas.

2.3.5 Liderança Transformacional

Este tipo de liderança relaciona-se maioritariamente com ligações emocionais, valores, ética, e objetivos a longo prazo. O carisma é essencial, bem como a influência que é exercida pela boa relação que todo o grupo mantém, incluindo chefias (Northouse, 2013). Este tipo de liderança pode ser definida como uma espécie de socialização, onde uma pessoa interage com outras e cria uma conexão, aumentando a motivação e a moral em ambas as partes.

Existe uma atenção especial às necessidades dos líderes e subordinados e ambos se complementam para atingirem os objetivos do bem comum. Segundo Northouse (2013), o termo “Liderança Transformacional” foi originado com a obra do sociólogo James MacGregor Burns denominada “*Leadership*” em 1978. Este autor fez a distinção entre liderança transformacional e transacional, considerando esta última como um tipo de liderança em que o líder “estabelece relações baseadas em trocas económicas com os subordinados para os influenciar (…)” (Kuhnert, 1994, cit in Northouse, 2006, p.195).

Numa meta-análise com trinta e nove estudos sobre liderança transformacional foi concluído por Lowe, Kroeck e Sivasubramaniam, em 1996, que um líder que seja transformacional é considerado um líder mais efetivo, conseguindo obter mais *outcomes* do que líderes transacionais. Estes resultados foram obtidos em setores organizacionais privados e públicos (Northouse, 2013).

Neste sentido, Kouzes e Posner, em 1987 e 2002, respetivamente, entrevistaram centenas de gestores de nível intermédio e seniores em organizações privadas e públicas, pedindo-lhes para se descreverem enquanto líderes e com base nas conclusões concluíram um modelo, baseado em cinco práticas que fazem com que os lideres se tornem bons líderes transformacionais (Northouse, 2013):

- Deixar claro o caminho a seguir: Mostrando quais os valores e filosofias, relatando por exemplo, as suas próprias experiências de vida;
- Partilhar visões: Tentar que exista algo comum a todos. Ouvir as opiniões sobre o que está a acontecer para ocorrerem melhorias a todos os níveis;
- Desafiar todo o processo: Ir à descoberta. Inovação. Crescimento e improviso. Correr riscos no sentido de querer melhorar e aprender com os erros é o que os líderes tentam fazer, mas sempre com cuidado;
- Conduzir outros para a ação: Os líderes devem providenciar a cooperação e trabalho em equipa para estimular uma maior consciencialização do saber-fazer, passando as decisões dos subordinados a ser sempre suportadas pelos líderes. Neste sentido, o respeito e confiança tornam-se importantes;
- Encorajar os sentimentos: Encorajar todos a seguirem os seus sentimentos para se sentirem realizados. Líderes efetivos estão atentos às necessidades de todos e mostram-no nas suas apreciações. Espírito de equipa é fundamental.

No âmbito da Liderança Transformacional, existe um conjunto de fatores, como revela a ilustração 2, que fazem com que os líderes influenciem positivamente os seus subordinados e que estes desenvolvam confiança sobre si próprios e sobre o seu trabalho.

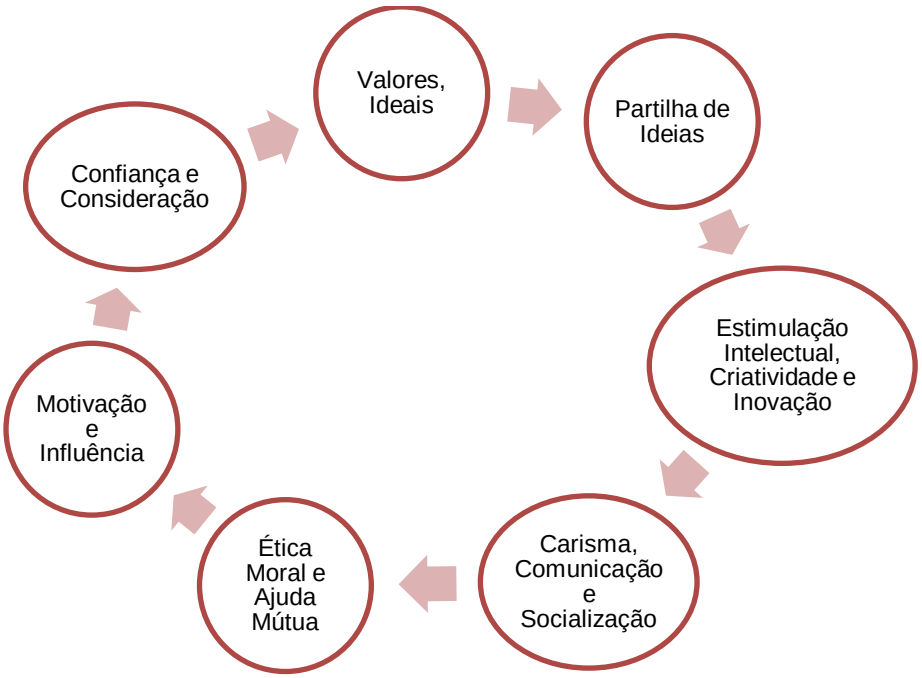

Ilustração 2 - Fatores que influenciam os subordinados positivamente.

Northouse (2013) explica a forma de questionário que é mais recorrente ser utilizado no âmbito da Liderança Transformacional: o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ).* Este é um questionado elaborado por Bass em 1985 que tem vindo a sofrer diversas alterações no sentido de aumentar a sua viabilidade e força como instrumento. Este tem como objetivo perceber qual o tipo de liderança exercido em casos específicos, utilizando questões que abrangem considerações individuais, intelectuais, motivação, entre outros aspetos.

2.3.6 "Liderança para Servir"

Intimamente relacionado com a Liderança Transformacional, este tipo de liderança valoriza muito os subordinados. Existe uma preocupação acentuada com o bem-estar dos mesmos, bem como dar-lhes autonomia em algumas decisões e apoiá-los no desenvolvimento das suas capacidades.

Segundo Liden, Wayne, et al. (2008, cit in Nourthouse, 2008), as emoções no âmbito da "Liderança para Servir" são muito valorizadas. Alguns dos comportamentos dos líderes que se consideram líderes "para servir" tendem a relacionar-se com serem sensíveis às situações e às pessoas, reconhecer problemas e colocar os subordinados em primeiro lugar.

Northouse (2013) refere que os líderes que adotam este tipo de liderança são éticos, possuem uma moral elevada e agem da melhor forma para a organização como um todo. Aqui o contexto em que a organização está inserida é determinante, bem como a cultura e a predisposição que os subordinados têm ao serem liderados e influenciados desta forma. Estudos de Meuser, Liden e Wayne em 2011 revelaram que quando este tipo de liderança coincide com subordinados que estão dispostos a serem assim liderados existe uma probabilidade elevada de existir um impacto positivo nos resultados e no comportamento de todos os intervenientes da organização.

Este tipo de liderança tem como grandioso exemplo a Madre Teresa que teve impacto no mundo com o seu serviço contra a fome e de apoio aos sem abrigos, entre outras acções. Esta liderança só resulta bem quando os líderes têm um grande sentido de interajuda e de serviço aos outros (Northouse, 2013). Pode ser aplicada em qualquer nível de gestão e em qualquer tipo de organização e pode ser mensurada usando uma metodologia própria.

Foi desenvolvido o *Servant Leadership Questionnaire* que possui vinte e oito itens que identificam sete dimensões diferentes deste tipo de liderança. Avalia diferentes aspetos da liderança considerados na liderança transformacional ou na teoria da troca membro-líder, que irá ser caracterizada posteriormente nesta revisão da literatura (Northouse, 2013).

Por vezes este tipo de liderança é vista como um traço do próprio líder, contudo, na perspetiva de Nourthouse (2013) é considerado como um comportamento. Spears (2002, cit in Nourthouse, 2013) refere dez características que são centrais para o desenvolvimento de um líder característico da chamada "Liderança para Servir", como mostra a ilustração 3.

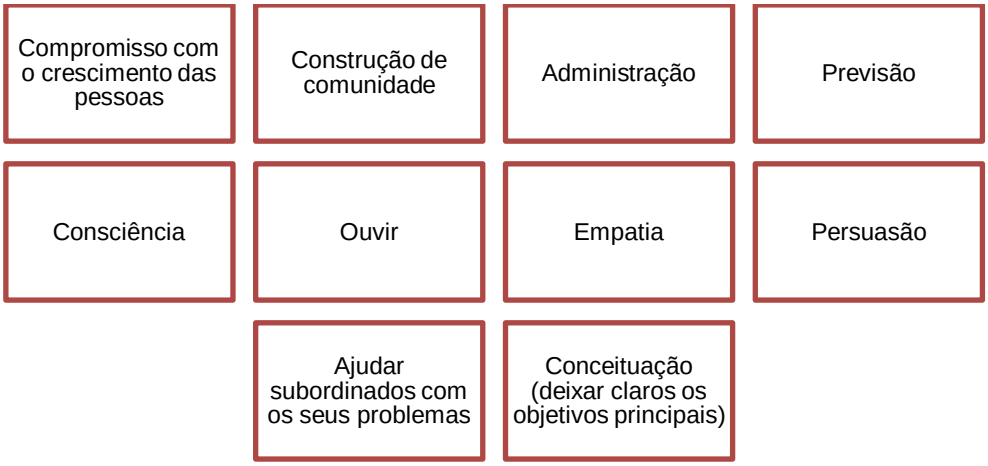

Ilustração 3 - Características da "Liderança para Servir".

2.3.7 Liderança Autêntica

Northouse (2013) refere que esta teoria é bastante recente e teve subjacente alguns aspetos da Teoria Transformacional. Ao longo do tempo tem estado em constante evolução com toda a envolvente do setor financeiro e dos ataques terroristas, como por exemplo no 11 de Setembro. A população começou a necessitar cada vez mais de líderes autênticos que transmitem confiança a quem lideram.

Este tipo de liderança pode ser definida em três perspetivas, segundo Northouse (2013):

- Perspetiva Intrapessoal: O que ocorre com o próprio líder, o seu conhecimento, a sua auto regulação. Considera-se que este tipo de líderes são genuínos e puros, e podem dar um significado aos acontecimentos a seu redor, tendo em conta lições, para melhorarem o desempenho das suas funções;
- Perspetiva Interpessoal: Liderança autêntica como símbolo de relações e interações entre indivíduos da mesma organização. Processo recíproco;
- Perspetiva de Desenvolvimento: Ao longo do tempo e com novas experiências de vida, o líder poderá ir desenvolvendo aptidões, consoante a sua ética profissional e o seu estado psicológico.

Walumbwa et al. (2008) caracterizou este tipo de liderança como adequada a líderes que têm comportamentos adquiridos e aperfeiçoados, que desenvolvem as suas aptidões psicológicas e a ética. Ao longo do tempo, o líder desenvolve os seguintes comportamentos: consciência própria, perspetiva moral, processos equilibrados e transparência nas relações.

Northouse (2013) refere existirem duas abordagens relevantes para entender o sentido deste tipo de liderança:

Abordagem Prática: Caracteriza-se por dar ênfase a exemplos da vida real. Baseia-se na análise do comportamento de líderes com o objetivo de compreender como um indivíduo se pode tornar um líder autêntico. Esta abordagem foi influenciada pelas perspectiva de dois autores em que ambos apresentam uma perspetiva diferente de como praticar este tipo de liderança.

Em primeiro lugar temos a abordagem de Robert Terry, elaborada em 1993, em que o objetivo fulcral são as ações do líder. Este deve identificar as situações de forma clara, localizar e resolver rapidamente os problemas, utilizando estratégias fidedignas para essa resolução, tendo em conta as características da organização. Esta abordagem serve como guia para quem tem como objetivo praticar liderança autêntica. “O que se está a passar?” e “O que vamos fazer em relação a isto?” são as duas questões determinantes para Terry (1993, cit in Northouse, 2013);

Por outro lado temos a perspectiva de Bill George, elaboradora em 2003, que se foca nas características do líder autêntico e na forma de desenvolver as suas qualidades, descrevendo este processo com exemplos práticos. Com base na sua experiência de vida, George conclui que os líderes autênticos pretendem servir os seus subordinados e possuem características como: objetivos claramente definidos e determinação sobre a forma correta de agir e proceder em determinados contextos, estabelecem relações baseadas na confiança, têm disciplina própria e estão verdadeiramente convictos acerca da sua missão na organização. Mostram motivação e tentam motivar sempre os subordinados para o atingir de objetivos. O autor refere que os líderes autênticos baseiam-se em cinco dimensões: propósito, valores, relacionamentos, autodisciplina e coração (Nourthouse, 2013, p. 258).

Abordagem Teórica: Caracteriza-se pela pesquisa e resultados de investigações desenvolvidas pelas ciências sociais sobre a Liderança Autêntica, sendo um processo relativamente recente. Ao rever a teoria existente e a necessidade do seu desenvolvimento (por exemplo teorias de Bass, elaborada em 1900, e de Bass e Steidlmeier, elaborada em 1999, cit in Northouse, 2013) e alguns acontecimentos críticos durante a década de 90 e 2000, como, por exemplo, os ataques do 11 de Setembro, verificou-se a necessidade e a conveniência da liderança se expandir por caminhos mais humanizados e construtivos para as organizações e sociedade.

O objetivo tornou-se operacionalizar o construto de Liderança Autêntica, um processo cujas complicações se deveram á multiplicidade de definições existentes. Posto isto, diferentes modelos desenvolveram-se e após uma revisão aprofundada de literatura, Walumbwa e associados (2008, cit in Northouse, 2013) referem que a Liderança Autêntica é composta pela junção de quatro componentes: (1) Consciência própria do líder das suas fraquezas e pontos fortes, valores morais, motivações e objetivos; (2) Perspetiva moral própria, em que o líder guia os seus comportamentos consoante a sua moral e valores; (3) Processos equilibrados com a análise de informação e do comportamento antes da tomada de decisões; (4) Transparência nas relações, juntamente com honestidade, confiança e sentimentos.

