

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

FAMÍLIA, BÊNÇÃO OU PRAGA?
EXPLORAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL,
EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E STRESS

JOANA FILIPA TEIXEIRA FERREIRA

NOVEMBRO - 2016

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

FAMÍLIA, BÊNÇÃO OU PRAGA?
EXPLORAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL,
EQUILÍBRIO TRABALHO-FAMÍLIA E STRESS

JOANA FILIPA TEIXEIRA FERREIRA

ORIENTAÇÃO:
PROFESSOR DOUTOR JORGE F. S. GOMES

NOVEMBRO - 2016

AGRADECIMENTOS

Esta etapa da minha formação académica só pôde ser possível devido ao apoio de diversas pessoas que, indiretamente ou diretamente, ajudaram na sua realização.

Primeiramente agradeço ao Professor Doutor Jorge Gomes, pela disponibilidade, paciência, ensinamentos, motivação e incentivo que demonstrou ao longo de todas as diversas aulas durante os dois anos de mestrado, bem como através da sua orientação neste estudo.

Em segundo lugar quero agradecer à minha família, que me deu força e me auxiliou em todas as dificuldades, servindo de apoio a todos os níveis.

Aos meus amigos, Sara de Paula, Joana Mendes e Joana Costa com quem pude contar e desabafar todas angústias, medos, alegrias, conquistas e experiências.

Agradeço também aos meus colegas de grupo, Estela Silva, Lara Ferreira, Rafaela Ferreira e João Mota, que tornaram estes dois anos mais fáceis mas ao mesmo tempo mais desafiantes, e definitivamente entusiasmantes.

Por último, mas definitivamente não menos importante, quero agradecer a Deus por ser a minha base, a minha rocha e a minha âncora, por me ensinar a ter fé e me fazer acreditar em mim mesma e nas minhas capacidades.

Muito Obrigada!

RESUMO

Em 1988, Peter Drucker escreveu “*Management is about human beings.*”, atestando que as organizações estão sujeitas a tudo o que envolve os recursos humanos. Consequentemente é de suma importância reconhecer que os seres humanos têm habilidades, personalidades, aspirações, motivações, sentimentos, interesses e reações diferentes mas que ao mesmo tempo se influenciam mutuamente (Drucker, 1988; Saraiva, 1974).

No estudo procurou-se analisar qual o impacto que a liderança tem sobre as dimensões extratrabalho, mormente o equilíbrio trabalho-família, e qual o papel do *stress* nessa relação. Para a operacionalização do mesmo foi preparado um Questionário Fechado sobre os conceitos em análise: liderança transacional/transformacional, equilíbrio trabalho-família e *stress*.

Em suma, os resultados revelaram-se bons quanto à fidelidade. Quanto às correlações entre as variáveis em estudo, os resultados sugeriram relações significativas, contudo fracas ou moderadas. A correlação entre a Liderança Transformacional e o WFB Positivo é de 0,289**, sendo assim significativa mas fraca. Entre o Stress Negativo e o WFB Negativo a correlação é de 0,559**, ou seja, significativa moderada. Em relação à correlação da interação da Liderança Transformacional e do Stress Negativo, com o WFB Negativo, é significativa mas fraca com o valor de 0,332**.

O facto de 62,4% dos inquiridos desempenharem funções técnicas pode ter limitado os resultados obtidos, justificando os seus baixos números. No final são discutidos os resultados e apresentadas as conclusões, sendo ainda aduzidas algumas limitações e propostas para estudos futuros.

Palavras-chave: Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Equilíbrio Trabalho/Família, Stress

ABSTRACT

In 1988, Peter Drucker wrote "Management is about human Beings" certifying that the organizations are subject to anything that involves human resources. Therefore, it is very important to recognize that humans have different abilities, personalities, aspirations, motivations, feelings, interests and reactions but at the same time, they influence each other (Drucker, 1988; Scott, 1974).

The study sought to analyze the impact that leadership has on extra work dimensions, especially the work-family balance, and the role of stress in the relationship. In order to conduct this study, a closed questionnaire was prepared to analyse of these variables: transactional/transformational leadership, work-family balance and stress.

In short, the results have proved to be good for giving the reliability of scales. As for the correlations between the study variables, the results suggested significant relationships, however weak or moderate. The correlation between Transformational Leadership and the Positive WFB is 0.289**, thus being significant but weak. Between Negative Stress and Negative WFB, the correlation is 0.559**, that is, moderate. Regarding the correlation of the Transformational Leadership and Negative Stress interaction with the Negative WFB, it is significant but weak with the value of 0.332**.

The fact that 62.4% of respondents perform technical functions may have limited the results, justifying their low numbers. Finally we discuss the results, present the findings and indicate some limitations and proposals for future studies.

Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Work/Family Balance, Stress.

Índice

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. Liderança	3
2.1.1. Liderança Transacional	5
2.1.2. Liderança Transformacional	8
2.1.3. Outros Quadros Teóricos de Liderança	12
2.2. Equilíbrio Trabalho-Família	14
2.3. Stress	18
2.3.1. <i>Stressors</i> Organizacionais	19
CAPÍTULO 3 – HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	20
CAPÍTULO 4 – MÉTODO	22
4.1. Participantes	22
4.2. Instrumentos e Operacionalização dos Construtos	22
4.2.1. Escala MLQ	23
4.2.2. Escala SWING	23
4.2.3. Escala EPS	24
4.3. Procedimento	25
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	26
5.1. Análise Psicométrica das Escalas	27
5.1.1. Análise da Escala MLQ	27
5.1.2. Análise da Escala SWING	28
5.1.3. Análise da Escala EPS	28
5.2. Estudo das Hipóteses	29
5.2.1. Estatística Descritiva das Escalas	29
5.2.2. Regressão Linear	31
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS	32
6.1. Discussão e Conclusões	32
6.2. Limitações e Estudos Futuros	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXOS	43

ANEXO A	43
ANEXO B	48

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual - Relação entre LT, WFB e S	20
Figura 2: Modelo de Moderação com Hipóteses.....	22

Índice de Tabelas

Tabela 1	27
Tabela 2	28
Tabela 3	28
Tabela 4	29
Tabela 5	29
Tabela 6	30
Tabela 7	30
Tabela 8	31
Tabela 9	31
Tabela 10	32
Tabela 11	32

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Na história Humana poucos são os casos de ciências que emergiram de forma tão rápida e com um impacto tão grande como a Gestão. Em menos de 150 anos a Gestão transformou o tecido social e económico dos países desenvolvidos. Ela criou uma economia global e definiu novas regras para que os países pudessem participar como coiguais (Drucker, 1988).

Contudo, as suas principais funções continuam análogas: tornar as pessoas capazes de atuarem em conjunto, dando-lhes objetivos e valores comuns, a estrutura certa, a formação e o desenvolvimento necessários para desempenharem as suas funções e para serem capazes de responder às mudanças (Drucker, 1988; Pacheco & Almeida, 2005).

Já em 1988, Peter Drucker escreveu “*Management is about human beings.*”, atestando que as organizações estão sujeitas a tudo o que envolve os recursos humanos. As organizações não podem aprender, a não ser que o indivíduo aprenda (Blanchard, 2013).

Pesquisas existentes mostram que os colaboradores espelham as atitudes dos seus superiores, baseadas na perceção que têm do seu estilo de liderança (Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2007). Um dos exemplos mais evidentes é a influência que o gerente de vendas exerce sob o sucesso dos seus vendedores (Ingram, LaForge, Locander, MacKenzie & Podsakoff, 2005). As relações humanas são um dos principais fatores num ambiente organizacional, por conseguinte, é expectável que, dependendo da forma de agir do líder, o desempenho dos seus colaboradores dentro da organização, mas também fora dela, seja afetada.

Consequentemente é de suma importância reconhecer que os seres humanos têm habilidades, personalidades, aspirações, motivações, sentimentos, interesses e reações diferentes mas que ao mesmo tempo se influenciam mutuamente (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007; Drucker, 1988; Saraiva, 1974). Schulze e Steyn (2003) afirmam que para os chefes compreenderem o comportamento dos seus colaboradores é necessário estarem cientes das suas necessidades e motivações.

De acordo com Robbins (2001 citado por Teck-Hong & Waheed, 2011), a motivação é um processo de satisfação das necessidades, ou seja, quando as necessidades de uma pessoa são satisfeitas, ela vai exercer um esforço superior para

atingir as metas organizacionais. As teorias da motivação desenvolvidas por Maslow em 1954, McClelland em 1961 e Herzberg em 1966, que se baseiam nas necessidades individuais dos indivíduos, podem ser usadas para explicar o comportamento dos colaboradores (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Esta sensibilidade para conhecer de perto os colaboradores e as suas necessidades torna-se importante quando pensamos, por exemplo, num vendedor que lida diretamente com o público, pois a atitude e o comportamento que o vendedor tem perante os clientes irá determinar a sua fidelização ou não à organização (Teck-Hong & Waheed, 2011). Blanchard (2013) diz-nos que os colaboradores tendem a passar para os clientes a forma como são tratados.