Esta teoria considera a necessidade de existir companheirismo e confiança tanto nas organizações como na sociedade em geral e apresenta algumas orientações para quem ambiciona ser líder autêntico no futuro. É necessário segundo Terry (1993, cit in Northouse, 2013) que exista um trabalho de ambas as partes, subordinados e líderes para que a situação corra bem e para que o esforço seja mútuo apesar de toda a motivação ter que partir do líder.

Este tipo de liderança pode ser mensurada pelo questionário Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) elaborado por Walumbwa e os seus associados em 2008. Tem dezasseis itens e avalia quatro fatores da liderança autêntica: auto consciência, perspectiva moral, processamento balanceado e transparência relacional.

2.4 CONCLUSÃO

Este capítulo “Liderança” faz uma síntese da evolução do conceito e expõe os tipos de abordagens de liderança que são mais relevantes para o objetivo de trabalho de investigação em causa.

Nos últimos anos e partindo da perspectiva da Liderança Transformacional têm surgido outras abordagens como a da Liderança para Servir e a Liderança Autêntica que acentuam as dimensões de propósito, compromisso e integridade na liderança. Neste capítulo também é dada atenção á Abordagem dos Traços, Abordagem das Competências, Abordagem dos Estilos, Abordagem Situacional.

Como conclusão ao próprio tema, podemos definir Liderança como o processo em que uma pessoa influencia outras a atingir objetivos em comum, onde não existem relações de força, mas sim de poder/influência no sentido da capacidade para alterar as atitudes, comportamentos e crenças de outras pessoas (Northouse, 2013).

3. TEORIA DA TROCA LÍDER-MEMBRO

3.1 INTRODUÇÃO

A Teoria da Troca Líder-Membro torna-se fundamental para esta dissertação no sentido em que esteve subjacente ao trabalho empírico que realizámos. Neste capítulo, é abordada a importância desta teoria, as etapas do desenvolvimento da mesma, algumas referências aos estudos empíricos que enquadrou e feita referência ao *Leader-Member Exchange Questionnaire*, instrumento derivado da teoria.

3.2 A TEORIA DA TROCA LÍDER-MEMBRO

A Teoria da Troca Líder-Membro foi descrita pela primeira vez nos anos setenta por autores como Dansereau, Graen e Haga (1975), Graen (1976) e Gren e Cashman (1975).

Segundo Northouse (2013), esta teoria perspetiva a liderança como uma relação dinâmica entre líderes e membros. No mesmo sentido, Graen & Uhl-Biel (1995), reiteram a teoria baseada em relações diádicas entre líderes e subordinados. Segundo os mesmos, existem três domínios, a relação, o líder e o subordinado, que se conjugam na liderança. Todos estes domínios interagem entre si para que se criem resultados positivos: qualidade de vida do trabalhador e eficácia organizacional. Graen & Uhl-Biel (1995) referem que em cada um destes domínios existem vários tipos de análise. Temos por exemplo o domínio da relação entre líderes e liderados que se foca na relação diádica. O foco será entender quais as características relacionais que promovem mais *outcomes*. A confiança, o respeito e a obrigação mútua são características existentes neste tipo de relação diádica.

Graen & Uhl-Biel (1995) referem que as perspectivas sobre esta teoria têm evoluído ao longo do tempo, através de várias etapas que passamos a apresentar. Os passos da evolução da abordagem Líder-Membro são progressos no sentido da compreensão das relações entre líder e membros e do próprio processo de liderança.

Northouse (2013) refere igualmente que primeiramente esta relação de troca era apenas vista numa ligação vertical de díades, ou seja, uma relação entre duas partes em que os objetivos de uma estão subordinados aos objetivos da outra. Sendo uma relação vertical, o líder ficará no topo e todo o processo adjacente ficará definido pelas relações diádicas, a liderança era perspetivada como a forma do líder tratar os subordinados. Nesta etapa, o mesmo autor conclui que existem diferentes tipos de relação entre líderes e subordinados (*in group* e *outgroup*):

- Dentro do grupo (*in-group*): Existe negociação de responsabilidades entre os dois membros da ligação, subordinados e líderes. Os subordinados pertencentes a este grupo poderão receber mais atenção, ser privilegiados no tipo de informação que recebem, têm mais influência e detêm mais confiança por parte do líder;
- Fora do grupo (*out-group*): As relações são baseadas apenas na formalidade da função que se desempenha. Os subordinados apenas estabelecem uma relação formal com o líder. Fazem o seu trabalho e vão para casa.

Um subordinado poderá pertencer a um grupo ou a outro consoante o tipo de relação que mantém com o líder, isto é, do padrão de comunicação que estabelece, do seu desempenho como trabalhador, de como o líder reage ao subordinado, da personalidade de ambos, da atribuição de responsabilidades e de como estes as assumem (Northouse, 2013). Esta teoria faz a distinção entre grupos dentro de uma organização, os quais são, em algumas organizações, bastante perceptíveis. O enquadramento teórico enfatiza as relações entre líderes e membros das organizações e revela a importância da comunicação entre ambos, pois é através desta que se criam ligações de afecto, respeito, confiança e comprometimento. Contudo, a teoria é vista como sendo um pouco discriminatória pois legitima a discriminação entre grupos dentro de uma organização (Northouse, 2013).

De acordo com Graen & Uhl-Biel (1995), a segunda etapa do desenvolvimento da teoria surge para averiguar o porquê de existir diferenciação entre subordinados e quais as implicações desta distinção. O foco passou a ser o tipo de relação que cada subordinado tem com o seu líder. O interesse da relação de troca entre líder-membro, teve reflexo em dois tipos de investigação: no estudo das características das relações

entre ambos, líder e subordinados; e na análise da relação de troca líder–membro com outras variáveis organizacionais.

Relativamente ao estudo da relação entre líder e membros, temos autores como Liden e Maslyn (1998, cit in Erdogan et al, 2015) ou Hiller et al (2011, cit in Erdogan et al, 2015) que averiguaram a frequência e padrões da comunicação entre líderes e subordinados, determinantes da relação, táticas de interação, lealdade, táticas de influência, características dos subordinados como otimismo, locus de controlo, percepção de auto-eficácia, entre outros aspetos.

O conceito que é mais debatido nesta etapa tem o nome de "Modelo de Fazer Liderança", baseado em estudos longitudinais de investigação da relação entre líderes e membros. Este modelo, refere Graen & Uhl-Biel (1995), foi desenvolvido no sentido de compreender a importância das relações de alta qualidade e como esta pode ser posta em prática. As relações entre líderes e subordinados desenvolvem–se em diversas fases. Primeiramente ambos começam por se considerarem "estranhos", tendo apenas em comum a organização e a gestão contratual. Ao longo do tempo cria-se a confiança, o respeito e uma relação com qualidade elevada. Neste sentido, podemos fazer uma comparação com a teoria da Liderança Transformacional. Quando existem boas relações, ambas as partes são capazes de se influenciarem mutuamente e positivamente, dentro de uma organização. Existem objetivos em comum e uma espécie de obrigação mútua por cumprir metas. Os subordinados ficam assim mais envolvidos na sua missão, assumem mais riscos, e os líderes precisam de ser encorajados e treinados para construírem melhores ligações.

Numa etapa posterior do desenvolvimento da teoria, o foco evoluiu das relações diádicas para as de grupo. Graen e Scandura (1987, cit in Graen & Uhl-Biel, 1995) referem que a soma de diferentes tipos de relações diádicas formam um grande grupo de relações dentro de uma organização, criando, consequentemente um grande sistema coletivo de díades, que são interdependentes. Estas redes constroem a liderança dentro da organização, sendo um padrão que a define e que diferencia as organizações.

As redes de relações dependem das necessidades e dependências de cada grupo de indivíduos, sendo que o conceito "Liderança" não tem apenas uma definição. Depende da estrutura da organização, das características de cada membro e líderes, das tarefas de cada um e da qualidade das relações. Quanto melhor forem todos estes aspetos, melhor a qualidade das relações que irá influenciar o sucesso no trabalho.

3.3 Avaliação da Qualidade da Relação Líder Membro - Instrumento

Graen & Uhl-Biel (1995) consideram ser complexo avaliar a relação de troca líder–membro (LMX) por diversas razões, entre as quais a sua definição estar constantemente a ser alterada em novos artigos. Igualmente tido em conta como constrangimento, está a compilação de diversas medidas.

Subsistem questões por clarificar sendo a mais comum o conceito ser entendido como tendo uma dimensão ou várias, respetivamente, unidimensional ou multidimensional. Dienesch e Lider (1986) referem a multidimensionalidade do construto e referem que algumas das dimensões são lealdade, afeto e contribuição (p.236). Os autores Graen & Uhl-Biel (1995) referem que todas as dimensões estão intimamente relacionadas. Erdogan & Baver (2015) referem que a relação da troca líder-membro pode ser avaliada a partir de diferentes tipos de pesquisas e instrumentos. Temos o exemplo dos seguintes instrumentos mais utilizados nesta teoria:

- LMX-7 - Uni-dimensional com sete itens, escada utilizada na parte empírica deste trabalho;
- LMX- Multidimensional - com 12 itens e quatro dimensões: afecto, lealdade, contribuição e respeito profissional.

3.4 Estudos Empiricos

3.4.1 Consequentes da Teoria da Relação Líder-Membro

Os resultados da investigação de Graen e Scandura (1987, cit in Graen & Uhl-Biel, 1995) sobre o impacto e consequentes da Troca Líder-Membro, no geral foram:

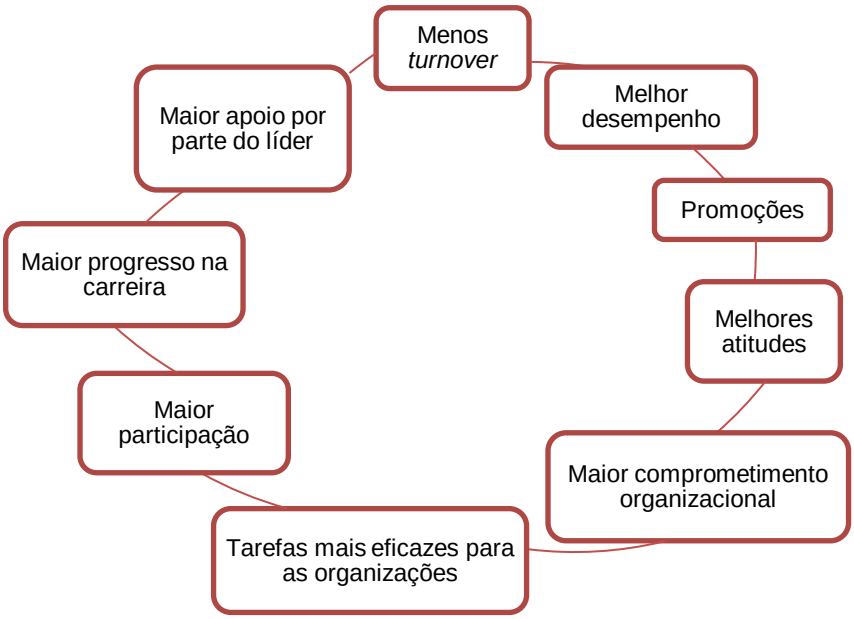

Ilustração 4 - Consequências da Relação entre Líder e Membros.

Estudos longitudinais concluíram que o progresso na carreira é a variável que mais se distingue como resultado de uma boa relação entre líder e subordinado (Wakabayashi & Graen, 1984, cit in Graen & Uhl-Biel, 1995). O processo de liderança eficaz apenas é possível quando existe uma qualidade elevada nas relações de troca entre líderes e membros. Deixarem de existir os termos "líder" e "subordinado" no sentido rígido dos conceitos para passarem a existir relações de parceria. Torna-se necessário que todos os líderes actuem de forma a que os subordinados se sintam incluídos no grupo, excluindo conceitos como "*in group*" e "*out group*". Quanto melhor é a qualidade da

relação maior é a probabilidade da liderança ser eficaz e trazer consequentemente benefícios para a organização.

Gerstener & Day (1997) tentam demonstrar qual a relação entre a troca entre líder e membro e algumas variáveis, tentando concluir qual o tipo de correlação entre ambos. Os resultados deste estudo revelam fortes ligações entre esta teoria e as variáveis apresentadas na ilustração 5.

Desempenho no trabalho;

Satisfação com os supervisores;

Satisfação geral;

Comprometimento;

Competência;

Ilustração 5 - Consequentes da Teoria da Relação Líder-Membro comprovadas no estudo feito de Gerstener & Day (1997).

Estudos nos anos 2000 revelam que o interesse por esta teoria aumentou e que as relações entre líderes e membros passaram a ser analisadas de forma realmente diferente. A investigação deixou de estar centrada nos Estados Unidos da América e começou a dar uma atenção especial á percepção que ambas as partes têm sobre o seu trabalho e que uma boa relação entre ambos produz maior criatividade no trabalho e envolvimento.

Ilies et al. (2007) mencionam que quanto melhor for esta relação, melhores serão os comportamentos e os resultados organizacionais, o que poderá significar altos níveis de confiança, maior desempenho, mais comprometimento, agradecimento pelo reconhecimento, apoio e cooperação na organização. Esta situação irá desenvolver

outcomes que são essenciais para a eficácia organizacional como um menos *turnover* e maior satisfação no trabalho. O colaborador poderá sentir-se livre para desempenhar espontaneamente algumas atividades que não fazem parte das suas atribuições formais, o que contribui para a eficácia organizacional. Aqui podem ser incluídos indicadores como interajuda, criatividade, inovação, lealdade, conscienciosidade, virtudes cívicas e dedicação.

Ilies et al. (2007) referem que a Teoria da Troca Líder-Membro considera que os líderes devem desenvolver boas ligações com quem lidam diariamente. Torna-se importante o líder ser justo ao conhecer todos os membros e envolvê-los na organização consoante as suas características, mas também consoante as suas necessidades. Estes autores realizaram um estudo de meta-análise baseada em estudos anteriores para tentar estabelecer relações entre a qualidade da relação com o líder e outras variáveis. Basearam-se em cinquenta e um estudos com cinquenta amostras independentes e cento e quarenta correlações. Foram encontradas relações entre a relação de troca líder-membro e:

- Comportamentos Individuais: Altruísmo, ajuda, cortesia, facilitação interpessoal;
- Comportamentos Organizacionais: Criatividade, inovação e comportamentos de cidadania organizacional que beneficiam a organização. Conscienciosidade, dedicação ao trabalho, virtudes cívicas orientação para a mudança, entre outros.

Resultados deste estudo demonstram que a troca líder-membro está positivamente relacionada com comportamentos de cidadania e que esta relação é moderadamente forte. Contudo, existe uma ligação mais forte com os comportamentos individuais de tarefa. Tendo isto em conta, podemos concluir que a Teoria da Troca Líder-Membro é preditiva de comportamentos de cidadania e de desempenho de tarefa.

Northouse (2013) faz referência a vários estudos que interligam a Teoria da troca Líder-Membro com outros conceitos, como é exemplo o de Harris, Wheeler e Kacmar (elaborado em 2009) que estudaram a relação entre a teoria e o comprometimento no trabalho, tentando também perceber qual o seu impacto na satisfação no trabalho, no *turnover,* no desempenho no trabalho e nos comportamentos de cidadania

organizacional. As conclusões evidenciam que quanto maior a qualidade da relação entre líder e membros na organização maior é o comprometimento dos colaboradores.

Erdogan & Baver (2015) dão a conhecer alguns antecedentes e consequentes da troca líder-membro, tendo como antecedentes, por exemplo, a personalidade dos membros, o desenvolvimento de confiança, as expectativas na relação diádica, as percepções de justiça, entre outros. Como consequências destes estudos, temos:

- Melhores atitudes no trabalho: Quanto melhor a relação entre líder e membros, mais satisfação existe no trabalho, bem como comprometimento, sendo estes os fatores mais estudados como consequentes da teoria;
- Comportamentos: Quanto melhor a relação entre líder e membros, menos *turnover,* mais desempenho e mais comportamentos de cidadania;
- Sucesso na carreira: Quanto melhor a perceção da relação entre líderes e membros, mais promoções existem, aumentos de salários e satisfação na carreira.

Erdogan & Baver (2015) referem que a Teoria da Troca Líder-Membro é caracterizada pela relação entre líderes e membros e pela influência que tem o líder sobre o desempenho do trabalhador. A qualidade da relação torna-se essencial e cada subordinado tem uma relação única com o seu líder. Em relações de maior qualidade entre ambos, o líder providência um maior apoio, dá mais oportunidades, e poderá dar mais benefícios. Em troca, o subordinado irá ter uma motivação extra e, de acordo com outras teorias sobre liderança, irá ver o seu líder como transformacional, autêntico e agindo de forma ética. O tipo de liderança exercido irá variar consoante grupos e consoante a qualidade das relações (Erdogan & Baver, 2015).

Wayne et al. (1997) referem existir dois tipos de trocas sociais. O primeiro tipo, “Suporte Organizacional Percebido” (POS), é uma troca social que existe entre a organização e o colaborador. O conceito foi desenvolvido por Eisenberger et al. (1986, cit in Wayne et al., 1997). Quando as organizações se preocupam com os seus trabalhadores e reconhecem o trabalho que estes realizam, contribuem para que estes percepcionem níveis altos de suporte organizacional, aumentando o sentimento de obrigação de terem um comportamento recíproco, contribuindo para a eficácia dos objetivos da organização. De acordo com os autores, a percepção de suporte contribui

para o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Shore e Shore (1995, cit in Wayne et al., 1997) referem tipos de práticas de recursos humanos que estão relacionados com o POS: práticas voluntárias da organização para benefício do colaborador, como acesso a acções de formação ou o reconhecimento, através de aumentos salariais. Por outro lado, estudos elaborados, por exemplo, por Eisenberberger et al. (1986, cit in Wayne et al., 1997) demonstram também que os subordinados se tornam mais comprometidos com a organização quando percepcionam níveis elevados de suporte organizacional.

De acordo com Wayne et al., (1997) o segundo tipo de troca social, "Troca Líder-Membro", é a existente entre o colaborador e o líder. A relação que ambos desenvolvem sugere que existe uma relação interpessoal que envolve ambos para além da estrutura formal da empresa. Aqui podem estar envolvidos elementos como suporte de líder para com o subordinado e vice-versa, materializados em níveis elevados de troca de informação, avaliações de desempenho, atitudes no trabalho, entre outros.

Gouldner (1960, cit in Wayne et al., 1997) referem, baseados na teoria da troca social que se, por exemplo, um líder beneficiar o subordinado mais do que é suposto, formalmente, o subordinado irá sentir-se na obrigação de apresentar um comportamento recíproco. Neste sentido, a reciprocidade torna-se um elemento chave, quando existe qualidade elevada na relação.

Wayne et al., (1997) consideram que a abordagem do suporte organizacional e a da relação de troca líder-membro têm diferentes contextos, bem como consequentes. Os resultados de um maior POS envolvem a organização e o aumento de comportamentos de cidadania organizacional (*organizacional citizenship behavior*, ou seja, comportamentos não obrigatórios dos colaboradores e que não são esperados existirem, mas que beneficiam a organização). Por outro lado, em relação á troca líder-membro são associado efeitos que afetam os líderes ou o grupo como um todo. Podem existir comportamentos que vão além da obrigação formal estipulada nos contratos.

Wayne et al., (1997), sustentam que a relação entre líder-membro está relacionada com a personalidade de ambas as partes da relação diádica e dai ser um aspeto muito variável. Se existirem mudanças ao nível da liderança como por exemplo outro líder ser contratado, existe uma probabilidade elevada de que ocorram mudanças drásticas.

Num estudo referido por Wayne et al., (1997), com o objetivo de investigar a relação entre a Teoria da Troca Líder-Membro e o POS, participaram vinte mil empregados de uma organização nos Estados Unidades. As principais conclusões do estudo foram que a troca entre líder-membro estava relacionada com expectativas e preferências de colaboradores; existiu uma relação positiva e recíproca entre o POS e troca líder-membro; a troca líder-membro estava intimamente relacionada com o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional; o POS surgia intimamente relacionado com o comprometimento afetivo e negativamente relacionado com intenções de *turnover.*

Através deste estudo foi possível concluir também que ambas as teorias estão diferentemente relacionadas com atitudes dos colaboradores e os seus comportamentos. A qualidade da relação entre líderes e membros parece influenciar mais o POS. Os líderes determinam mais variáveis como salários, tarefas, oportunidades, apoio emocional, entre outros aspetos que são mais evidentes e transversais aos colaboradores.

3.5 CONCLUSÃO

Este capítulo abordou as diferentes fases da Teoria da Troca Líder–Membro, ao longo do mesmo fez-se referência a diversos autores que se destacaram neste âmbito como Graen & Uhl-Biel (1995), Northouse (2013) ou Erdogan (2015). Foi feita referência a alguns instrumentos utilizados para avaliar a relação líder-membro como o questionário denominado LMX-7 e o LMX-Multidimensional, sendo estes os mais utilizados na investigação. Também ao longo deste capítulo foram referidos diversos estudos e meta-análises onde se fez referência á teoria da troca social e ao conceito de Suporte Organizacional Percebido, e a diversos consequentes da relação de troca líder–membro como o *turnouver*, o desempenho, a satisfação no trabalho, o comportamento de cidadania organizacional, o *empowerment*, o comprometimento organizacional, entre outros.

4. *JOB ENGAGEMENT*

4.1 INTRODUÇÃO

Sendo esta dissertação baseada na relação entre a Liderança e o *Job Engagement*, este capítulo é dedicado a uma breve apresentação do mesmo. Numa primeira fase, aborda-se o conceito e refere-se a sua importância global. É feita uma abordagem descritiva e de enquadramento, referindo-se os antecedentes, bem como consequentes do *Job Engagement*.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO CONCEITO

Rich et al. (2010), referem que o conceito de E*ngagement* tem ainda uma história muito curta, tendo o conceito sido sobretudo desenvolvido no âmbito das teorias do *burnout* e do bem-estar (Maslach & Leiter, 1997, cit in Rich et al., 2010), considerando que a pouca atenção teórica e no desenvolvimento da investigação sobre o assunto não tem permitindo perceber o papel do E*ngagement* como um meio através do qual as organizações podem criar vantagens competitivas. (Maslach & Leiter, 1997, cit in Rich et al., 2010).

Kahn (1990, cit in Rich et al., 2010) define *Job Engagement* como a ligação do *self* de um indivíduo com o seu comportamento profissional. As emoções, a parte cognitiva e psicológica promovem ligações com o trabalho e com os outros. Os indivíduos com um nível alto de *Job Engagement* são descritos como presentes psicologicamente, sentimentalmente interligados e focados nas suas tarefas. Assim, Kahn (1990, cit in Rich et al., 2010) originalmente descreveram o *Engagement* como um conceito motivacional e maioritariamente multidimensional: a utilização pelos trabalhadores de todos os seus recursos emocionais, cognitivos e a energia física no desempenho do trabalho.

Vários autores, entre eles Correia et al., (2017), baseados em Shaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker (2002) referem o conceito de *Engagement* como tendo subjacente três grandes dimensões:

Vigor	Dedicação	Absorção
• Altos níveis de energia e resiliência mental das pessoas para trabalhar, disposição de investir esforço no trabalho.	• Forte identificação e envolvimento da pessoa com o seu trabalho.	• Sensação de estar completamente concentrado e felizmente absorvido no seu trabalho.

Ilustração 6 - Dimensões do Engagement. Fonte: Correia et al (2017).

Pode ser dito que o *Engagement* é "um estado afetivo-cognitivo, persistente e continuado no tempo em que os trabalhadores estão envolvidos no seu trabalho, sendo isto influenciado por fatores contextuais e interpessoais" (Schaufeli, 2013; Truss et al., 2013, cit in Correia et al., 2017).

De acordo com Rich et al. (2010), existem outros conceitos relevantes para o estudo da noção do *Engagement*, como por exemplo:

- "Envolvimento no Trabalho", tido como a forma como os subordinados se relacionam com o seu trabalho e a forma como vivem o dia-a-dia laboral. Um colaborador com altos níveis de envolvimento no trabalho identifica-se mais com o seu trabalho e pensa no mesmo para além das suas obrigações estabelecidas em contrato. Tudo isto é motivado pelas características da organização, comportamentos dos supervisores e diferenças individuais.

- "Satisfação no Trabalho", relacionada com estados emocionais positivos que resultam das experiências profissionais (Locke, 1976, cit in Rich et al., 2010), sendo promovida pelas perceções que cada indivíduo tem consoante as características do seu trabalho, supervisores, colegas e pela sua personalidade individual. Os pensamentos positivos associados a este conceito acarretam

uma maior interiorização pelos colaboradores das suas tarefas, levando a uma maior eficácia. Foca-se nas relações afetivas e na felicidade;

- "Motivação Intrínseca", definida como o esforço voluntário exercido pelos colaboradores para realizar uma determinada tarefa, sendo influenciada pelo contexto de trabalho e pelas características individuais que estimulam sentimentos de competência, autonomia e de relacionamento e, sendo um dos influenciadores do desempenho (Gagné e Deci, 2005, cit in Rich et al., 2010).

4.3 *JOB* ENGAGEMENT - ANTECEDENTES E CONSEQUENTES

De acordo com Lin (2010), os estudos têm explorado vários determinantes do *Work Engagement,* podendo estes serem agrupados em fatores individuais (por exemplo, a personalidade), função (por exemplo características da função e possibilidade de controlo) e características organizacionais (por exemplo suporte social).

Rich et al. (2010) baseados na concepção de *Engagement* de Kahn (1990), realizaram um estudo para testar o papel do *Job Engagement* nos comportamentos de desempenho da tarefa e nos comportamentos de cidadania organizacional. Consideraram como antecendentes do *Job Engagement*: a congruência de valores (entre o indivíduo e a organização), a perceção de suporte organizacional e a avaliação que o indivíduo faz do seu valor enquanto pessoa (*core self-evaluation*). Os resultados da investigação revelaram que o *Job Engagement* era um mediador da relação entre os antecedentes referidos e os comportamentos de desempenho na tarefa e de cidadania organizacional, sobrepondo-se aos efeitos de outros mediadores como envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho e motivação intrínseca.

Lin (2010) realizou um estudo em que considerou os comportamentos de cidadania organizacional/responsabilidade social corporativa como antecedentes do *Work Engagement*, tendo verificado que este era, quer diretamente influenciado pelos comportamentos de responsabilidade social corporativa, quer indiretamente através da mediação da confiança organizacional.

Relativamente às consequências do *Engagement*, Rich et al. (2010) referem que o desempenho no trabalho de um colaborador varia consoante o comportamento que estes mantêm para atingir os objetivos organizacionais, variando também entre organizações. Os mesmos autores consideram também que o J*ob Engagement* é um conceito relevante pois derivado deste existem diversas consequências, entre elas o desempenho no trabalho que é distinto consoante o nível de *Job Engagement* que um colaborador tiver na organização em que trabalha.

Lin (2010) refere que o *Work Engagement* deve ser cuidadosamente cultivado pois o *Disangagement,* de acordo vários autores que refere tem várias consequências negativas como o baixo comprometimento organizacional (Fay & Lubrmann, 2004, cit in Lin, 2010), desconfiança (Chughtai & Bruckley, 2008, cit in Lin, 2010) e baixo desempenho (Salanova et al., 2005, cit in Lin, 2010).

Assim, identificar o que contribui para o *Work Engagement* é vital para o crescimento e sustentabilidade de todas as organizações. Vários instrumentos têm sido utilizados para avaliar este conceito, entre eles a Utrech Work Engagement Scale (UWES) com dezassete itens. No trabalho empírico que realizámos, utilizamos a versão reduzida desta escala (UWES-9) com nove itens que foi validada por Schaufeli, Bakker & Salanova em 2006.