Sendo o ser humano tão sensível a inúmeras variáveis, a Agencia Europeia para a Segurança e Saúde no trabalho, consciente disto, tem como questão prioritária o *stress* no trabalho, pois acredita-se que este pode ter consequências indesejáveis para a saúde e segurança dos indivíduos e consequentemente para as suas organizações (Cox, Griffiths & Rial-González, 2000). Depreendendo-se que o *stress* pode causar instabilidade ao trabalhador e consequentemente condicionar o seu desempenho.

Outro aspeto a considerar é a família. Já em 1990, Ellen e Peter chamaram a atenção para as transformações em que a sociedade se encontrava, com a progressiva entrada da mulher no mercado de trabalho e o crescente número de famílias monoparentais. Tais mudanças teriam profundas implicações em ambas as esferas, vida laboral e familiar. Estas mudanças representaram um aumento do *stress* tanto na família como no trabalho, tornando mais difícil o equilíbrio trabalho/família (*Work-Family Balance* – WFB).

De 1990 para a atualidade a realidade quanto a este ponto não se alterou, o indivíduo tem que equilibrar as responsabilidades familiares como tomar conta dos filhos e dos pais, com as responsabilidades profissionais, como o eventual aumento do horário laboral e a expatriação (Galinsky & Stein, 1990).

O WFB é um tema que tem marcado a atualidade, sendo já debatido em conferências de Recursos Humanos. Tem-se assistido a uma crescente consciencialização da massa empresarial para o WFB através de diversas medidas *family friendly*.

Contudo ainda são reduzidos os estudos que relacionam ambos os temas, consequentemente torna-se importante aumentar o corpo de conhecimento sobre ambas as temáticas.

Posto isto, este estudo pretende analisar qual o impacto que a liderança tem sobre as dimensões extra-trabalho, mormente o equilíbrio trabalho-família, e qual o papel do *stress* nessa relação.

O problema abordado baseia-se na profundidade em que as pessoas se encontram mergulhadas no trabalho, estão emersas em tantas obrigações e tarefas profissionais que não conseguem ter tempo para as suas famílias, ou que por tal motivo fiquem impedidas de constituírem a sua família ou optem por não a ter.

Como tal, o estudo pretende analisar quais as relações entre liderança transformacional, equilíbrio trabalho/família, e *stress*.

A dissertação encontra-se organizada em seis capítulos, dos quais o primeiro corresponde à presente introdução. O segundo capítulo apresenta uma breve revisão bibliográfica dos principais conceitos analisados, ou seja, a liderança transformacional e transaccional, o equilíbrio trabalho/família e o *stress*. O terceiro, as hipóteses de investigação. O quarto capítulo apresenta o método utilizado, desde a amostra, aos instrumentos e ainda o procedimento seguido. No quinto capítulo estão descritos os resultados obtidos. O último capítulo diz respeito à discussão de resultados, conclusões, limitações e ainda sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2 - REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objectivo expor os conceitos teóricos das temáticas em análise, dando ênfase à Liderança Transformacional, ao Equilíbrio Trabalho/Família e ao *Stress*.

2.1. Liderança

A temática da liderança é uma das matérias constantemente debatidas. Bass e Stogdill (1990 citados por Eddy & VanDerLinden, 2006) relataram mais de 3000 investigações empíricas sobre liderança, as quais nos proporcionaram variadas concepções do que envolve a temática.

Como tal, existem várias definições de liderança, sendo que na sua maioria, o ponto-chave é a “arte de influenciar”, ou seja, a capacidade de levar outra pessoa ou um grupo de pessoas a fazer algo de forma motivada, entusiasmante e satisfatória, com o objetivo de alcançar resultados positivos. Neste sentido podem ser referidos três elementos do Processo de Liderança: o Líder, os Seguidores e os Objetivos (Cunha *et al.*, 2007).

A Liderança pode ser analisada de diferentes perspectivas, podendo-se referir que é um conceito associado à influência interpessoal, sendo que existe uma relação entre líder e colaborador. A Liderança é ainda vista como um processo de redução da incerteza dentro de um grupo (Blanchard, 2013; Chiavenato, 2004).

Segundo Joseph Rost (1991 citado por Dysvik & Furnes, 2012; Eddy & VanDerLinden, 2006; Volckmann, 2012) a liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores/colaboradores que pretendem mudanças reais que refletem o seu propósito comum.

O líder leva a organização, ou parte dela, rumo a uma nova direção, resolvendo os problemas, sendo criativo, dando início a novos programas e construindo estruturas organizacionais que aumentem a qualidade (Davis, 2003 citado por Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2012; Eddy & VanDerLinden, 2006; Martins, 2010). Por conseguinte, a liderança torna-se um dos fatores indispensáveis ao sucesso das organizações (Cunha *et al.*, 2007).

De acordo com as pesquisas realizadas ao longo do tempo, pode-se apontar a Liderança a seis abordagens ou teorias distintas, são elas a Teoria dos Traços, Abordagem Comportamental, Abordagem do Poder e da Influência, Teorias Situacionais, Teorias de Liderança Carismática e Teorias de Liderança Transformacional (Gaur, 2006).

Inicialmente acreditava-se que a liderança era algo inato. As teorias baseadas na Abordagem dos Traços e Competências classificavam as pessoas através dos seus traços (aparência, estatura, pose), características da personalidade (autoestima, autoconfiança, estabilidade emocional) e competências (inteligência, fluência verbal). Para os autores defensores desta visão, se a seleção fosse feita desta forma, os líderes teriam tudo para serem eficazes. (Rost, 1991 citado por Cunha *et al.*, 2007; Eddy & VanDerLinden, 2006; Firmino, 2009; Gaur, 2006).

Esta teoria acabou por ser desvalorizada uma vez que não contemplava o facto de todas as organizações serem distintas e enfrentarem diferentes tipos de desafios (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010), necessitando portanto de líderes com características adequadas e não padronizadas.

Surgiu então a Abordagem Comportamental, centrada na identificação das diferenças nos padrões de comportamento de líderes eficazes e ineficazes (Cunha *et al.*, 2007; Gaur, 2006), analisando a orientação para as tarefas e a orientação para as pessoas/relacionamento (Cunha *et al.*, 2007; Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011). Por forma a tornar possível esta análise, Blake e Mouton (1967), desenvolveram a Grelha de Gestão, viabilizando aos gestores uma maior compreensão quanto ao seu tipo de liderança (Cunha *et al.*, 2007).

A Abordagem do Poder e Influência tem como objetivo explicar a eficácia da liderança em termos de poder e autoridade que um líder possui, os tipos de poder e a forma como é exercido (Gaur, 2006).

As Teorias Situacionais enfatizam a importância de fatores situacionais, tais como a natureza do trabalho, a capacidade do subordinado, a motivação, as expectativas do papel do líder e o ambiente externo (Gaur, 2006).

As Teorias da Liderança Carismática e da Liderança Transformacional baseiam-se no carisma e na capacidade do líder em inspirar os colaboradores (Conger & Kanungo, 1987; Gaur, 2006). Uma característica essencial dos grandes líderes é a sua capacidade de mobilizar os outros em torno de uma visão comum, bem como ter um comportamento que infunde confiança (Blanchard, 2013; Conger *et al.*, 1987).

2.1.1. Liderança Transacional

James MacGregor Burns (1978 citado por Kuhnert & Lewis, 1987; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996) declara que a liderança transacional ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de contactar com outros para efeitos de troca de algo valorizado, ou seja, os líderes aproximam-se dos seus colaboradores com o objetivo de obterem algo em troca. A liderança transacional representa um intercâmbio, do qual deriva algo de valor, em que tanto o superior como o subordinado se influenciam reciprocamente (Yukl, 1981 citado por Kuhnert *et al.*, 1987), querendo isto dizer que os líderes transacionais dão aos colaboradores algo que eles querem, e em troca os

colaboradores concedem aos líderes algo que eles desejam. Estes líderes envolvem os seus colaboradores numa relação de dependência mútua, em que as contribuições de ambos os lados são reconhecidas e recompensadas (Kellerman, 1984 citado por citado por Kuhnert *et al.*, 1987).

Os dois componentes do estilo de liderança transacional incluem as recompensas contingentes e a gestão por exceção (GPE) (Goussak, Webber & Ser, 2011).