4.4 CONCLUSÃO

Este capítulo contemplou o conceito Job *Engagement.* Para a sua caracterização são referidos autores como Rich, Kahn e Lin que deram o seu contributo para o estudo do conceito. Rich et al. (2010), por exemplo, refere o conceito como um "importante mediador da motivação que está associado ao *self* dos subordinados e consequentemente a estimular o seu comportamento, no sentido em que trabalhadores mais motivados e comprometidos dão vantagens competitivas às empresas".

São referidas as principais dimensões (Vigor, Dedicação e Absorção), os antecedentes do conceito, sendo os mais referidos a personalidade, as características da função, a possibilidade de controlo, o suporte social e organizacional, a congruência de valores, a avaliação que o indivíduo faz do seu valor enquanto pessoa

e os comportamentos de cidadania organizacional/responsabilidade social corporativa) e os consequentes (por exemplo o desempenho no trabalho e os comportamentos de cidadania organizacional por parte dos colaboradores).

Segundo Amble (2009, cit in Lin, 2010), "Empregados que estão satisfeitos com a responsabilidade social da organização em que estão inseridos são mais positivos, estão mais comprometidos e são mais produtivos do que aqueles em que trabalham em organizações menos responsáveis. Quando os empregados são positivos em relação á empresa onde trabalham, o seu *Work Engagement* aumenta em 86% (…). (Lin, 2010, p.528).

5. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será caracterizada o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho com destaque a diferentes autores relevantes para o seu estudo, bem como as dimensões que se consideram ser as mais importantes e a relevância que o estudo da qualidade de vida no trabalho tem para as organizações e para os colaboradores. Serão igualmente caracterizados os "Fatores Psicossociais", bem como apresentado o "Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho" elaborado em 2015 pela *Eurofound*. Por fim será feita referência ao artigo de Rafael (2010) com o objetivo de analisar o Inventário, do qual é coautor sobre a Qualidade de Vida no Trabalho com seis dimensões.

5.2 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Perante as mudanças ocorridas no final do século XX, decorrentes da globalização, reestruturações, desenvolvimento tecnológico, entre outros aspetos, as organizações sentiram a necessidade de se adaptar, delineando mudanças organizacionais com impacto na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores (Silva & Ferreira, 2013).

A Qualidade de Vida no Trabalho é um conceito oriundo de movimentos como a Escola das Relações Humanas e caracteriza-se por analisar o bem-estar individual dos colaboradores relacionado com o trabalho, tido como gratificante e satisfatório. Neste sentido, torna-se útil relacionar conceitos como ambiente, funções, desempenho, carreira e a ligação trabalho/família, havendo um impacto na satisfação profissional, no empenhamento, no esforço efetuado no trabalho, no absentismo, entre outros (Rafael, 2010). Inicialmente a investigação começou por considerar existir um forte impacto das práticas organizacionais e das condições do ambiente na saúde e no bem-estar dos trabalhadores (Bowditch & Buono, 2002, cit in por Silva & Ferreira, 2013).

O estudo deste conceito deixou de se centrar apenas em aspetos materiais para começar a relevar aspetos como a participação dos colaboradores, o *empowerment*, a autonomia, etc. (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2012). A Qualidade de Vida no Trabalho começa a ser entendida como uma dimensão essencial da qualidade de vida em geral, e por isso as organizações decidem dar ênfase a este conceito, colocando-o no centro das preocupações. O interesse entre o bem-estar e o trabalho torna-se fundamental tendo em conta que este último influencia o estado afetivo e o bem-estar dos indivíduos passando a considerar-se como "condições de trabalho" o "conjunto de circunstâncias e características ecológicas, materiais, técnicas, económicas, sociais, politicas, jurídicas e organizacionais" em torno das quais se desenvolve a atividade e as relações laborais (Blanch et al., 2010).

A Qualidade de Vida no Trabalho passa a ser entendida como um processo de interação entre o ambiente de trabalho e as percepções dos colaboradores sobre o conjunto de variáveis no trabalho (Mejbel, et al., 2013), sendo estas a conjugação de estratégias, procedimentos e o ambiente organizacional. O objetivo de estudar este conceito passa por melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, a sua satisfação no âmbito profissional e na sua vida em geral, satisfazendo necessidades pessoais (Kanten & Sadullah, 2012), sendo o propósito final aumentar e melhorar a produtividade, a adaptabilidade e a eficácia organizacional (Noor & Abdullah, 2012; Ingelgard & Norrgren, 2001; Koonmee et al., 2010, cit in Mejbel et al., 2013).

Kanten e Sadullah (2012) referem os seguintes fatores que se revelam determinantes para uma Qualidade de Vida no Trabalho positiva, havendo neste sentido uma conjugação de condições físicas com condições psicológicas do local de trabalho:

- Remuneração justa;
- Oportunidades de uso de capacidades e de desenvolvimento profissional;
- Condições de trabalho seguras e saudáveis;
- Integração social;
- Equilíbrio trabalho/vida pessoal.

Diversos autores consideram diferentes dimensões para a análise do conceito Qualidade de Vida no Trabalho. Silva & Ferreira (2013) consideram plausível designar "dimensões" como as "condições do contexto laboral associadas à qualidade de vida e

bem-estar no trabalho". Temos o exemplo de Rafael (2010) que refere o modelo de Walton (1975) cujas dimensões são as representadas na ilustração 7.

Ilustração 7 - Dimensões da "Qualidade de Vida no Trabalho" de Walton, segundo Rafael (2010).

Mejbel et al. (2013) citam diversos autores como Adhikari & Gautam (2010) e Lau (2000) para referir que a Qualidade de Vida no Trabalho é um constructo multidimensional que se relaciona com a percepção dos colaboradores em relação às diversas dimensões:

- Conteúdo funcional;
- Ambiente de trabalho;
- Sistema de recompensas;
- Oportunidades de desenvolvimento profissional;
- Participação na tomada de decisão;
- Segurança e saúde ocupacionais;
- Nível de stress no trabalho;
- Relações interpessoais;
- Balanço entre a vida pessoal e profissional.

Nanjundeswaraswamy & Swamy (2012) referem que as dimensões têm impacto ou consequências nos conceitos referidos na ilustração 8.

Motivação		**Envolvimento**
Identificação organizacional	**Produtividade**	**Turnover organizacional**
Satisfação no trabalho		**Dedicação**

Ilustração 8 - Conceitos influenciados pelas dimensões da "Qualidade de Vida no Trabalho".

Silva & Ferreira (2013) referem diversos autores como Hackman & Oldham (1975), Nadler & Lawler III (1983), Walton (1973), Warr (1987) e Westley (1979) que dão início a vários modelos que caracterizam as dimensões da Qualidade de Vida e o Bem-Estar no trabalho. As dimensões são categorizadas num conjunto de oito categorias, como demonstra a ilustração 9.

Salário e Benefícios		**Natureza da Tarefa**
Condições Físicas do Ambiente de Trabalho		**Equilíbrio Trabalho/Família**
Observação de Princípios Constitucionais	**Relacionamento Interpessoal**	**Imagem da Organização Perante a Sociedade**
Oportunidades de Desenvolvimento e Uso das Próprias Competências		

Ilustração 9 - Categorização das dimensões da "Qualidade de Vida no Trabalho".

5.2.1 Fatores Psicossociais

No sentido da Qualidade de Vida no Trabalho torna-se relevante referir o conceito "Fatores Psicossociais" que segundo a Organização Internacional de Trabalho (1984, cit in Martinez et al., 2004), definem-se como uma "interação entre meio ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições organizacionais, habilidades do trabalhador, necessidades, cultura, causas do trabalho no âmbito pessoal do trabalhador, e que podem, por meio de perceções e experiências, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho".

Os fatores psicossociais, segundo Martinez et al., (2004), estão relacionados com a satisfação no trabalho tendo em conta que esta se relaciona com "possibilidades de

promoção, reconhecimento, condições e ambiente de trabalho, relações com colegas e subordinados, características da supervisão e gestão de políticas e competências da empresa. Igualmente estes são fatores psicossociais associados ao trabalho" (p.56).

Martinez et al., (2004) realizaram um estudo com a distribuição de inquéritos a duzentos e vinte e quatro colaboradores de uma empresa com o intuito de verificar a relação entre fatores psicossociais e a saúde dos trabalhadores, bem como interligar a satisfação no trabalho, tendo em conta a íntima relação com os fatores psicossociais. A satisfação no trabalho aparece associada á saúde dos trabalhadores em aspetos como "saúde mental" e "capacidade para o trabalho" existindo uma relação entre os fatores psicossociais e a saúde e bem-estar dos colaboradores.

Como referem os autores, "o trabalho é uma das mais importantes maneiras do homem se posicionar como indivíduo; é algo que complementa e dá sentido á vida" (Lunnardi Filho, 1997; Alberto, 2000, cit in Martinez et al., 2004). Por isso, o trabalho é visto como um dos componentes da felicidade humana, na qual a felicidade no trabalho é tida como resultante da satisfação de necessidades psicossociais, do sentimento de prazer e do sentido de contribuição no exercício da atividade profissional (Alberto, 2000, cit in Martinez et al., 2004). Martinez et al. (2004) referem que estes fatores são centrais na determinação da satisfação no trabalho de cada colaborador, pela forma como estes percebem, valorizam e julgam esses aspetos.

O "Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho" elaborado em 2015 pela *Eurofound*, inquiriu cerca de quarenta e quatro mil trabalhadores (de diversos setores, como administração pública, educação, finanças e agricultura) de trinta e cinco países com o objetivo de entender questões como os "riscos físicos e psicossociais, a organização do trabalho, o equilíbrio da vida profissional e familiar e a saúde e o bem-estar" (*Eurofound,* 2015).

Este inquérito tenta "estabelecer associações entre as diferentes dimensões da qualidade do emprego e fatores como a participação, segurança financeira, desenvolvimento de capacidades e competências, saúde e bem-estar, conciliação do trabalho com a vida privada e sustentabilidade do trabalho" (*Eurofound*, 2015). Mostramos de seguida algumas das conclusões dos resultados do inquérito (*Eurofound*, 2015):

- 39% dos inquiridos referem que o seu trabalho lhes oferece boas condições de progressão na carreira em contraste com 38% dos inquiridos que sentem que não têm boas perspetivas (p.97);
- 69% dos inquiridos referem que não têm medo de perder o seu trabalho nos próximos seis meses, ao contrário de 16% que sentem esse risco (p.97);
- Cerca de 36% dos trabalhadores inquiridos da União Europeia referem que trabalham regularmente com prazos apertados e 33% referem que trabalham a um ritmo acelerado (p.49);
- 22% dos trabalhadores inquiridos referiram que já tiveram que trabalhar durante o tempo livre para poderem concluir o trabalho (p.8);
- A maioria dos trabalhadores consideram que o trabalho deles foi bem feito "sempre" ou "na maior parte do tempo" (p.124);
- Mais de 70% dos trabalhadores possuem altos níveis de *Job Engagement* (p.124);
- 86% dos trabalhadores inquiridos encontram-se “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com suas condições de trabalho (p.105);
- Oito em cada dez inquiridos refere estar bem de saúde (p.29)/ 78% dos trabalhadores constatam estar em boa ou muito boa saúde (p.109);
- É mais provável que os trabalhadores sintam que o trabalho beneficia a sua saúde quando o ambiente físico e ambiente social são bons (p.111);
- Cerca de 82% dos trabalhadores percecionam existir um bom ajuste entre o trabalho e os compromissos familiares ou sociais. Contudo 21% dos inquiridos afirma que estão demasiado cansados após o trabalho para fazer as tarefas domésticas e referem que laborar em horas atípicas torna mais provável que emerja um desentendimento entre o trabalho e a família (p.125);

As conclusões gerais do inquérito referem que “as desigualdades estruturais e as diferenças em termos de género, estatuto profissional e profissão ainda são significativas. Nos últimos 10 anos, registaram-se progressos limitados em alguns aspetos da qualidade do emprego” (*Eurofound*, 2015). Ter uma boa qualidade de gestão, um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e ter perspectivas de carreira são positivamente associadas à satisfação com as condições de trabalho (*Eurofound*, 2015).

5.2.2 Estudo De Rafael (2010)

Rafael (2010) apresenta um estudo feito com uma amostra de trezentas e dez pessoas ativas, com média de idades de 36,3 anos que teve como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho, através do Inventário de Qualidade de vida no trabalho de que é coautor com Maria do Rosário Lima.

Como refere Rafael (2010, p.4), este inventário foi inicialmente desenvolvido em 2007 tendo como objetivo apenas avaliar a importância da Qualidade de Vida no Trabalho. Existiam inicialmente cinco dimensões: Emprego, Carreira, Relações de Trabalho, Vida Pessoal e Condições de Trabalho.

Contudo, durante o desenvolvimento do instrumento, obtiveram-se alterações, sendo a versão de 2008 a utilizada no artigo de Rafael (2010). Esta versão contempla duas escalas para avaliar a qualidade de vida no trabalho: a "Importância" (apenas esta era utilizada na primeira versão do instrumento) e outra de "Frequência". Na versão de 2007, existiam setenta itens, havendo a diminuição para sessenta na segunda versão do instrumento. Houve igualmente uma reformulação em relação às dimensões, passando a existir seis: Características do Trabalho/Emprego, Formação e Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais**;** Carreira: Promoção, Reconhecimento e Componente Económica**;** Relações Sociais e Justiça no Trabalho**;** Equilíbrio Trabalho/Família**;** Trabalho e Lazer**;** e Condições de Trabalho.

Neste estudo de Rafael, a intenção foi verificar a relação existente da Qualidade de Vida no Trabalho com diferentes variáveis como o Stress Profissional, Satisfação Profissional, Empenhamento Organizacional Afetivo e Intenções de *Turnover.* Com a análise dos dados do inventário obtiveram-se diversas conclusões, tanto a nível da Escala de Intensidade como para a Escala de Frequência.