A liderança transacional utiliza as recompensas contingentes, pois o líder esclarece a função e os requisitos da tarefa ao seguidor, fornecendo os materiais ou recompensas psicológicas dependendo das obrigações contratuais (Bass, 1998 citado por Walumbwa, Wu & Orwa, 2008). Hazy (2006 citado por Goussak *et al.*, 2011) postulou que os líderes transacionais seguiam as "práticas de gestão tradicionais, tais como a definição de tarefas e a atribuição de recompensas contingentes". Os colaboradores que realizam as tarefas como indicado pela liderança, cumprindo as metas específicas da organização, recebem uma remuneração esperada quer seja financeira ou não (Kirkbride, 2006 citado por Goussak *et al.*, 2011).

A GPE ocorre quando o líder observa as atividades da organização por forma a detetar problemas e erros, tomando medidas apenas quando algo negativo ocorre (Kirkbride, 2006 citado por Goussak *et al.*, 2011). Bass (1990) e Barbuto (2005) (citados por Goussak *et al.*, 2011) dividem ainda a GPE em dois elementos: GPE-passiva e GPE-ativa. Bass descreve a GPE-passiva como a liderança que evita a tomada de decisões, atuando só numa real situação negativa. Em contraste, o líder que se provê com a GPE-ativa observa constantemente as ações dos colaboradores à procura de situações negativas que podem ocorrer e, em seguida, entra em ação (Bass citado por Goussak *et al.*, 2011).

A liderança transacional monitoriza os alvos alcançados e as recompensas relacionadas (Antonakis & House, 2014; Hamstra, Yperen, Wisse & Sassenberg, 2014). É focada, destinada e desenvolvida para a aprendizagem e domínio das competências e habilidades relevantes para o desempenho das funções (Hamstra *et al.*, 2014), sabendo o colaborador exatamente qual irá ser a sua recompensa se corresponder ao desempenho pretendido (Deichmann & Stan, 2015). Assim, a liderança transacional eficaz depende

das habilidades dos líderes para atenderem e responderem às reações e mudanças nas expectativas dos seus colaboradores (Kellerman, 1984 citado por Kuhnert *et al.*, 1987).

Por conseguinte, a liderança transacional enfatiza os objetivos individuais em oposição às metas coletivas, reduzindo a cooperação dentro das equipas, ou seja, destaca os objetivos individuais face aos grupais (Epitropaki & Martin, 2005; Kahai, Sosik & Avolio, 2003). As organizações podem promover esta liderança em contextos que exijam que os funcionários se superem uns aos outros (Hamstra *et al.*, 2014).

Na sua forma corretiva, o líder transacional especifica as normas para o cumprimento, e pode chegar a punir os colaboradores que não se encontrem em conformidade com os padrões (Bass & Avolio, 1997 citados por Epitropak *et al.*, 2005). Bass, Avolio, Jung e Berson (2003 citados por Epitropak *et al.*, 2005) enfatizaram o facto da liderança transacional poder criar um nível básico de confiança no líder, devido a este esclarecer quais as expectativas, recompensas e desempenho acordados. Estes líderes usam a motivação extrínseca, oferecendo recompensas e sanções em função do desempenho do seguidor (Antonakis *et al.*, 2014).

Segundo Lowe, Kroeck e Sivasubramanian (1996) os líderes transacionais operam geralmente dentro dos limites do sistema ou da cultura existente, têm uma preferência para a prevenção de riscos, enfatizam os processos por forma a manterem o controlo e são suscetíveis de serem eficazes e estáveis em ambientes previsíveis.

Bass (1985 citado por Kuhnert *et al.*, 1987) arguiu que líderes transacionais preocupam-se em como manter o desempenho e a sua qualidade, como substituir uma meta por outra, como reduzir a resistência a determinadas ações e como implementar as decisões.

Estudos anteriores revelaram que a liderança transacional está relacionada a resultados organizacionais, tais como o desempenho (Lowe *et al.*, 1996) e o comprometimento organizacional (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999 citados por Epitropak *et al.*, 2005).

Contudo, os líderes transacionais ao serem claros quanto às expectativas organizacionais, valores e objetivos, podem facilitar o processo de auto categorização (o individuo entende o que a organização representa e como é ser um membro típico) dos colaboradores (Turner, 1987 citado por Epitropak *et al.*, 2005). Se o líder fornecer aos colaboradores informações úteis sobre o seu papel na organização e o que é que espera

deles, ajuda-os a compreenderem às normas e valores da organização. Consequentemente, a liderança transacional está positivamente relacionada com a identificação organizacional dos colaboradores (Epitropak *et al.*, 2005).

Por outro lado, este tipo de liderança cria um contexto de avaliação que implica que os colaboradores tenham que demonstrar a sua competência superando os outros para receberem as recompensas (Bolino, Turnley & Bloodgood, 2002; Cabrera e Cabrera, 2005 citados por Hamstra *et al.*, 2014), transparecendo haver sinais de escassez de recursos (Deutsch, 1949 citado por Hamstra *et al.*, 2014), podendo assim, potencializar um clima de competição, criando mal-estar entre os colaboradores e aumentando os níveis de *stress*.

O comportamento de um líder transacional, como as recompensas, está positivamente correlacionado com as atitudes e desempenho dos seus colaboradores (Waldman, Bass & Yammarino, 1990 citados por Kim & Park, 2015). No entanto, os colaboradores podem sentir *stress* psicossocial externo quando o líder recompensa mas também divide os colaboradores em grupos de *out-in*, resultando em alta LMX (troca líder-membro) e em mensagens conflitantes aos colaboradores. Este conflito na comunicação é geralmente relacionado com o *stress* (Bugental, Kaswan & Love, 1970 citados por Kim *et al.*, 2015). Os colaboradores num relacionamento LMX de alta qualidade tentarão fortalecer o relacionamento com o seu líder, com quem têm uma comunicação frequente, porque estão no grupo-*in*. Contudo, com o estilo de liderança transacional, os colaboradores vão também tentar reforçar a relação de troca.

2.1.2. Liderança Transformacional

O estilo de liderança transformacional obteve a atenção da comunidade académica porque as anteriores pesquisas sobre a temática não conseguiram identificar um único estilo de liderança abrangente a cada ambiente ou situação (Barling, Christie & Turner, 2008; Bass, 1990; Thompson, 2004 citados por Goussak *et al.*, 2011). Posto isto, não significa que este tipo de liderança abranja todas as situações, apenas permite uma visão mais ampla dos seus processos e dos seus efeitos, pois o processo transformacional tem como objectivo transformar a percepção que o colaborador tem de si.

A transformação de uma organização requer o emprego de vários comportamentos, sendo importantíssimo adaptar o estilo de liderança à situação que se está a vivenciar (Oshagbemi & Ocholi, 2006 citados por Goussak *et al.*, 2011).

De acordo com Bass (1985 citado por McCall, 1986), o aparecimento da liderança transformacional depende: do ambiente externo (é mais provável em tempos de angústia ou mudança), do ambiente organizacional interno (organizações "orgânicas" são mais propensas) e da personalidade e dos valores do líder. Tendencialmente os líderes transformacionais são mais pró-ativos, morais, inovadores e flexíveis do que os transacionais (Bass, 1985 citado por McCall, 1986).

Bass (1985 citado por McCall, 1986) argumenta que as qualidades de um líder transformacional não estão restritas a alguns grandes heróis, podem sim estar presentes em diferentes graus e em uma ampla variedade de pessoas, pois os mesmos podem ser forças poderosas para uma mudança positiva.

Posto isto, a liderança transformacional surge como um conceito de líder que vai além do conceito tradicional onde o líder era o chefe. Esta liderança é aquele que consegue produzir colaboradores motivados e que por isso conseguem alcançar melhores resultados. As dimensões da liderança de transformacional, como a de servir como um modelo, promovendo uma visão articulada, comunicando as expectativas, o estímulo intelectual e o apoio individualizado, moldam o contexto social em que os funcionários trabalham, contribuindo assim para um melhor desempenho (Podsakoff *et al.*, 1996 citados por Pereira & Gomes, 2012).

Burns (1978) define líderes transformacionais como aqueles que são capazes de mobilizar os seus colaboradores a irem além dos seus interesses pessoais, e alinhá-los com as metas e a visão da organização, considerando a interação entre a equipa a chave para que tal aconteça (Edwards, Knight, Broome & Flynn, 2010). “Através destas interações, visões emergem, o consenso é construído, os planos são discutidos e potenciais bloqueios são explorados, aumentando o *buy-in (engagement)* e a prestação de contas entre os membros da equipa.” (Edwards *et al.* 2010). A liderança transformacional foi baseada numa perspetiva visionária, carismática e de desenvolvimento (Antonakis *et al.*, 2014).

Um líder com um estilo de liderança transformacional tem como objetivo inspirar e envolver ativamente os seus colaboradores, transformando-os em

colaboradores mais competentes e capazes, excedendo as expectativas dos mesmos (Bass, 1985 citado por McCall, 1986). O comportamento dos líderes transformacionais revela-se através da visão partilhada do futuro, agem como modelos, incentivando o cumprimento de metas coletivas, definem expectativas e apoiam as necessidades individuais de desenvolvimento dos colaboradores (Bass, 1985 citado por McCall, 1986).

Bass desenvolveu ainda mais a teoria de Burns, associando as seguintes quatro componentes como a base da teoria da liderança transformacional: inspiração motivacional, a influência idealizada/carisma, apoio individualizado e o estímulo intelectual (Bass, 1998 citado por Goussak *et al.*, 2011; Lyons & Schneider, 2009).

A componente inspiração motivacional é a capacidade de motivar naturalmente e apelar às emoções dos outros (Bass, 1998 citado por Lyons & Schneider, 2009).

A influência idealizada/carisma é a capacidade de suscitar o respeito dos outros (Bass, 1998 citado por Lyons & Schneider, 2009). Bass e Avolio (2002 citados por Goussak *et al.*, 2011) acreditam que o carisma é fundamental para o processo de liderança transformacional. Uma liderança carismática tem a capacidade para influenciar os seus colaboradores a aceitarem a visão comum da organização (Jaskyte, 2004 citado por Goussak *et al.*, 2011). Os líderes carismáticos articulam essa visão através do estabelecimento da sua própria credibilidade (Ilies, Juiz & Wagner, 2006 citados por Goussak *et al.*, 2011). Brown-Boone (2006 citado por Goussak *et al.*, 2011) acredita que os líderes com esta capacidade tornam-se modelos exemplares através da experiência demonstrada nas orientações que facultam e ao partilharem os riscos com os seus colaboradores.

A componente apoio individualizado é a capacidade de suportar as necessidades de desenvolvimento exclusivas dos colaboradores (Bass, 1998 citado por Lyons & Schneider, 2009). Avolio e Yammarino (2002 citados por Goussak *et al.*, 2011) igualam esta componente ao paradigma da contingência, pois os líderes alteram o seu estilo com base nas necessidades individuais dos seus colaboradores.

O estímulo intelectual é a capacidade de estimular o desejo dos colaboradores em aprenderem e se desenvolverem (Bass, 1998 citado por Lyons & Schneider, 2009). Os líderes transformacionais incentivam os seus colaboradores a terem criatividade, responsabilidade individual e abordagens inovadoras, como parte do processo de

resolução de problemas, por forma a apoiarem a visão do líder (Bass, 1990; Bass, 2003; Lim & Ployhart, 2004 citados por Goussak *et al.*, 2011).

Wu, Tsui e Kinicki (2010 citados por Pereira *et al.*, 2012) descrevem dois tipos de comportamentos transformacionais, orientação individual versus orientação grupal. Os comportamentos relacionados com o apoio individualizado e o estímulo intelectual tendem a influenciar os colaboradores individualmente. Por outro lado, a influência idealizada e a inspiração motivacional tendem a influenciar o grupo como um todo, pois é dada ênfase à partilha de valores.

Trata-se de capacitar os colaboradores, de lhes dar apoio e de os desafiar a desenvolverem novas habilidades, permitindo-lhes enfrentarem os problemas e de encontrarem soluções criativas, reconhecendo o bom desempenho e dando-lhes uma visão inspiradora do futuro (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006; Shin & Zhou, 2003 citados por Syrek, Apostel & Antoni, 2013).

Schapp (2006 citado por Goussak *et al.*, 2011) descobriu que existe uma correlação entre a componente inspiração motivacional e o bom desempenho. Apesar do estilo de liderança, em específico, não explicar o sucesso organizacional, Schapp determinou que inspirar os colaboradores é uma chave extremamente relevante para a implementação eficaz da estratégia e do eventual sucesso organizacional (Goussak *et al.*, 2011).

Segundo Grojean, Ruck, Dickson e Smith (2004 citados por Pereira *et al.*, 2012) os líderes transformacionais têm um forte impacto não apenas no desempenho individual e organizacional, mas também na coesão do grupo, nas crenças e nos valores dos colaboradores. Estes líderes ao se relacionarem de perto com os seus colaboradores conseguem motivá-los para além dos benefícios materiais (Rubin, Munz & Bommer 2005 citados por Pereira *et al.*, 2012).

Como tal, a liderança transformacional está relacionada a um menor grau de exaustão (Corrigan, Diwan, Champion & Rashid, 2002; Hetland *et al.*, 2007 citados por Syrek *et al.*, 2013) e associada a níveis mais elevados de equilíbrio trabalho-vida (Munir, Nielsen, Garde, Albertsen & Carneiro, 2012). Segundo Kim e Park (2015) os líderes transformacionais, ou líderes de suporte, prestam o apoio emocional e os recursos necessários aos colaboradores emocionalmente esgotados.

Contudo, apesar da liderança transformacional ser útil para alinhar os recursos no sentido de uma visão e para energizar colaboradores, deve ser construída sob a fundação sólida da liderança transacional (Antonakis *et al.*, 2014).

2.1.3. Outros Quadros Teóricos de Liderança

2.1.3.1. LMX

De acordo com a teoria LMX (*leader-member exchange*) os colaboradores que mantêm relações de alta qualidade com os seus líderes estão na invejável posição de ter acesso a mais atenção, recursos, e apoio do líder que os outros que têm relações de qualidade inferior (Vidyarthi, Anand, Erdogan, Liden & Chaudhry, 2014). Os membros que têm relações eficazes com os seus líderes são mais influentes (Gajendran & Joshi, 2012 citados por Vidyarthi *et al.*, 2014) e emergem como líderes entre os pares (Zhang, Waldman & Wang, 2012 citados por Vidyarthi *et al.*, 2014).

A teoria LMX alega que os líderes influenciam seus colaboradores através do afeto que ocorre entre os dois indivíduos, assim, a LMX baseia-se no pressuposto de que liderança reside na qualidade da relação (Vidyarthi *et al.*, 2014).

Na verdade, a LMX sugere que um intercâmbio social positivo e de alta qualidade entre gestores e colaboradores é vital para o indivíduo, para o grupo e para os resultados organizacionais (Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995 citados por Karanika-Murray, Bartholomew, Williams & Cox, 2015) pois fomenta uma maior confiança, respeito mútuo e, conseqüentemente, menor *turnover*, melhor desempenho, maior produtividade e comportamentos de cidadania organizacional mais desenvolvidos (Graen & Uhl-Bien, 1995 citados por Rofcanin & Mehtap, 2010).

Com o tempo, a reciprocidade mencionada conduz a negociações de papel. Neste contexto, os colaboradores que participam ativamente no processo de tomada de decisão melhoram o seu estatuto na organização como membros "*in-group*" (Graen, 1976; Liden *et al.*, 2006 citados por Rofcanin & Mehtap, 2010).

Se a qualidade das relações LMX é baixa, as trocas sociais entre líder e colaborador tornam-se mais formais, ou seja, são realizadas de acordo com as regras formais de contrato. Em contextos de relações LMX de baixa qualidade, há uma

distância social mais ampla entre o líder e colaborador, pertencendo estes a um “*out-group*”. (Rofcanin & Mehtap, 2010)

Diversas organizações contemporâneas utilizam cada vez mais as estruturas que não estão em linha com o pressuposto da teoria LMX, "um gerente para cada funcionário", nomeadamente as organizações com estruturas matriciais, expatriados, colaboradores contratados e consultores (Benson & Pattie, 2009; Gregersen & Pretos, 1992; Nguyen, Felfe & Fookan, 2013 citados por Vidyarathi *et al.*, 2014).

Além disso, nas organizações achatadas onde o trabalho é organizado em torno de projetos e onde as linhas de autoridade são esbatidas, os colaboradores podem reportar a vários gestores simultaneamente (Gallo, 2013 citado por Vidyarathi *et al.*, 2014).

2.1.3.2. *FRLM*

Dundrum, Lowe e Avolio (2002 citados por Goussak, *et al.*, 2011) defendiam que uma liderança para ser bem-sucedida na era moderna tinha que ter como foco os três níveis de liderança encontrados no FRLM (*Full Range Leadership Model*).

O FRLM é o processo dos diferentes papéis da liderança com base em comportamentos específicos (Goussak, *et al.*, 2011).