Em relação á análise dos resultados obtidos com a Escala de Intensidade, constatou-se que a relação da Qualidade de Vida no Trabalho com as variáveis referidas anteriormente, o Stress e a Satisfação Profissional, o Empenhamento Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover,* era baixa. A relação considerada mais significativa, mas relativamente baixa, foi entre a Qualidade de Vida no Trabalho e o Stress.

Por outro lado, foi possível verificar que, em relação á Escada de Frequência, encontraram-se relações positivas entre Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação Profissional, Empenhamento Organizacional Afetivo. Por outro lado, identificaram-se relações negativas com a Intenção de *Turnover* e o Stress Profissional. É possível fazer referência ao facto de que a Satisfação Profissional tem correlações positivas com todas as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho. Rafael (2010, p.11) refere em suma que se constata que quanto maior é a frequência da Qualidade de Vida no Trabalho, maior é a satisfação profissional e o empenhamento organizacional e menor a intenção de *turnover.*

No trabalho empírico que realizámos, utilizámos o Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho de Rafael e Lima (2010) com a Escala de Frequência.

5.3 CONCLUSÃO

Este capítulo sobre a Qualidade de Vida no Trabalho faz referência á mudança nas organizações em que se tornou relevante dar mais importância ao bem-estar individual relacionado com o trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho pode ser descrita como um processo de interação entre o ambiente de trabalho e as percepções individuais de cada trabalhador sobre o conjunto de variáveis no trabalho (Mejbel et al., 2013). Segundo Pereira e Bernhardt (2004, cit in Rafael, 2018), a qualidade de vida no trabalho afectará maioritariamente o sucesso de uma organização. Trabalhadores com uma percepção elevada de Qualidade de Vida no Trabalho e motivados, cometem menos erros, faltam pouco e esforçam-se mais.

Não existe um consenso entre os autores sobre as dimensões da qualidade de vida no trabalho, contudo, estes, de um modo geral, apresentam um padrão que pode ser entendido por: Compensação Justa e Adequada, Condições de Trabalho (Segurança e Saúde), Oportunidades de Utilizar e Desenvolver Capacidades, Oportunidades de Crescimento, Avanço e Desenvolvimento na Carreira, Equilíbrio Trabalho/Espaço de Vida, Constitucionalismo, Integração Social na Empresa e Relevância Social.
Por fim é feita referência ao estudo de Rafael (2010) que faz uma análise detalhada das relações entre a Qualidade de Vida no Trabalho e diversas variáveis, cujas principais conclusões se prendem com a verificação de uma relação positiva entre a qualidade de vida no trabalho, a satisfação profissional e o empenhamento

organizacional. Rafael e Lima desenvolveram um inventário de qualidade de vida no trabalho com 6 dimensões: Características do Trabalho/Emprego, Formação e Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais; Carreira: Promoção, Reconhecimento e Componente Económica; Relações Sociais e Justiça no Trabalho**;** Equilíbrio Trabalho/Família**;** Trabalho e Lazer**;** Condições de Trabalho.

6. METODOLOGIA DO TRABALHO

6.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo é dedicado a apresentar a metodologia utilizada no estudo empírico que envolveu a realização do inquérito por questionário. Aqui é descrito igualmente o objetivo do trabalho, quais as hipóteses de investigação, como foi realizado o trabalho de campo, como foi estruturado o questionário e por fim uma breve caracterização da amostra utilizada no estudo.

6.2 METODOLOGIA DO TRABALHO

O trabalho de investigação passa por uma parte teórica onde se procede a uma revisão da literatura com dados secundários baseada na análise de documentos como artigos e livros, escolhidos com base na relevância detida ao longo do tempo nos temas em causa. Numa fase seguinte da investigação, este trabalho passa por uma parte prática, em que o instrumento de pesquisa abrange dados primários com informação quantitativa: o inquérito por questionário. Estes foram distribuídos dentro de uma organização pertencente às forças portuguesas de segurança. Este método de investigação foi escolhido como fulcral, dado que "permite recolher os dados, os quais após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos de análise, originam informações, que se consubstanciam em resultados. Estes são analisados, comparados e comentados" (Sarmento, 2013).

O inquérito é determinante neste caso dado conter inúmeras vantagens como manter o anonimato dos inquiridos, ser possível a distribuição a um grande número de público-alvo, permitir ao inquirido responder quando lhe é mais oportuno, proporciona comparações entre respostas de inquiridos, permite fazer correlações entre questões, permite generalizar respostas com determinados níveis de confiança e de erro, entre outras vantagens que se verificam muito úteis. Nesta investigação foi utilizado o método hipotético-dedutivo ou de verificação de hipóteses, proposto pelo autor Popper (Sarmento, 2013), que se baseia num conjunto de observações, factos e ideias que suportam ou não as hipóteses formuladas e testadas.

6.2.1 Objetivo do Trabalho

O objetivo principal deste projeto de investigação passa por perceber a relação entre a percepção da relação com o líder, o *Engagement* e a percepção de qualidade de vida no trabalho

6.2.2 Formulação de Hipóteses

São apresentadas algumas hipóteses da investigação, que mediante a análise de dados posteriormente feita, serão verificadas ou não. Sarmento refere (2013, pp.10) que quanto mais simples as hipóteses forem mais aperfeiçoadas se tornam. As hipóteses são suposições temporárias e provisórias que o investigador propõe perante a sua investigação, formulada a partir de um problema ou pergunta de partida (Marconi & Lakatos, 2010, cit in Sarmento, 2013).

No âmbito deste trabalho, temos como hipóteses:

1. Existe uma relação positiva entre a percepção de ter uma relação de qualidade com o líder e o E*ngagement* dos colaboradores;
2. Existe uma relação positiva entre *Engagement* dos trabalhadores e a percepção de qualidade de vida;
3. Existe relação positiva entre a percepção da qualidade da relação com o líder e a qualidade de vida no trabalho.

6.2.3 Trabalho de Campo

Após ser realizada a parte teórica deste trabalho, prosseguiu-se para a elaboração do questionário, que integrou instrumentos elaborados e testados por diversos autores, sendo composto por quatro partes.

A procura da organização onde fazer a entrega dos mesmos foi intensa, mas após uma longa pesquisa foi encontrada uma instituição e iniciou-se a entrega a elementos da organização que aderiram ao estudo. Foi decidido não se revelar a identidade da organização, permanecendo esta anónima. Apenas é possível referir que a organização faz parte do grupo das forças de segurança de Portugal.

Neste estudo recorreu-se a uma amostra de conveniência e os questionários foram entregues sempre pessoalmente pela responsável do projeto de investigação. Desde a distribuição de todos os questionários até á entrega dos mesmos preenchidos houve uma margem de tempo de cerca de quinze dias. Algumas das pessoas levaram os inquéritos para casa para preencher com mais calma enquanto outras preencheram no momento da entrega.

6.2.4 Elaboradoração e Caracterização do Inquérito por Questionário

O questionário foi elaborado consoante um conjunto de regras pré-definidas e consoante as hipóteses formuladas e o objetivo inicial do estudo. O mesmo é composto por questões fechadas, sendo mais fácil o tratamento de dados devido á codificação e á normalização de informação (Sarmento, 2013). Ao longo do inquérito são utilizadas questões fechadas de dois géneros:

- Questões de resposta múltipla, com várias respostas possíveis, em que o inquirido apenas escolhe uma opção;
- Questões de resposta com escala de tipo de *Likert*.

O questionário é constituído por quatro partes. As três primeiras pretendem avaliar a percepção sobre cada variável do estudo e a quarta parte refere-se a variáveis sociodemográficas.

Na primeira parte avaliamos a variável "Relação Lider-Membro" com questionário de sete itens, (LMX7), adaptado do autor Terri Scandura (2015). Temos questões como: "O seu líder entende os seus problemas e necessidades no trabalho?" ou "O seu líder reconhece o seu potencial?". Nesta parte temos uma escala de tipo *Likert* com cinco níveis que vai desde "Raramente" a "Muito Frequentemente";
Na segunda parte do inquérito, a variável "*Engagement"* é avaliada através da escala de *work engagement* de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). São aqui utilizados nove itens e uma escala de *Likert* sete níveis de resposta, desde "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente". Exemplo de questões: "O meu trabalho inspira-me." ou "Sinto-me orgulhoso/a do trabalho que faço.";

Por sua vez, na terceira parte é avaliada a variável "Qualidade de Vida no Trabalho" através do inventário criado por Manuel Rafael e Maria do Rosário Lima, revisto em 2008. É utilizada apenas a Escala de Frequência e o grupo completo de sessenta itens com uma escala de respostas *tipo Likert* de seis níveis desde o "Nada Frequente" a "Muito Frequente". O inventário possui seis dimensões: Características do Trabalho/emprego, Formação e Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais; Carreira; Relações Sociais e Justiça no Trabalho; Equilíbrio Trabalho/Família; Trabalho e Lazer; e Condições de Trabalho. Ao longo destas dimensões temos questões itens como: "Ter oportunidade de adquirir formação profissional"; "Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções"; "Ocupar um lugar de maior responsabilidade"; "Saber que o meu esforço é reconhecido"; "Ter uma boa relação com a chefia"; "Ter um horário de trabalho que permite dar apoio à família"; "Dispor de tempo para a minha vida pessoal"; ou "Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho".

A quarta e última parte deste questionário caracteriza-se por questões sociodemográficas. Questiona-se o Grupo Etário dos inquiridos, a Antiguidade na Empresa e Habilitações Literárias, sendo estas questões colocadas em respostas de grupo fechados para que se possa preservar a identidade dos inquiridos, como por exemplo a questão "Qual o seu grupo etário?" ter respostas em grupos como «20 anos; 21-30 anos; 31-40 anos; 41-50 anos; + 50 anos. Temos outras questões como o Tipo de Contrato, Tipo de Função que Desempenha.

O questionário em formato original encontra-se no anexo 1.

6.2.5 Caracterização da Amostra

Os inquéritos foram distribuídos a uma amostra de oitenta profissionais de uma organização, caracterizada por pertencer a uma das forças de segurança de Portugal. Nenhum dos participantes do inquérito teve um critério de seleção de participação pois não houve restrições quanto a qualquer âmbito. Apenas foi necessário ser colaborador da empresa em questão.

Em relação ás questões sociodemográficas e aos resultados obtidos, existem como variáveis demográfica o grupo etário, género, habilitações literárias, antiguidade na organização e tipo de contrato. Passamos aqui a fazer uma síntese dos resultados:

- Em relação às idades dos participantes deste inquérito, para preservar melhor cada identidade, foram feitos grupos etários. Mediante as respostas dadas, o grupo etário que mais predomina neste estudo é o grupo dos quarenta e um aos cinquenta anos (41,3%);
- Em relação às habilitações literárias é possível verificar que maior parte dos participantes deste inquérito possui a escolaridade entre o 10º e o 12º ano, sendo 52,5% dos mesmos dentro deste grupo;
- Em relação ao tipo de contrato, o mais frequente é o de efetividade, sendo que 85% dos colaboradores participantes neste estudo são efetivos na organização em causa, ou seja 68 inquiridos;
- Em relação á antiguidade de cada inquirido na organização em que trabalha, foi possível determinar que 35% dos inquiridos, vinte e oito indivíduos, referem que estão na organização á mais de dezoito anos. Cinco inquiridos estão na empresa á menos de três anos, representando apenas 6,3%;
- Em relação ao tipo de função que os inquiridos desempenham, a maioria dos inquiridos 77,6%, não exerce funções de chefia.

6.3 CONCLUSÃO

No capítulo da metodologia de trabalho é exposta a forma como foi feito este trabalho de investigação. A parte teórica, composta por uma revisão de literatura por dados secundários, livros e artigos, e a parte prática do trabalho, composta pela distribuição e análise de um inquérito a oitenta profissionais de uma organização que preferimos manter anónima, identificando apenas que é uma força de segurança de Portugal.

O objetivo deste trabalho, tal como referido na introdução, passa por averiguar a relação entre a percepção da qualidade da relação com o líder e o *Engagement* e a percepção de qualidade de vida dos trabalhadores. Como tal, a pergunta de partida centra-se na questão: “A qualidade da relação com os líderes influencia o bem-estar dos trabalhadores?”. Como perguntas derivadas neste trabalho de investigação temos: “A percepção sobre a qualidade da relação com o líder influencia o bem-estar dos

trabalhadores no de trabalho?"; "A qualidade da relação com o líder influencia o *Engagement?"; e* "A qualidade da relação com o líder influencia a qualidade de vida dos trabalhadores?".

Por outro lado, este trabalho tem como objetivo verificar as seguintes hipóteses da investigação:

- Existe uma relação positiva entre a percepção de ter uma relação de qualidade com o líder e o E*ngagement* dos colaboradores;
- Existe uma relação positiva entre *Engagement* dos trabalhadores e a percepção de qualidade de vida;
- Existe relação positiva entre a percepção da qualidade da relação com o líder e a qualidade de vida no trabalho.

O questionário integrou instrumentos elaboradores e testados por autores que fizeram estudos relevantes no sentido destes temas. No fim do inquérito existem cinco questões sociodemográficas. Neste capítulo também se descreve a forma como o inquérito está elaborado e a caracterização da amostra. Foi feita uma breve análise sociodemográfica do público-alvo incluindo um comentário aos resultados visivelmente mais relevantes.

7. ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1 INTRODUÇÃO

A análise dos dados deste capítulo começa por fazer uma caracterização da amostra pertencente ao inquérito por questionário. São analisadas todas as questões sociodemográficas e os resultados de testes estatísticos específicos como, por exemplo, o *Alfa de Cronbach,* para analisar a consistência interna das escalas do ques*tionário,* o teste de *Kolmogorov-Smirnov* para testar a aderência à distribuição normal das variáveis, o teste de correlação de *Pearson* e a análise de regressão linear simples para testar as hipóteses de associação e influência entre variáveis. Foi utilizado o programa de análise estatística SPSS, versão 23.