O FRLM consiste em três estilos de liderança que englobam oito componentes. Os quatro componentes do estilo de liderança transformacional, o nível mais alto no FRLM (influência idealizada/carisma, estímulo intelectual, apoio individualizado, inspiração motivacional). Os dois componentes do estilo de liderança transacional, o nível médio no FRLM (recompensas contingentes e gestão por exceção (activa)). Os dois componentes finais representam o estilo não-liderança, o nível mais baixo do FRLM (*laissez-faire* e gestão por exceção (passiva)). (Goussak *et al.*, 2011)

Juiz e Piccolo (2004 citado por Goussak *et al.*, 2011) acreditavam que a liderança *laissez-faire* representava uma não-liderança. Indivíduos que seguem o estilo de liderança *laissez-faire* não possuem as características-chave para orientar os colaboradores numa direção positiva e produtiva (Kirkbride, 2006 citado por Goussak *et al.*, 2011). Estes não-líderes não conseguem exercer a autoridade de liderança ou interesse na tomada de decisões críticas, fornecem uma baixa orientação ou direção aos colaboradores e criam um ambiente de conflito interno porque os papéis de liderança

não se desenvolvem, resultando na ineficácia da organização (Barbuto, 2005; Ho, Fie, Ching & Ooi, 2009; Kirkbride, 2006; Muenjohn & Armstrong, 2008 citados por Goussak *et al.*, 2011). São o retrato de líderes que não se interessam pelos acontecimentos ao seu redor (Antonakis *et al.*, 2003; Avolio & Bass, 2004; Bass, 1997; Deluga, 1988; Dubinsky *et al.*, 1995; Kirkbride, 2006; Sarros & Santora, 2001 citados por Ho *et al.*, 2009). A liderança *laissez-faire* conduz os colaboradores à angústia através do assédio moral (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007 citados por Arnold, Walsh, Connelly & Ginis, 2015).

Bass (1990 citado por Goussak *et al.*, 2011; Muenjohn & Armstrong, 2008) descreve a gestão por exceção passiva como a liderança que evita a tomada de decisões, semelhante ao estilo *laissez-faire*, este líder age apenas quando a situação real se torna de facto negativa.

2.2. Equilíbrio Trabalho-Família

O progressivo aumento do número de famílias *dual-earner* (onde ambos são provedores financeiros) e das famílias monoparentais na força de trabalho, indica que também há um número crescente de colaboradores responsáveis pelo cuidado das crianças e parentes idosos (Galinsky *et al.*, 1990; Halpern, 2005). Tais mudanças afetam o equilíbrio trabalho-família (WFB – *Work-Family Balance*) e para as famílias, estas mudanças significaram um aumento dos níveis de *stress* no trabalho e na família (Galinsky *et al.*, 1990).

Halpern (2005) sugeriu que a dificuldade em equilibrar trabalho e família é o grande desafio para a atual geração de colaboradores. Já em 1999, Labor (citado por Carlson, Grzywacz & Zivnuska, 2009) tinha afirmado que o WFB seria uma questão de suma importância para o mercado de trabalho atrair e reter colaboradores. Sem políticas sociais e empregadores que tomem medidas para ajudar os colaboradores a equilibrarem o trabalho e a família, a capacidade para manter uma sociedade forte será colocada em questão (Carlson *et al.*, 2009).

Galinsky e Stein (1990) identificaram sete grandes questões que os colaboradores enfrentam: cuidados infantis, cuidados a parentes idosos, horário de

trabalho, deslocalização, exigências e autonomia do trabalho, relações com o supervisor e a cultura organizacional.

Os cuidados infantis incluem o cuidado a tempo integral e a educação de crianças com menos de 6 anos, e ainda a assistência necessária, antes e depois da escola, a crianças mais velhas. Um grande número de crimes juvenis ocorrem durante as horas em que os jovens estão sozinhos e sem vigilância (Barnett & Gareis citados por Halpern, 2005). Para prestar tais cuidados os colaboradores têm que encontrar um infantário/ATL que se adeque às suas necessidades e horários, e ainda enfrentar as questões monetárias. (Galinsky *et al.*, 1990)

Os cuidados a idosos englobam o fornecimento de algum tipo de assistência às atividades da vida diária de um parente idoso que é cronicamente frágil, doente, ou incapaz (Galinsky *et al.*, 1990). A pesquisa de Lurie, Galinsky e Staines (1988 citados por Galinsky *et al.*, 1990) indicou que um em cada quatro funcionários são responsáveis pela assistência a parentes idosos, tendo problemas com o custo dos serviços necessários, e um em cada cinco funcionários enquanto trabalham estão preocupados com os seus parentes.

Isto é especialmente um problema para as famílias financeiramente mais desfavorecidas (que precisam de trabalhar mais horas, enfrentam o desemprego e a constante ameaça de empregos de baixa remuneração) que não têm disponibilidade financeira para pagar os cuidados a serem prestados a uma criança ou um membro doente da família (Halpern, 2005).

Outra das problemáticas são as longas horas de trabalho, pois colaboradores que trabalham mais horas têm níveis mais elevados de *stress* (Galinsky *et al.*, 1990). Sendo importante entender como é que as horas extras interferem com os horários de outros membros da família, bem como com as instalações comunitárias, tais como médicos, bancos e escolas. Esta incompatibilidade é mais problemática no caso das mulheres (Pleck, Staines & Lang, 1980; Staines & Pleck, 1983 citados por Galinsky *et al.*, 1990), pois são elas as principais responsáveis por tratarem destas questões no seio familiar.

Rodgers (1988 citado por Galinsky *et al.*, 1990) observou que mais de 20% dos homens e quase 40% das mulheres, com filhos, recusaram empregos que envolviam a deslocalização. No entanto, os dados indicam que as pessoas tendem a alterar mais as

obrigações familiares do que as obrigações do trabalho. A inflexibilidade de muitos postos de trabalho tornam cada vez mais difícil lidar com as exigências do WFB.

Hughes e Galinsky (1988 citados por Galinsky *et al.*, 1990) constataram que quando os funcionários têm o poder de resolver os problemas do trabalho, são suscetíveis de ter um menor nível de *stress* e sentir que o seu trabalho provoca uma menor interferência com a sua vida familiar.

O apoio do supervisor reduz o *stress* e a falta dele, tende a aumentar o *stress*. Este apoio ocorre quando os supervisores sentem que lidar com questões familiares, especialmente porque afetam o desempenho no trabalho, é uma parte legítima do papel, estão bem informados sobre as políticas que a empresa aplica a questões familiares e são flexíveis quando existem problemas relacionados com o WFB (Galinsky, 1988 citado por Galinsky *et al.*, 1990).

O apoio da cultura organizacional é fundamental. Este apoio impacta nos problemas de saúde relacionadas com o *stress*, na preocupação dos pais com os seus filhos enquanto trabalham e ainda na sua produtividade (Lurie, Galinsky & Hujhes, 1988 citados por Galinsky *et al.*, 1990).

O WFB pode ser medido através do tempo gasto em casa, nas interações com o núcleo familiar, os efeitos das responsabilidades do trabalho em casa, e no equilíbrio das exigências do trabalho com a vida familiar (Forster, Ebrahim & Ibrahim, 2014).

Associado a este conceito existem dois outros conceitos, o conflito trabalho-família (WFC - *Work-Family Conflict*) e o enriquecimento trabalho-família (WFE – *Work-Family Enrichement*).

O WFC é definido como o conflito entre o trabalho e as exigências/expectativas/responsabilidades na vida privada/familiar (Greenhaus & Beutell, 1985 citados por Carlson *et al.*, 2009; Halpern, 2005; Hammig *et al.*, 2009 citado por Poe, 2011). Contudo, as organizações podem reduzir o WFC facultando alguma flexibilidade horária aos seus colaboradores, para que estes possam cuidar da sua família, tendo como exemplos ir ao médico com o cônjuge ou ir a reuniões nas escolas dos filhos (Halpern, 2005).

O WFE ocorre quando as tarefas desempenhadas no trabalho tornam o cumprimento dos papéis familiares mais fáceis e melhores (Wayne, Grzywacz, Carlson & Kacmar, 2007 citados por Steenbergen, Kluwer & Karney, 2014; Van Steenbergen,

Ellemers & Mooijaart, 2007). Por outro lado, Frone (2003 citado por Carlson *et al.*, 2009) assume que a ausência de WFC ou a presença WFE é equivalente ao WFB.

As principais razões que as organizações apresentam para terem um compromisso com o WFB são: o súpero recrutamento e maior taxa de retenção, aumento da ética, redução do *stress* e acompanhar a concorrência (Galinsky *et al.*, 1990; Halpern, 2005). Como grandes obstáculos são citados os custos da implementação dos novos programas, a falta de informações sobre as necessidades dos colaboradores, questões de equidade, e a falta de evidências de benefícios a longo prazo dos esforços no WFB (Galinsky *et al.*, 1990).

A pesquisa empírica que defende especificamente os benefícios que traz o WFB para a organização, ainda é escassa (Carlson *et al.*, 2009). Em contrapartida, há evidências consistentes que um elevado WFC, está associado a baixos resultados organizacionais (Kossek & Ozeki, 1998; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005).

Halpern (2005) numa das suas pesquisas constatou que quanto maior o número de opções de trabalho relacionadas com regimes de horário flexíveis menos dias de trabalho os funcionários relataram faltar nos últimos três meses, existindo um maior comprometimento com o empregador, menos sintomas de *stress* eram apresentados e em situações de maior afluência de trabalho empenhavam-se mais para cumprirem os prazos. À parte disto existem os custos indiretos, como menor produção e diminuição da satisfação do cliente, que dependem do trabalho que o colaborador desempenha (Halpern, 2005).