7.2 ANÁLISE DE DADOS

Começamos por caracterizar a amostra deste estudo com base na análise dos dados sociodemográficos recolhidos nas questões da última parte do questionário.

Tabela 2 - Grupo etário.

Grupo Etário

	Frequência	Percentagem
Entre 21 e 30 anos	10	12,5
Entre 31 e 40 anos	16	20,0
Entre 41 e 50 anos	33	41,3
Mais 50 anos	21	26,3
Total	80	100,0

Como referido no capítulo da metodologia, em relação às idades dos participantes decidiu-se construir grupos etários para facilitar a análise. Considerando a tabela 2 é possível verificar que o grupo etário predominante é o dos quarenta e um aos cinquenta anos e o que menos predomina é o grupo dos vinte e um aos trinta anos. Constata-se também que cerca de 68% dos inquiridos tem mais de quarenta e um anos.

Em relação às habilitações literárias, na tabela 3 podemos verificar por exemplo que a maior parte dos participantes, 52,5%, tem o ensino secundário, escolaridade entre o 10º e o 12º ano, e 26,3% têm o ensino superior, uma Licenciatura. Apenas 2,5% dos inquiridos têm um Mestrado.

Tabela 3 - Habilitações literárias.

Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem
Até 9º ano	15	18,8
Entre 10º e 12º ano	42	52,5
Licenciatura	21	26,3
Mestrado	2	2,5
Total	80	100,0

Relativamente à antiguidade, analisando a tabela seguinte, é possível reter que a maioria dos inquiridos (35%) estão na organização á mais de dezoito anos. Por outro lado, apenas cinco inquiridos estão na empresa á menos de três anos, representando apenas 6,3%.

Tabela 4 - Tempo na empresa.

Tempo na Empresa

	Frequência	Percentagem
Menos do que 3 anos	5	6,3
Entre 3 a 8 anos	13	16,3
Entre 8 a 13 anos	16	20,0
Entre 13 a 18 anos	18	22,5
Mais que 18 anos	28	35,0
Total	80	100,0

Quanto ao tipo de vínculo laboral, consultando a tabela 5, podemos verificar que o tipo de contrato mais frequente é o permanente, 85% dos participantes são efetivos na Instituição, enquanto 15% dos colaboradores estão com contrato a termo.

Tabela 5 - Tipo de contrato.

Tipo de Contrato

	Frequência	Percentagem
Contrato a termo	12	15,0
Efetivo	68	85,0
Total	80	100,0

A quinta e última questão sociodemográfica refere-se ao tipo de função que os inquiridos desempenham. É possível verificar na tabela 6 que a maioria dos inquiridos 77,6%, não exerce funções de chefia.

Tabela 6 - Função que desempenha.

Função que Desempenha

	Frequência	Percentagem
Chefia	17	22,4
Outras	59	77,6
Total	76	100,0

Apesar de não se relacionar com as hipóteses em questão neste trabalho de investigação, decidiu-se averiguar se existem diferenças entre percepções consoante grupos etários e consoante o tempo na empresa. Foi elaborado o teste paramétrico de *Kruskal-Wallis*, dada a dimensão heterogénea das amostras. Contudo, não foram encontradas diferenças significativas.

Para averiguar a consistência interna das escalas que avaliaram as variáveis em estudo ("Qualidade da Relação Líder-Membro", "*Engagement"* e "Qualidade de Vida no Trabalho") recorremos ao *Alfa de Cronbach*.

Tabela 7 - *Alpha de Cronbach* da variável "Relação Líder-Membro".

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,914	,921	7

Como é possível verificar na tabela 7 relativamente à "Relação Líder–Membro", o valor do *Alpha de Cronbach* é de 0,914 sendo considerada uma consistência interna muito boa (Pestana & Gageiro, 1998). Após termos verificado a consistência, criamos uma nova variável a que demos o nome de "Relação Líder-Membro", e que resultou da média dos sete itens do questionário.

Tabela 8 - *Alpha de Cronbach* da variável **"***Engagement".*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,945	,946	9

Relativamente à escala do "*Engagement",* o *Alpha de Cronbach* apresenta um valor de 0,945 o que indica uma boa consistência interna. Assim sendo, criou-se uma nova variável "*Engagement*" resultando da média dos nove itens.

Em relação à variável "Qualidade de Vida no Trabalho", iremos em primeiro lugar avaliar a consistência interna dos sessenta itens do inventário e de seguida avaliar a consistência de cada uma das seis dimensões do inventário. Prosseguimos com a análise da consistência da escala "Qualidade de Vida no Trabalho", com os seus sessenta itens. Com os passos habituais do SPSS, obtivémos como resultado a tabela 9 que mostra que os valores do *Alpha de Cronbach* são consistentes.

Tabela 9 - *Alpha de Cronbach* da variável "Qualidade de Vida no Trabalho".

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,980	,980	60

De seguida procedemos á criação da nova variável "Qualidade de Vida no Trabalho" (média dos sessenta itens). Passámos posteriormente á verificação da consistência das seis dimensões: "Características do Trabalho/Emprego e Formação, Desenvolvimento de Competências Pessoais e Profissionais"; "Carreira"; "Relações Sociais" e "Justiça no Trabalho; "Equilíbrio Trabalho/Família; Trabalho e Lazer"; e, por último, "Condições de Trabalho" cujos valores de consistência interna constam na tabela 10.

Tabela 10 - Valores do *Alpha de Cronbach* de dimensões do "Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho".

Nome da Dimensão	Valor do *Alpha de Cronbach*	Número de Itens
"Relações Sociais"	0,895	8
"Equilíbrio Trabalho/Família"	0,920	9
"Trabalho e Lazer"	0,955	5
"Condições de Trabalho"	0,945	10
"Características do Trabalho"	0,956	16
"Carreira"	0,948	12

Após a verificação da consistência das dimensões foram criadas novas variáveis resultantes da média dos itens de cada dimensão. A tabela 11 apresenta uma síntese da análise descritiva das novas variáveis, em que é possível verificar as médias de todas as dimensões.

Em relação á variável "Relação Líder-Membro", a média é de 3,49, sendo possível concluir que, dado que a escala de avaliação utilizada no questionário é de 1-Muito

Negativa" a 5-"Muito Positiva", podemos considerar que os inquiridos apresentam uma percepção moderadamente positiva da sua relação com o líder.

Em relação á variável "*Engagement*", avaliada numa escala de 1-Muito Negativa" a 7-"Muito Positiva", a média é de 4,88. Podemos considerar que também aqui existe uma percepção positiva moderada dos inquiridos sobre esta variável, ficando próxima de "Concordo Relativamente".

Tabela 11 - Análise descritiva das novas variáveis.

Variáveis	Média	Desvio -Padrão	Alpha de Cronbach
Relação Líder-Membro	3,49	0,69	0,914
Engagement	4,88	1,17	0,945
Qualidade de Vida no Trabalho	4,11	0,82	0,980
Características do Trabalho	4,20	0,90	0,956
Carreira	3,95	0,99	0,948
Relações Sociais	4,46	0,89	0,890
Equilíbrio Trabalho/Família	4,09	0,89	0,922
Trabalho e Lazer	3,87	1,17	0,954
Condições de Trabalho	4,02	1,01	0,943

A variável "Qualidade de Vida no Trabalho" é avaliada com uma escala de avaliação entre 1 – "Nada Frequente" e 6 - "Muito Frequente". Apresentando uma média de 4,11, é possível referir igualmente que os inquiridos detêm uma percepção moderadamente positiva sobre o geral da sua qualidade de vida no trabalho, não esquecendo que esta variável é composta por sessenta itens dentro das seis dimensões seguintes.

Vendo por ordem decrescente as médias das seis dimensões, decidimos apresentar a tabela 12. Em todas as dimensões, a escala de avaliação é composta por 1 – "Nada Frequente" a 6 - "Muito Frequente". Todas as variáveis apresentadas na tabela 12 apresentam médias relativamente altas, indicando que as percepções dos inquiridos acerca das variáveis em questão são moderadamente positivas. A média mais alta é relativa á variável "Relações Sociais" em que os inquiridos têm uma percepção mais frequente sobre as relações sociais que existem no trabalho. Por outro lado, a variável

"Trabalho e Lazer" é a que possui uma média mais baixa, de 3,87, podendo significar que, entre todas, esta é a variável que apresenta uma percepção menos frequente. Contudo, é considerada igualmente positiva, tendo em conta a escala de avaliação.

Tabela 12 - Médias das novas dimensões.

Dimensão	Média
Relações Sociais	4,46
Características do Trabalho	4,20
Equilíbrio Trabalho/Família	4,09
Condições de Trabalho	4,02
Carreira	3,95
Trabalho e Lazer	3,87

Continuando a análise destas variáveis, procedemos ao teste de *Kolmogorov-Smirnov* para todas as variáveis existentes em causa: "Relação Líder-Membro", "*Engagement*", "Qualidade de Vida no Trabalho, "Características do Trabalho", "Carreira, "Relações Sociais", "Equilíbrio Trabalho/Família", "Trabalho e Lazer", "Condições de Trabalho". A tabela 13 mostra os resultados obtidos da análise.

Tabela 13 - Teste de normalidade das variáveis.

Testes de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
RelaçãoLiderMembro	,060	80	,200*	,986	80	,516
Engagement	,052	80	,200*	,981	80	,274
QualidadeVidaTrabalho	,057	80	,200*	,985	80	,492
CaracterísticasdoTrabalho	,066	80	,200*	,981	80	,283
Carreira	,066	80	,200*	,988	80	,654
RelaçoesSociais	,126	80	,003	,963	80	,020
EquilibrioTrabalhoFamilia	,068	80	,200*	,986	80	,538
TrabalhoLazer	,144	80	,000	,971	80	,067
CondiçoesTrabalho	,111	80	,017	,961	80	,015

Como referem Pestana & Gageiro (1998), para existir uma normalidade verificada nestes testes, é necessário que os valores de significância (“SIG.”) sejam superiores a 0,05. É possível verificar na tabela 13 que maioritariamente (á excepção de três das variáveis – “Relações Sociais”, “Trabalho/Lazer” e “Condições de Trabalho”) todos têm um nível de significância superior a 0,05 o que significa que as variáveis seguem uma distribuição normal e não levam á rejeição das hipóteses.

Tendo em conta a distribuição normal da maioria das variáveis aplicamos o teste paramétrico de correlação de *Pearson*, uma medida de associação linear entre variáveis que verifica qual o nível de correlação entre as mesmas. A tabela 14 foi o output obtido.

Tabela 14 - Teste de *Pearson.*

Correlações - Teste de Pearson

		RelaçãoLider Membro	Engagement	QualidadeVidaTrabalho	CaracteristicasdoTrabalho	Carreira	Relaçoes Sociais	EquilibrioTrabalhoFamilia	Trabalho Lazer	Condiçoes Trabalho
RelaçãoLider Membro	Pearson Correlation									
	Sig. (2-tailed)									
	N									
Engagement	Pearson Correlation	,582**								
	Sig. (2-tailed)	,000								
	N	80								
QualidadeVida Trabalho	Pearson Correlation	,652**	,643**							
	Sig. (2-tailed)	,000	,000							
	N	80	80							
Características do Trabalho	Pearson Correlation	,639**	,658**	,872**						
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000						
	N	80	80	80						
Carreira	Pearson Correlation	,589**	,511**	,907**	,780**					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000					
	N	80	80	80	80					
Relaçoes Sociais	Pearson Correlation	,533**	,547**	,840**	,647**	,739**				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000				
	N	80	80	80	80	80				
Equilibrio Trabalho Familia	Pearson Correlation	,502**	,531**	,842**	,642**	,651**	,659**			
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000			
	N	80	80	80	80	80	80			
TrabalhoLazer	Pearson Correlation	,486**	,462**	,750**	,583**	,576**	,514**	,783**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	80	80	80	80	80	80	80		
Condiçoes Trabalho	Pearson Correlation	,507**	,509**	,853**	,589**	,748**	,763**	,699**	,572**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	

** A correlação é significante no nível 0,01.

Foi utilizado neste teste o intervalo de confiança de 99%. Nestes casos, caso o nível de significância seja inferior a 0,01, a relação entre as variáveis torna-se positiva. É possível verificar na tabela 14 que o nível de significância de todas as correlações na

matriz de correlações é de 0,00 significando correlações positivas entre todas as variáveis em estudo.

Neste caso, temos em conta as seguintes hipóteses:

- Hipótese Nula - Não existe correlação entre as variáveis em estudo;
- Hipótese Alternativa - Existe correlação entre as variáveis em estudo.

Tendo em conta o valor de significância é possível concluir que se rejeita a hipótese nula, concluindo-se que existe correlação entre todas variáveis.

Cohen (1988) refere uma escala dos valores de *Pearson*. Caso os valores sejam entre 0,10 e 0,29 as variáveis têm uma correlação baixa; se os valores forem entre 0,30 e 0,49 existe uma correlação moderada; e se os valores estiverem entre 0,50 e 1 a correlação é muito positiva.

Analisando a matriz de correlações da tabela 14, é possível verificar que em todas as relações entre variáveis o coeficiente de *Pearson* nunca é inferior a 0,3, permitindo concluir que não existem variáveis cuja correlação seja baixa. Por outro lado, é possível identificar que existem duas correlações que são identificadas, segundo Cohen (1988), como tendo correlação moderada: a correlação entre a variável "Trabalho e Lazer" e "Relação Líder-Membro" e entre "Trabalho e Lazer" e "*Engagement*". Todas as restantes variáveis possuem correlações muito positivas entre si. Á excepção dos dois casos anteriores em que os valores são 0,486 e 0,462, todos os valores da matriz de correlação são superiores 0,50.

Á luz dos resultados teóricos obtidos pela revisão de literatura tida na primeira parte deste trabalho de investigação, é possível relacionar os resultados obtidos das correlações entre as variáveis com a matéria teórica.