As organizações que implementam programas favoráveis ao WFB, tais como o teletrabalho e os horários flexíveis, podem esperar uma maior produtividade e compromisso por parte dos colaboradores, e verem reduzidas as intenções de mudança e absentismo relacionadas com a tensão no trabalho (Halpern, 2005).

Um estudo de Cascio e Young (2005 citados por Halpern, 2005) mostra que as empresas que ganham prémios devido às suas políticas *family friendly* obtêm retornos mais elevados em investimento do que outras empresas da mesma indústria.

2.3. Stress

Atualmente as organizações passam por frequentes, diversas e intensas mudanças através de práticas tais como o redesenho de processos, reestruturação, fusões, aquisições e programas de qualidade, como forma de tentarem antecipar ou se adaptarem a forças externas, tais como novas tecnologias, mercados ou legislações, ou a forças internas, tais como mudanças na equipa, ou o ajuste das políticas e procedimentos (Raineri, 2011).

Todos os processos mencionados no parágrafo antecedente são agentes de *stress*, contudo, situações como a realização de um exame ou o facto de se estar num relacionamento também o causam. Hoje em dia o *stress* tornou-se crónico e segundo Segerstrom e Miller (2004) está a afetar o nosso sistema imunitário.

Hans Selye em 1930 designou o *stress* como sendo uma resposta fisiológica inadequada a qualquer exigência (Selye, 1998 citado por Poe, 2011). Scheuch (1996 citado por Cox *et al.*, 2000) definiu *stress* como uma atividade psicofisiológica dos seres humanos ao tentarem adaptar-se às mudanças nos meios interno e externo. Lázaro (1991 citado por Kaya, Tansey, Melekoglu, Çakiroglu & Orhan, -) entende que o *stress* ocorre quando a transição entre a pessoa e o ambiente é percecionada como uma ameaça, um desafio ou algo que irá causar qualquer dano ao bem-estar pessoal.

A generalidade das pessoas usa a palavra *stress* com uma conotação negativa, expressando uma emoção desagradável. Contudo, existem dois tipos de *stress*: *distress* e *eustress*.

O *distress* é o *stress* negativo associado a acontecimentos desagradáveis, refere-se a eventos nocivos. O *eustress* é o *stress* positivo que se refere a acontecimentos favoráveis ou agradáveis (Gmelch & Chan, 1994 citados por Poe, 2011).

Exemplo de *eustress* pode ser uma promoção, quando percecionada como uma forma de atingir resultados valiosos pelo colaborador, mas não tendo a certeza se irá alcançar o sucesso ou não. O *distress* ocorre em situações em que o colaborador percebe que desempenha uma função que não se coaduna com o que pensa ser uma mais-valia, e por conseguinte quer sair da situação mas não sabe como. (Schuler, 1982)

O impacto negativo desta variável tem sido fundamentado pela suposição de que os colaboradores *stressados* diminuem o seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, aumento do absentismo, da rotatividade e do

número de acidentes no local de trabalho (Jex, 1998 citado por Paschoal & Tamayo, 2004; Schuler, 1982).

Infelizmente ainda é difícil encontrar empregadores que veem esta temática como algo sério. O *stress* juntamente com as tensões familiares provocam inúmeras consequências fisiológicas e comportamentais. Algumas das consequências negativas incluem a privação do sono, aumento do consumo de alimentos de conforto, pressão arterial elevada e aumento dos níveis de hormonas metabólicas que contribuem para os depósitos de gordura. Pesquisas revelam que o *stress* provoca alterações no sistema imunológico, aumentam a suscetibilidade a vírus de constipações e aumentam o tempo de cura de feridas. Além disso, pode aumentar também a preponderância de problemas de saúde mentais e comportamentais, tais como ansiedade, depressão e abuso de álcool. (Halpern, 2005)

Por forma a reduzir o *stress*, as organizações podem implementar programas de gestão de stress, fazendo com que os colaboradores se sintam melhor e que hajam menos dias de trabalho perdidos (McEwen & Lasley, 2002 citados por Halpern, 2005).

2.3.1. Stressors Organizacionais

Devido às consequências provocadas pelo *stress* serem demasiado dispendiosas as organizações devem desenvolver formas de lidar com ele, combatendo os potenciais *stressors* e desenvolvendo estratégias para que os indivíduos o consigam gerir e reduzir (Schuler, 1982). Podem ser considerados os seguintes *stressors* organizacionais:

- Condições Físicas: O calor, a luz, o barulho, o espaço e a privacidade (Schuler, 1982) são condições que podem instigar o *stress*.
- Características do papel: Ambiguidade e conflito do papel, e ainda o requisito de papéis múltiplos em resultado das obrigações familiares (Schuler, 1982; Williams & Alliger, 1994 citados por Cunha *et al.*, 2007).
- Relações laborais: Passam pela necessidade que o indivíduo tem de ser aceite e reconhecido pelos seus superiores, colegas e colaboradores (Schuler, 1982; Cunha *et al.*, 2007).
- Estrutura e clima organizacional: Cooper e Marshall (1976), e Parker e DeCotiis (1983) citados por Cunha *et al.* (2007) dizem que a centralização e formalização, a

política de tomada de decisão, a abertura da comunicação, a justiça organizacional e o tipo de ocupação podem causar *stress*. Schuler (1982) acrescenta ainda a subcarga e sobrecarga de trabalho, que estão associados à insatisfação no trabalho, tensão, baixa autoestima, níveis elevados de colesterol, aumento da frequência cardíaca e aumento do tabagismo.

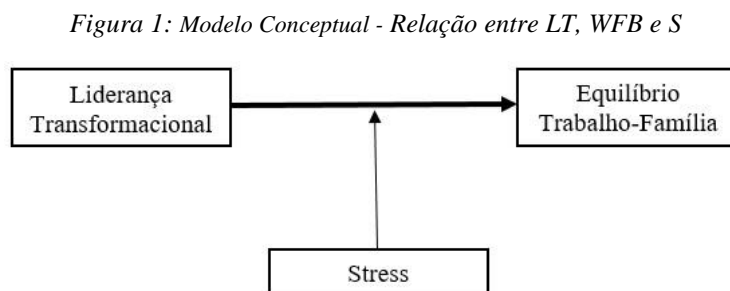
- Liderança: A falta de consideração dos líderes para com os colaboradores e pelas suas necessidades e motivações, bem como a liderança autoritária e autocrática estão associadas a sintomas de *stress* (Cunha *et al.*, 2007).

- Injustiças: Têm por base a discriminação na atribuição das remunerações, os critérios de avaliação de desempenho não serem claros e objetivos, assim como a falta de transparência das razões para as promoções (Cunha *et al.*, 2007).

- Características Individuais: Dependendo da fase da vida em que se encontra, do seu *locus* de controlo e ainda das necessidades, valores, comportamento, experiência e capacidades que o indivíduo detenha, a avaliação que irá fazer da organização e de tudo o que o rodeia irá influenciar a sua perceção (Schuler, 1982).

Capítulo 3 – HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Na sequência da literatura revista foi estruturado um modelo conceptual, presente na figura 1, que procura averiguar qual a relação existente entre as três variáveis, a liderança transformacional (LT), como variável independente; o equilíbrio trabalho-família (WFB), como variável dependente; e o *stress* (S) como variável moderadora. O estudo tem um carácter correlacional, uma vez que se pretende explorar a relação entre os fenómenos.



Segundo Kim e Park (2015) os líderes transformacionais prestam apoio emocional aos colaboradores, conseqüentemente, espera-se que esta liderança esteja associada a níveis mais elevados de WFB (Munir *et al.*, 2012).

Hipótese 1: A Liderança Transformacional está positivamente relacionada com o WFB positivo, de tal modo que quanto maior for a LT, maior o WFB (potencializando o WFE).

O impacto negativo do stress tem sido fundamentado pela suposição de que os colaboradores *stressados* diminuem o seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, aumento do absentismo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho (Jex, 1998 citado por Paschoal & Tamayo, 2004; Schuler, 1982), afetando directamente a estabilidade física e emocional do colaborador e conseqüentemente o WFB.