Em relação á variável "Relação Líder-Membro", é possível verificar que a correlação mais forte é com a variável "Qualidade de Vida no Trabalho" (valor de *Pearson* de 0,652). Gerstener & Day (1997) fizeram um estudo em que concluíram existir uma associação idêntica entre estas variáveis.

Tendo um valor de *Pearson* de 0,639, é possível constatar na tabela 14, que a correlação entre "Relação Líder-Membro" com "Características do Trabalho" é a segunda mais alta. A "Relação Líder-Membro" apresenta também uma relação positiva elevada com a variável "Relações Sociais" (valor de *Pearson* de 0,533). Ilies et al. (2007) referem que quanto melhor for a relação entre líderes e membros, melhores serão os resultados organizacionais influenciados pelas características do próprio trabalho. Estes autores também referem a importância do líder ser justo e de criar laços com os subordinados para melhores resultados organizacionais.

Podemos referir igualmente como tendo um valor de *Pearson* de 0,582, a correlação entre a variável "Relação Líder-Membro" com o "*Engagement*". Wayne et al. (1997) referem um estudo que referencia que quanto melhor a relação entre lideres e membros de equipas, melhores resultados os líderes proporcionam aos seus subordinados como salários, tarefas, oportunidades, apoio emocional, o que poderá beneficiar o nível de E*ngagement* dos colaboradores.

A relação positiva entre a variável "Relação Líder-Membro" e "Carreira" (valor de *Pearson* de 0,589) é referida igualmente em estudos longitudinais efectuados por Wakabayashi & Graen (1984 cit in Graen & Uhl-Biel, 1995). Tal como a análise das correlações sugere que existe uma relação positiva, os estudos destes autores concluem que o progresso na carreira é um dos resultados mais comuns das boas relações entre líderes e subordinados.

Por outro lado, a variável "*Engagement*" relaciona-se no nosso estudo positivamente com a variável "Características do Trabalho" (com um valor de *Pearson* de 0,658) e com a variável "Qualidade de Vida no Trabalho" (com um valor de *Pearson* de 0,643). Este resultado é congruente com a revisão da literatura. As características do trabalho têm uma correlação positiva com o e*ngagement* pois quanto melhor um indivíduo se sente com o seu trabalho, maior será o e*ngagement* e o envolvimento no trabalho. A variável "Qualidade de Vida no Trabalho" global correlaciona-se positivamente de forma elevada com cada uma das suas seis dimensões como seria de esperar já que fazem parte do mesmo construto.

Rafael (2010) refere que a "Qualidade de Vida no Trabalho" encontra-se relacionada com dimensões como carreira, oportunidades de desenvolvimento, integração social na empresa.

Constata-se que a percepção da variável "*Engagement"* tem uma correlação positiva e significativa com a variável "Equilíbrio Trabalho/Família" (valor de *Pearson* de 0,531), indo de encontre aos resultados da literatura, considerando que alguns consequentes do e*ngagement* são relativos ao desempenho e ao bem-estar no trabalho. As situações de bem-estar profissional são suscetíveis de propiciar o bem-estar familiar, estando ambas relacionados com a perceção de bem-estar geral dos indivíduos.

A correlação (valor de *Pearson* de 0,5119) entre a variável "*Engagement*" e a variável "Carreira" encontrada neste estudo, vai no sentido do referido por Rich et al. (2010) que consideram que caso um trabalhador tenha um bom desempenho e esteja mais interligado com a organização ou empresa onde trabalha, é esperado que este tenha retorno.

Igualmente a relação positiva entre a variável *"Engagement"* e a variável "Relações Sociais" (valor de *Pearson* 0,547) encontrada neste estudo, encontra suporte na revisão de literatura na medida em que o "*Engagement"* surge relacionado com o suporte social da envolvente, neste caso, do trabalho. De acordo com Rich et al. (2010) quando maior é o nível do "*Engagement"* melhores são as relações sociais e vice-versa.

No sentido de averiguar a influência da variável "Relação Líder-Membro" no *"Engagement"* e a variável "Qualidade de Vida no Trabalho" procedemos a dois testes de Regressão Linear. A primeira testou a influência da "Relação Líder-Membro" (variável independente) no "*Engagement" (variável dependente).*

Temos como hipóteses:

- Hipótese Nula: A variação da variável "*Engagement"* não é explicada pela variável "Relação Líder-Membro";
- Hipótese Alternativa: A variação da variável "*Engagement"* é explicada pela variável "Relação Líder-Membro".

Na tabela 15 é possível verificar que o valor de "*Adjusted R Square*" é de 0,331. Podemos com isto constatar que 33,1% da variação média da variável "*Engagemen*t" é determinada pela variável "Relação Líder-Membro".

Tabela 15 - Modelo Sumário - Regressão Linear 1.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,582[a]	,339	,331	,95834	,339	40,022	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), RelaçãoLiderMembro

b. Dependent Variable: Engagement

Tendo em conta que o nível de significância da tabela 16 é de 0,00, menor que 0,05, podemos concluir que a variável "Relação Líder-Membro" explica a variação observada na variável *"Engagement*" É possível rejeitar a hipótese nula.

Tabela 16 - *Anova* - Regressão Linear 1.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36,756	1	36,756	40,022	,000[b]
	Residual	71,636	78	,918		
	Total	108,392	79			

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), RelaçãoLiderMembro

O valor do teste F da tabela 16 é de 40,022, o que nos leva a rejeitar igualmente a hipótese nula e constatar que a relação linear entre as duas variáveis é estatisticamente significativo e que este modelo utilizado é adequado para descrever esta relação.

Tendo em conta que o valor do coeficiente Beta (0,582) da tabela 17 é significativo, referimos a existência de uma relação de influência da variável "Relação Líder-Membro" no "*Engagement*".

Tabela 17 - Coeficientes - Regressão Linear 1.

Coefficients[a]

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,456	,552		2,638	,010	,357	2,555
RelaçãoLiderMembro	,980	,155	,582	6,326	,000	,671	1,288

a. Dependent Variable: Engagement

Em relação á segunda regressão linear, testou-se a influência da variável "Relação Líder-Membro" (independente) na variável "Qualidade de Vida no Trabalho" (dependente). Temos como hipóteses:

- Hipótese Nula: A variação da variável "Qualidade de Vida no Trabalho*"* não é explicada pela variável "Relação Líder-Membro";
- Hipótese Alternativa: A variação da variável "Qualidade de Vida no Trabalho*"* é explicada pela variável "Relação Líder-Membro".

Na tabela 18 é possível verificar que o valor de "*Adjusted R Square*" é de 0,418. Podemos com isto constatar que 41,8% da variação média da variável "*Engagemen*t" é determinada pela variável "Relação Líder-Membro".

Tabela 18 - Modelo Sumário – Regressão Linear 2.

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,652[a]	,425	,418	,62684	,425	57,670	1	78	,000

a. Predictors: (Constant), RelaçãoLiderMembro

b. Dependent Variable: QualidadeVidaTrabalho

Neste caso igualmente o nível de significância do teste F na tabela 19 é de 0,00. É possível constatar que a variável "Qualidade de Vida no Trabalho*"* explica a variação observada na variável "Relação Líder-Membro". Rejeitamos a hipótese nula e aceitamos a hipótese alternativa: A variação da variável "Qualidade de Vida no Trabalho*"* é explicada pela variável "Relação Líder-Membro".

O valor do teste F na tabela 19 é de 57,670, o que nos leva a rejeitar igualmente a hipótese nula e constatar que a relação linear entre as duas variáveis é significativa.

Tabela 19 - *Anova* - Regressão Linear 2.

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,661	1	22,661	57,670	,000[b]
	Residual	30,649	78	,393		
	Total	53,309	79			

a. Dependent Variable: QualidadeVidaTrabalho

b. Predictors: (Constant), RelacãoLiderMembro

Tal como na primeira regressão linear, igualmente o valor do coeficiente Beta da tabela 20, é significativo, sendo 0,652. Verifica-se assim a influência da "Relação Líder-Membro" na percepção de "Qualidade de Vida no Trabalho".

Tabela 20 - Coeficientes – Análise de Regressão 2.

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1,427	,361		3,951	,000	,708	2,146
	RelaçãoLiderMembro	,769	,101	,652	7,594	,000	,568	,971

a. Dependent Variable: QualidadeVidaTrabalho

7.3 CONCLUSÃO

Após a caracterização sociodemográfica da amostra utilizada no estudo, averiguou-se a consistência interna das medidas utilizadas para avaliar as variáveis em estudo através do *Alfa de Cronbach*. Para testar as hipóteses formuladas realizaram-se testes de correlação e de regressão, tendo os resultados obtidos suportado as hipóteses formuladas.

Foi possível concluir que a percepção que os inquiridos revelaram da "Relação Líder-Membro", "*Engagement*" e "Qualidade de Vida no Trabalho" foram moderadamente positivas e que se relacionam entre si, facto interessante dada a relevância social da função dos inquiridos.

8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos as conclusões referentes á investigação produzida neste projeto tendo em conta a parte teórica e a parte prática do trabalho. Apresentamos as respostas às hipóteses da investigação expostas inicialmente na parte introdutória deste trabalho, responderemos á pergunta de partida e perguntas derivadas, relacionando os resultados obtidos com o referido nos capítulos de revisão de literatura, referimos também algumas limitações da investigação, apresentamos sugestões para o desenvolvimento de investigações futuras e finalmente uma síntese que completa todo este trabalho de pesquisa.

8.2 VERIFICAÇÃO DE HIPÓTESES

Passamos a responder às hipóteses formuladas inicialmente iniciais com base nos resultados empíricos obtidos e considerando a revisão de literatura.

Hipótese 1 - Existe uma relação positiva entre a percepção de ter uma relação de qualidade com o líder e o E*ngagement* dos colaboradores.
Os dados empíricos suportam esta hipótese.

A revisão de literatura, nomeadamente, Lin (2010) refere o suporte social como um dos fatores determinantes do *Engagement,* o que nos leva a considerar a possibilidade de que quando um colaborador sente que tem apoio por parte do seu líder terá um elevado nível de *Engagement.* Também Rich et al. (2010) menciona que o envolvimento no trabalho é motivado por comportamentos dos líderes. Os resultados obtidos nesta investigação, como por exemplo na correlação linear, revelam que a qualidade da relação líder-membro influencia positivamente o E*ngagement* dos trabalhadores.

Hipótese 2 - Existe uma relação positiva entre *Engagement* dos trabalhadores e a percepção de qualidade de vida.
Os resultados obtidos confirmam esta hipótese.

Rich et al. (2010) referem que o *Engagement* se relaciona com a satisfação no trabalho, envolvimento e motivação intrínseca, sendo estes conceitos promovidos pelas perceções que cada indivíduo tem consoante as características do seu trabalho, supervisores, colegas e pela sua personalidade individual. A conjugação destes fatores origina nos trabalhadores uma percepção positiva da sua qualidade de vida no trabalho.

Hipótese 3 - Existe relação positiva entre a percepção da qualidade da relação com o líder e a qualidade de vida no trabalho.
Os resultados empíricos, obtidos através da análise de correlações confirmam esta hipótese e a análise da regressão linear revela que a qualidade da relação com o líder influência a percepção de qualidade de vida no trabalho.

Tanto Gerstener & Day (1997) como Ilies et al. (2007) referem que a qualidade da relação dos subordinados com os líderes influencia a qualidade de vida no trabalho, nomeadamente em relação ao comprometimento, ao desempenho, aos níveis de confiança e á cooperação com a organização, originando satisfação no trabalho. Também o "Sexto Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho" elaborado em 2015 pela *Eurofound, refere que m*ais de 70% dos trabalhadores possuem altos níveis de *Job Engagement* (p.124) e que 86% dos trabalhadores inquiridos encontram-se "satisfeitos" ou "muito satisfeitos" com suas condições de trabalho (p.105).

8.3 Resposta á Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas da Investigação

A pergunta de partida deste trabalho de investigação é: "A qualidade da relação com os líderes influencia o bem-estar dos trabalhadores?".

Os resultados obtidos neste estudo vão no sentido do preconizado no âmbito da Teoria da Relação Líder-Membro, que segundo Graen e Scandura (1987, cit in Graen & Uhl-Biel, 1995) considera que a percepção de maior apoio por parte do líder tem como consequências o melhor desempenho, melhores atitudes, promoções, progressos na carreira, comprometimento organizacional e maior participação, entre outros. Neste sentido, o bem-estar tanto profissional como pessoal e a satisfação serão algumas das consequências da percepção de ter relações de qualidade com o

líder. A confirmação da Hipótese 3 suporta a relação positiva entre a percepção da qualidade da relação com o líder e a percepção qualidade de vida no trabalho.

Foram também inicialmente formuladas três questões derivadas neste trabalho de investigação com o objetivo de posteriormente serem respondidas, tendo em conta a revisão de literatura e os resultados do trabalho empírico.

Pergunta Derivada 1 - "A percepção sobre a qualidade da relação com o líder influencia o bem-estar dos trabalhadores no trabalho?".

A resposta a esta questão é afirmativa. A percepção que os colaboradores têm sobre a sua relação com o líder vai influenciar o seu bem-estar, tendo em conta que o ser humano é um ser social, e que as relações favoráveis, sejam a nível pessoal ou profissional, vão influenciar a sua satisfação geral e o bem-estar a nível profissional e organizacional. Ilies et al. (2007) são alguns dos autores que mencionam esta relação. Os resultados obtidos neste trabalho vão neste sentido.

Pergunta Derivada 2 - "A qualidade da relação com o líder influencia o *Engagement?".*

A resposta a esta questão é afirmativa. O "*Engagement"* é uma variável que é influenciada pela qualidade da relação com o líder. Tal como nas hipóteses elaboradas que se verificaram todas comprovadas, é possível reter novamente a ideia de que existem diversos autores que mencionam a relação entre diferentes variáveis, podendo concluir que existe influência da qualidade da relação com o líder perante o *Engagement*. Tal pode ser comprovado pela análise dos dados elaborada, em que é possível verificar que, apesar de não ser possível uma generalização dos resultados, existe uma elevada correlação entre a variável "*Engagement*" e a variável "Relação Líder-Membro".