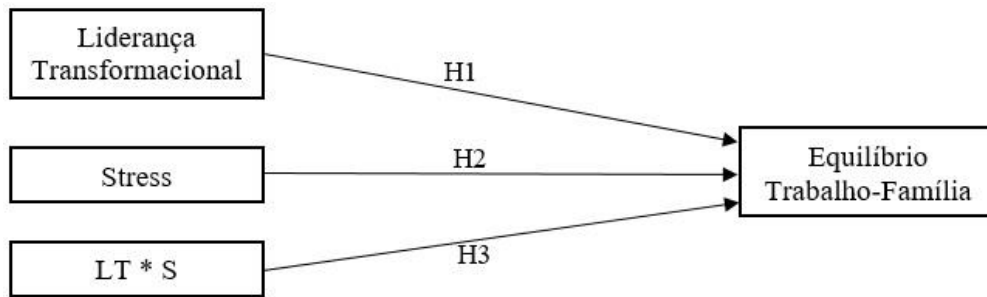
Hipótese 2: O *Stress* está negativamente relacionado com o WFB positivo, de tal modo que quanto maior o *Stress* negativo (quanto mais é sentido o *stress*) maior o WFB negativo (maior o WFC).

A liderança transformacional está relacionada a um menor grau de exaustão (Corrigan, Diwan, Champion & Rashid, 2002; Hetland *et al.*, 2007 citados por Syrek *et al.*, 2013) devido ao facto de se relacionar de perto com os seus colaboradores e de os conseguir motivar. Esta interacção, caso haja uma correlação significativa (Baron & Kenny, 1986), pode, por consequência, impactar positivamente no WFB positivo. Por outro lado, o *stress* negativo pode diminuir a intensidade da relação LT→WFB.

Hipótese 3: A interacção entre a LT e o *Stress*, pode afetar o WFB, caso haja uma correlação significativa. Quer isto dizer que, o *stress* pode diminuir a intensidade da relação LT→WFB.

Posto isto, é possível desenhar um modelo de análise de moderação simples, presente na figura 2, que compõe as hipóteses a serem estudadas.

Figura 2: Modelo de Moderação com Hipóteses



Capítulo 4 – MÉTODO

4.1. Participantes

Este estudo contou com 210 participantes de diversas empresas a operarem em Portugal Continental. Dos participantes, 62,4% eram do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 65 anos, sendo a média de idades de 35,7 anos e a moda de 26 anos. Em relação às habilitações académicas, 35,2% dos participantes são licenciados e 30% concluíram o 12ºano. Como categoria funcional, 62,4% dos inquiridos desempenham funções técnicas, 22,4% funções administrativas e 15,2% são gestores de nível intermédio (chefia direta). Em termos de antiguidade na organização, a média é de aproximadamente 79 meses (6 anos e 7 meses), contudo as respostas variam entre 1 mês e os 396 meses (33 anos) (DP=92,58), houve 1 participante que não respondeu. No que respeita ao estado civil, 58,1% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto, 33,3% são solteiros, sendo que os restantes têm outro estado civil (divorciado/separado, outro). Do total dos participantes, 56,7% não têm crianças a seu cargo, 24,8% têm uma criança, 14,3% têm duas e 4,3% têm entre três a quatro crianças. Quanto a adultos a cargo, 74,3% dos inquiridos não os têm, 15,7% têm um adulto a cargo e 10% tem entre dois a quatro adultos a cargo.

4.2. Instrumentos e Operacionalização dos Construtos

Para a operacionalização deste estudo foi preparado um Questionário Fechado (ANEXO A), onde as perguntas e as respostas foram antecipadamente fixadas, sobre os

conceitos em análise: liderança transacional/transformacional, equilíbrio trabalho-família e *stress*.

O instrumento de medida aplicado é composto por sete partes. A primeira é composta por uma nota introdutória com uma breve explicação do objetivo do estudo e como responder ao mesmo, contendo ainda a referência relativa ao anonimato de todos os dados. As segunda, terceira, quarta, quinta e sexta partes procuram medir respetivamente a liderança transacional/transformacional, a liderança ética, o WFB, a justiça organizacional e o *stress*. A última parte refere-se à caracterização da amostra. O instrumento é composto por mais temáticas do que aquelas que o presente estudo aborda, devido ao facto de se encontrar integrado num projeto de investigação que está a ser levado a cabo na Colômbia e em Portugal.

4.2.1. Escala MLQ

Para a **Escala da Liderança** foi utilizado o Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ), derivado da teoria de Bass para a avaliação dos estilos de liderança, transacional e transformacional, que foi submetido a extensas revisões, em parte devido às dimensões que compõem cada estilo de liderança (Avolio, Bass & Jung, 1995 citados por Solano, Nader & Casullo, 2004).

A versão mais atualizada é o MLQ 5x (Avolio, Bass & Jung, 1995 citados por Solano *et al.*, 2004). O MLQ 5x contém 45 itens que operacionalizam as três teorias de liderança mencionando subdimensões distintas de liderança (Muenjohn & Armstrong, 2008). A escala utilizada foi o MLQ 5x Short, que tem 32 itens (Avolio & Bass, 1995). Nesta escala foi usada a escala de *Likert* de 5 pontos, onde o 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e o 5 corresponde a “Concordo Totalmente”.

A escala utilizada, MLQ 5x Short, inclui as dimensões da liderança transformacional, transacional e ainda a liderança *laissez-faire*, contudo as dimensões contêm ainda subdimensões (Solano *et al.*, 2004; Muenjohn & Armstrong, 2008).

4.2.2. Escala SWING

Para a **Escala do Equilíbrio Trabalho-Família** foi utilizado o Questionário de Interação Trabalho-Família - Nijmejen (SWING). O SWING avalia de forma

bidirecional o conflito (Geurts *et al.*, 2005 citado por Carlotto & Câmara, 2014; Pereira, Queirós, Gonçalves, Carlotto & Borges, 2014). Esta escala tem por base a teoria Esforço-Recuperação de Meijman e Mulder que aporta o processo de recuperação que possibilita aos colaboradores reter e repor os seus recursos (1988) (Carlotto & Câmara, 2014). Por conseguinte, é essencial ponderar a forma como os colaboradores despendem o seu tempo de lazer após o trabalho, e com a família, pois estes representam um recurso relevante para a sua recuperação (Geurts & Sonnentag, 2006 citado por Carlotto & Câmara, 2014).

A interação trabalho-família é definida por Geurts e colaboradores (2005 citado por Pereira *et al.*, 2014) como “(...) um processo em que o funcionamento (comportamento) do profissional num domínio (e.g. casa) é influenciado pelas reações (positivas ou negativas) que foram desenvolvidas no outro domínio (e.g. trabalho)”.

O SWING avalia a direção e a qualidade (negativa ou positiva) da interação do trabalho sobre a vida privada e vice-versa (Geurts *et al.*, 2005 citado por Carlotto & Câmara, 2014), numa escala de Likert de 4 pontos que varia entre 0 “Nunca” e 3 “Sempre” (Pereira *et al.*, 2014). A escala é aplicável a todos os trabalhadores independentemente do seu estado civil e do facto de terem ou não crianças a cargo (Bond *et al.*, 2004 citado por Carlotto & Câmara, 2014).

A versão utilizada é composta por 13 itens e as subescalas são Interação Trabalho-Família Negativo (wf1 a wf8), que diz respeito ao WFC; e Interação Trabalho-Família Positivo (wf9 a wf13), que revela um WFB.

4.2.3. Escala EPS

Para a **Escala do Stress** foi utilizada a Escala de Perceção de Stresse (EPS). A EPS, segundo Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983) é uma medida global de *stress* que mede o grau em que um indivíduo avalia as suas situações de vida como *stressantes*.

Tem sido utilizada em amplos estudos, tanto com populações gerais como clínicos, por forma a serem demonstradas as propriedades psicométricas de avaliar o *stress* percebido (Smith, Rosenberg & Haight, 2014). Mimura e Griffiths (2004 citados por Smith *et al.*, 2014) notam que a EPS tem também sido utilizada em estudos para

avaliar a eficácia das intervenções de redução de *stress*, e ainda como referência para examinar a validade de outras medidas de *stress*.

Este grupo produziu três escalas, uma de 14 itens com duas subescalas (Cohen, *et. al.*, 1983 citados por Ribeiro *et. al.*, 2009; Lee, Chung, Suh & Jung, 2015), outra com 10 desses 14 itens, resultado da análise em componentes principais da versão de 14 itens, e ainda uma versão de quatro itens (Cohen & Williamson, 1988 citados por Ribeiro & Marques, 2009; Smith *et al.*, 2014). Os itens retirados da versão de 14 itens para a de 10 itens deveu-se às baixas cargas nos componentes (Cohen & Williamson, 1988 citados por Ribeiro *et. al.*, 2009). A escala de 14 itens é referida como uma das mais utilizadas para avaliar a percepção de *stress* (Fliege, *et al.*, 2005; Hewitt, Flett & Mosher, 1992; Remor, 2006; Watson, Logan & Tomar, 2008 citados por Ribeiro *et. al.*, 2009).

A EPS foi traduzida para várias línguas, como o espanhol, português, grego, francês, chinês, turco, japonês, tailandês e árabe, tendo sido relatadas as propriedades psicométricas destas versões por várias culturas e países (Lee *et al.*, 2015).