Pergunta Derivada 3 - "A qualidade da relação com o líder influencia a qualidade de vida dos trabalhadores?".

A resposta a esta questão é afirmativa. Tendo em conta a teoria existente que relaciona as duas variáveis e o alto valor de Pearson de 0,652 que correlaciona a variável "Relação Líder-Membro" e "Qualidade de Vida no Trabalho", é possível

percecionar que quanto maior é a qualidade da relação entre líderes e membros maior é a qualidade de vida dos trabalhadores.

8.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Durante o percurso desta investigação deparámo-nos com algumas limitações.

Ao longo da entrega dos inquéritos para preenchimento por parte dos inquiridos, existiu alguma reticência por parte dos mesmos ao responder a este inquérito devido ao tema ser bastante delicado. Também como limitação identificamos o facto de a amostra do estudo prático com oitenta pessoa revelar ser uma amostra relativamente pequena, o que faz com que todas as correlações e conclusões que obtivémos com a análise de dados sejam apenas possíveis de serem considerados como sugestões, não sendo possível generalizar resultados.

8.5 RECOMENDAÇÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Para investigações futuras acerca de temas como "*Engagement",* "Qualidade de Vida no Trabalho", "Relação Líder-Membro" e "Liderança" seria pertinente fazerem-se estudos mais aprofundados testando diferentes modelos, colocando, por exemplo, a variável "*Engagemen*t" como mediadora entre a perceção da qualidade de vida no trabalho e da relação entre líderes e membros.

Recomendamos que se dê continuidade ao interessante estudo da positiva relação entre as variáveis cujo ênfase foi dado nesta investigação, fazendo relações com diferentes variáveis, diferentes tipos de organizações e em maior escala, dado o grau de intensidade que os temas em questão possuem atualmente e importância que os mesmos têm para um cidadão em vida ativa.

REFERÊNCIAS

Blanch, M., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2), 157-170.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences* (2ª ed.). Nova Iorque: Lawrence Erlbaum Associates.

Correia, F., Esteves, T., Gonçalves, S. & Freire, M. (2017). Responsabilidade Social e *Work Engagement:* O Papel da Confiança Organizacional do Significado do Trabalho. Em Conferência Investigação e Intervenção Organizacional. A Gestão das Pessoas: Uma Função em Mudança. Instituto Politécnico do Porto, 5-6 Abril 2017.

Erdogan, B., Bauer, T.. (2015). Teoria da Troca Líder-Membro. *Internacional Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2ª ed., pp. 641-647).

Eurofound: Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho (2015). Primeiras conclusões: Sexto inquérito europeu sobre as condições de trabalho. Disponível em: https://www.eurofound.europa.eu/pt/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015. Visto em 23-10-2018.

Gerstener, R. & Day, David. (1997). Revisão Metanalitica da Teoria da Troca Líder Membro. *Journal of Applied Psychology*, 82 (6), 827-844.

Graen, G. & Uhl-Biel, M. (1995). Abordagem á Liderança Baseada nas Relações: Desenvolvimento da Troca Líder-Membro. Teoria da Liderança em 25 anos: Aplicação da Perspetiva de Níveis e Domínios Múltiplos. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

Ilies, R., Nahrgang, J., Morgeson, F.. (2007). Teoria da Troca Líder-Membro e Comportamentos de Cidadania: Metaanálise. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 269-277.

Kanten, S. & Sadullah, O. (2012). *An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 360–366.

Rich, B., Lepine, J., Crawnford, E. (2010). *Job Engagement*: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3),670-635.

Lin, Chieh-Peng (2010). *Modeling Corporate Citizenship, Organizacional Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory*. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.

Martinez, M., Paraguay, A. & Latorre, M. (2004). Relação entre Satisfação com Aspectos Psicossociais e Saúde dos Trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38 (1), 55-61.

Mejbel, A., Almsafir, M., Siron, R. & Alnaser, A. (2013). *The Drivers of Quality of Working Life (QWL): A Critical Review. Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7 (10), 398-405.

Nanjundeswaraswamy, T. & Swamy, D. (2012). *A Literature Review on Quality of Work Life and Leadershipstyles. International Journal of Engineering Research and Applications,* 2 (3), 1053–1059.

Northouse, P. (2013). Leadership: Theory and practice. (6ª ed.). Califórnia: Sage.

Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementariedade do SPSS (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.

Rafael, M., (2010) Qualidade de vida no trabalho: Um Tema Essencial da Investigação e da Intervenção em Recursos Humanos. *Recursos Humanos da Teoria às Boas práticas: Artigos de Investigação e de Intervenção.* Lisboa: Editorial Novembro.

Sarmento, Manuela (2013). Metodologia Cientifica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses (1ª ed.). Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Silva, C. & Ferreira, M. (2013). Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29 (3), 331-339.

Wayne, S., Lynn, S., & Liden, R., (1997), Suporte Organizacional Percebido e Troca Líder-Membro: Perspetiva de Troca Social. *Journal of Academy of Management*, 1 (40), 82-111.

ANEXOS

Lista De Anexos

Anexo 1 - Inquérito utilizado para a parte prática do trabalho de investigação.

ANEXO 1

Inquérito utilizado para a parte prática do trabalho de investigação

ANEXO 1 - INQUÉRITO UTILIZADO PARA A PARTE PRÁTICA DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

Inquérito para Dissertação de Mestrado

Este inquérito é parte integrante da dissertação de mestrado "A influência da liderança no *engagement* e na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso numa empresa a operar em Portugal" que está a ser realizado na Universidade Lusíada de Lisboa, no mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional. O objetivo principal do inquérito é recolher informação sobre a percepção que os colaboradores têm sobre os temas em análise.

A informação recolhida destina-se exclusivamente para fins académicos no âmbito da elaboração da dissertação de mestrado. Todos os dados recolhidos serão tratados e apresentados de forma agregada nunca identificando pessoas ou empresa.

Em todas as questões por favor selecione uma e só uma opção.

Muito obrigada pela sua participação.

Daniela Sofia da Costa Ramos

Contacto: ---

Por favor, para cada uma das perguntas seguintes, assinale a opção **(1 a 5)** que melhor se adequa à sua situação

O seu líder informa-o de quão satisfeito está com o seu trabalho?	**1** **Raramente**	**2** **Ocasionalmente**	**3** **Às vezes**	**4** **Frequentemente**	**5** **Muito Frequentemente**
O seu líder entende os seus problemas e necessidades no trabalho?	**1** **Não**	**2** **Um pouco**	**3** **Razoavelmente**	**4** **Muito**	**5** **Bastante**
O seu líder reconhece o seu potencial?	**1** **Não**	**2** **Um pouco**	**3** **Moderadamente**	**4** **Muito**	**5** **Completamente**
Independentemente da posição hierárquica do seu líder na empresa qual a probabilidade de ele utilizar o seu poder para o/a ajudar nos seus problemas de trabalho?	**1** **Nenhuma**	**2** **Reduzida**	**3** **Moderada**	**4** **Elevada**	**5** **Muito Elevada**
Independentemente da autoridade formal do seu líder, quais são as possibilidades de este o/a ajudar numa situação menos favorável?	**1** **Nenhumas**	**2** **Reduzidas**	**3** **Moderadas**	**4** **Elevada**	**5** **Muito Elevada**
Confio suficientemente no meu líder para defendê-lo e justificar as suas decisões na sua ausência.	**1** **Não**	**2** **Um pouco**	**3** **Moderadamente**	**4** **Muito**	**5** **Completamente**
Como caracteriza a sua relação de trabalho com o seu líder?	**1** **Totalmente ineficaz**	**2** **Pior que a média**	**3** **Média**	**4** **Melhor que a média**	**5** **Bastante eficaz**

(Adaptado de Terri Scandura, 2015)

Por favor, para cada uma das perguntas seguintes, assinale a opção **(1 a 7)** que melhor se adequa à sua situação.

Normalmente:	**Discordo totalmente**			**Não concordo nem discordo**			**Concordo totalmente**
	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							

(Adaptado de Schaufeli, Bakker e Salanova, 2006)

Para cada afirmação assinale o número que melhor descreve a **frequência com que se verificam** esses acontecimentos no seu local de trabalho. Utilize a seguinte escala:

Nada Frequente 1	Pouco frequente 2	Relativamente Frequente 3	Frequente 4	Bastante Frequente 5	Muito frequente 6

1. Realizar tarefas diversificadas	1	2	3	4	5	6
2. Ser criativo no meu trabalho	1	2	3	4	5	6
3. Saber que o meu trabalho é um contributo para os resultados a atingir	1	2	3	4	5	6
4. Ter autonomia no trabalho	1	2	3	4	5	6
5. Ter flexibilidade nas tarefas que desempenho	1	2	3	4	5	6
6. Gostar das tarefas e das funções que desempenho	1	2	3	4	5	6

7. Ter tarefas estimulantes e desafiantes	1	2	3	4	5	6
8. Utilizar várias das minhas capacidades no trabalho	1	2	3	4	5	6
9. Ter oportunidade de desenvolver competências profissionais	1	2	3	4	5	6
10. Ter oportunidade de adquirir formação profissional	1	2	3	4	5	6
11. Ter oportunidade de me desenvolver pessoalmente	1	2	3	4	5	6
12. Ter oportunidade de aplicar a formação que adquiri	1	2	3	4	5	6
13. Ter oportunidades para mostrar as minhas competências	1	2	3	4	5	6
14. Fazer reciclagens para me manter atualizado	1	2	3	4	5	6
15. Desenvolver competências que possa aplicar noutras funções	1	2	3	4	5	6
16. Ter acesso a novas tecnologias e/ou à inovação tecnológica	1	2	3	4	5	6
17. Ter reputação profissional	1	2	3	4	5	6
18. Ocupar um lugar de maior responsabilidade	1	2	3	4	5	6
19. Consolidar a posição profissional que consegui	1	2	3	4	5	6
20. Ser reconhecido e valorizado pela empresa	1	2	3	4	5	6
21. Ser reconhecido e valorizado pelos meus colegas	1	2	3	4	5	6
22. Saber que o meu esforço é reconhecido	1	2	3	4	5	6
23. Sentir que a minha chefia valoriza o meu trabalho	1	2	3	4	5	6
24. Ter regalias e incentivos adicionais além do salário	1	2	3	4	5	6
25.Ter possibilidade de progredir economicamente na carreira	1	2	3	4	5	6
26. Saber que posso ser promovido	1	2	3	4	5	6
27. Ter segurança económica e estabilidade no emprego	1	2	3	4	5	6
28. Ter uma remuneração adequada	1	2	3	4	5	6
29. Ter uma boa relação com os colegas	1	2	3	4	5	6

30. Ter uma boa relação com a chefia	1	2	3	4	5	6
31. Estar bem integrado no grupo de pessoas com quem trabalho	1	2	3	4	5	6
32. Haver boa disposição e humor no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5	6
33. Sentir que os trabalhadores de diferentes idades são respeitados	1	2	3	4	5	6
34. Sentir que há justiça e transparência no acesso à formação profissional	1	2	3	4	5	6
35. Sentir que há justiça e transparência nas oportunidades de promoção	1	2	3	4	5	6
36. Sentir que a organização ajuda os trabalhadores a desenvolver o seu potencial	1	2	3	4	5	6
37. Ter apoio da minha família para o trabalho que faço	1	2	3	4	5	6
38. Ter disponibilidade para a família	1	2	3	4	5	6
39. Poder trocar de horário com colegas para dar apoio à família	1	2	3	4	5	6
40. Não haver interferência do trabalho com a minha vida pessoal	1	2	3	4	5	6
41. Ter um horário de trabalho que permite dar apoio à família	1	2	3	4	5	6
42. Ter oportunidades na empresa para conciliar o trabalho e a família	1	2	3	4	5	6
43. Haver compreensão por parte da empresa em relação aos assuntos familiares	1	2	3	4	5	6
44. Haver sensibilidade na empresa para lidar com as necessidades dos filhos	1	2	3	4	5	6
45. Conseguir equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	1	2	3	4	5	6
46. Realizar outras atividades fora do meu horário de trabalho	1	2	3	4	5	6
47. Dispor de tempo para a minha vida pessoal	1	2	3	4	5	6
48. Ter tempo para estar com os meus amigos	1	2	3	4	5	6
49. Ter tempo para atividades de lazer	1	2	3	4	5	6
50. Ter tempo para praticar uma atividade física	1	2	3	4	5	6
51. Ter boas condições físicas no local de trabalho	1	2	3	4	5	6
52. Ser-me proporcionado um bom seguro de saúde	1	2	3	4	5	6

53. Ter acesso a um gabinete de medicina no trabalho	1	2	3	4	5	6
54. Ter um ambiente físico e espaço de trabalho adequados	1	2	3	4	5	6
55. Ter equipamento e materiais adequados	1	2	3	4	5	6
56. Ter boas condições de higiene e saúde no trabalho	1	2	3	4	5	6
57. Existir preocupação com a segurança dos trabalhadores	1	2	3	4	5	6
58. Existir um regulamento e normas de segurança e higiene	1	2	3	4	5	6
59. Existir preocupação com a prevenção dos acidentes de trabalho	1	2	3	4	5	6
60. Ter apoio técnico na aplicação de novos métodos e tecnologias no trabalho	1	2	3	4	5	6

Fonte: Rafael & Lima, 2007.

1. Qual o seu grupo etário?

«20 anos	
21-30 anos	
31-40 anos	
41-50 anos	
+ 50 anos	

2. Quais são as suas habilitações literárias?

Até/ 9º ano	
10º a 12º ano	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

3. Há quanto tempo está na empresa?

Menos que 3 anos	
Entre 3 a 8 anos	
Entre 8 e 13 anos	
Entre 13 a 18 anos	
+ que 18 anos	

4. Que tipo de contrato tem?

Chefia	
Outras	

5. Que tipo de função desempenha:

Contrato a termo	
Efetivo	

Obrigada pela sua participação.