A escala utilizada foi de 13 itens pois devido à original ter sido submetida a várias análises e processos de adaptação a diversos idiomas e populações, Luft, Sanches, Mazo e Andrade (2007 citados por Ribeiro *et. al.*, 2009) encontraram uma solução de dois fatores que explica 48,1% da variância, por conseguinte retiraram o item 12. As respostas foram dadas numa escala ordinal de cinco posições, acerca da frequência com que aqueles sentimentos ou pensamentos ocorreram, variando entre “nunca” e “muitas vezes” (que recebem uma classificação entre 0 e 4). Metade dos itens são formulados pela positiva, itens positivos (não revelam *stress*) e metade pela negativa, itens negativos (revelam *stress*).

4.3. Procedimento

Após a construção do questionário foram estabelecidos contactos via *e-mail*, para as direcções de recursos humanos a explicar o estudo e a sua finalidade, e pessoalmente. Os questionários foram entregues via *e-mail*, em formato PDF, e também em suporte papel dentro de um envelope.

A recolha de dados foi feita de forma cruzada com uma colega de Mestrado em GRH, que entra no mesmo Projeto de Investigação onde o presente estudo está inserido.

A recolha de dados foi efetuada a diversos colaboradores, tanto às chefias diretas como aos seus subordinados, conseguindo desta forma relacionar e analisar as diferentes perspetivas e realidades vividas por ambos.

Os dados foram recolhidos entre os meses de Julho e Agosto de 2016. Ao todo foram distribuídos 292 questionários, mas apenas foram rececionados 210, ou seja, o estudo contou com uma taxa de resposta de 72%.

Foram enviados *e-mails* a 16 Empresas, 31% aceitou fazer parte do estudo, 6% rejeitou e 69% não respondeu em tempo útil, o que resultou em apenas 103 questionários rececionados. Devido à insuficiente resposta das empresas e visto que o mínimo proposto era de 200 questionários, recorreu-se aos contactos pessoais. Com recurso à rede de contactos pessoais conseguimos rececionar mais 107 questionários. Em suma, dos questionários rececionados, 9% tiveram origem em *e-mails* enviados e 91% através da rede de contactos. No total, há mais de 50 empresas representadas no estudo.

Os dados recolhidos foram analisados através do programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 22.0.

Capítulo 5 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo a apresentação dos resultados. Ao longo do capítulo realiza-se uma observação das variáveis em análise bem como os resultados relativos às hipóteses em estudo, recordando que o propósito do presente trabalho é analisar o impacto que a liderança transformacional tem sobre o equilíbrio trabalho-família, e qual o papel do *stress* nessa relação.

Após os dados recolhidos realizaram-se os testes Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Barlett. Os resultados apresentaram um KMO > 0.76, relativo à homogeneidade das variáveis, valor bastante acima do aceitável (Purohit, Maneskar & Saxena, 2016). Em relação ao teste de Barlett, a significância obtida em ambas as escalas foi de *p-value*=0.000, o que comprova que as variáveis estão significativamente correlacionadas (Purohit *et al.*, 2016). Em suma, ambos os testes mostraram a adequação dos dados para a realização da análise fatorial. (ANEXO B)

Realizou-se uma análise psicométrica das escalas ao nível da fidelidade. A fidelidade de uma escala é a capacidade que apresenta em ser consistente, e é observada através do valor do Alfa de Cronbach que permite estimar a sua consistência interna, ou seja, permite analisar a precisão do questionário (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Seguidamente, para o estudo das hipóteses de investigação procedeu-se ao cálculo de uma regressão linear para efeitos de moderação.

5.1. Análise Psicométrica das Escalas

5.1.1. Análise da Escala MLQ

Ao nível da Fidelidade, procedeu-se à análise das subdimensões em separado para uma melhor compreensão da sua consistência (Tabela 1). As subdimensões presentes na escala demonstraram Alfas de Cronbach entre o mínimo aceitável, 0.7 (Carlozzi, Kratz, Downing, Goodnight, Miner, Migliore & Paulsen, 2015; Cronbach, 1951 citado por Khader, Airan & Al-Faouri, 2009) e o bom, 0.89 (George & Mallery, 2003 citados por Matkar, 2012), mas também valores questionáveis e pobres, entre 0.50 e 0.69 (George & Mallery, 2003 citados por Matkar, 2012).

Tabela 1: Fidelidade da Escala da Liderança (Itens - ANEXO A)

Dimensões	Subdimensões	Itens	Fidelidade
Liderança Transformacional	Influência Idealizada (Atributos)	S1.8, S1.16, S1.19, S1.23	0,75
	Influência Idealizada (Comportamentos)	S1.5, S1.12, S1.21, S1.30	0,70
	Motivação Inspiracional	S1.7, S1.11, S1.24, S1.32	0,84
	Estimulação Intelectual	S1.2, S1.6, S1.27, S1.29	0,76
	Consideração Individual	S1.13, S1.17, S1.26, S1.28	0,65
Liderança Transacional	Recompensa p/ Objectivos Atingidos	S1.1, S1.9, S1.14, S1.31	0,68
	Gestão p/ Excepção Activa	S1.4, S1.20, S1.22, S1.25	0,58
Laissez-Faire	Gestão p/ Excepção Passiva	S1.3, S1.10, S1.15, S1.18	0,65

O MLQ é uma das escalas mais usadas para medir a liderança, e tem produzido resultados confiáveis em vários países (Kirkbride, 2006 citado por Muenjohn & Armstrong, 2008; Ozaralli, 2003 citado por Muenjohn & Armstrong, 2008; Toor & Ofori, 2009). Contudo, versões anteriores ao MLQ 5x foram criticadas devido ao seu quadro conceptual (Charbonneau, 2004; Yukl, 1998; Northouse, 1997 citados por Muenjohn & Armstrong, 2008). De acordo com Tepper e Percy (1994 citados por

Muenjohn & Armstrong, 2008), a preocupação mais imediata foi em relação à validade estrutural do MLQ, que se verificou no presente estudo.

Face aos resultados da Escala MLQ, em que a fidelidade é boa para 5 subdimensões e razoável para as outras, e fazendo face aos resultados gerais da análise fatorial, conclui-se que a fidelidade é aceitável, apesar de ser necessário alguma reserva na leitura e nas conclusões relativamente às hipóteses.

5.1.2. Análise da Escala SWING

Ao nível da Fidelidade procedeu-se à análise da Interação Negativa e Positiva. A análise à Interação Trabalho-Família Negativo (WFC) demonstrou um Alfa de Cronbach de 0.89, e a Interação Trabalho-Família Positivo demonstrou um Alfa de Cronbach de 0.83 (Tabela 2). Por conseguinte a escala apresenta bons resultados (George & Mallery, 2003 citados por Matkar, 2012) quanto à sua consistência interna.

Tabela 2: Fidelidade da Escala WFB (Itens - ANEXO A)

Dimensão	Subdimensões	Itens	Fidelidade
WFB	Interação Trabalho-Família Negativo	S3.1, S3.2, S3.3, S3.4, S3.5, S3.6, S3.7, S3.8	0,89
	Interação Trabalho-Família Positivo	S3.9, S3.10, S3.11, S3.12, S3.13	0,83

5.1.3. Análise da Escala EPS

Em relação à Fidelidade, as subdimensões presentes da Escala do Stress apresentaram Alfas de Cronbach algo disparees quanto à sua consistência. Os Itens Negativos (que denotam *stress*) demonstraram um valor de 0.84, considerado bom por George e Mallery (2003 citados por Matkar, 2012), por outro lado, os Itens Positivos demonstraram um valor de 0.62, encontrando-se abaixo do mínimo aceitável (Carlozzi *et al.*, 2015; Cronbach, 1951 citado por Khader *et al.*, 2009), sendo este valor já questionável (George & Mallery, 2003 citados por Matkar, 2012) (Tabela 3).

Tabela 3: Fidelidade da Escala Stress (Itens - ANEXO A)

Dimensão	Subdimensões	Itens	Fidelidade
Stress	Itens Positivos	S5.4, S5.5, S5.6, S5.7, S5.9, S5.10, S5.12	0,62
	Itens Negativos	S5.1, S5.2, S5.3, S5.8, S5.11, S5.13	0,84

Contudo, ao retirarmos o S5.4 e o S5.5 aos Itens Positivos, o Alfa de Cronbach atinge o valor de 0.72, sendo por consequência já percebido como aceitável (Carlozzi, *et al.*, 2015) (Tabela 4). Por conseguinte, as restantes análises irão realizar-se sem os itens mencionados.

Tabela 4: Fidelidade da Escala Stress sem os itens S5.4 e S5.5 (Itens - ANEXO A)

Dimensão	Subdimensões	Itens	Fidelidade
Stress	Itens Positivos	S5.6, S5.7, S5.9, S5.10, S5.12	0,72
	Itens Negativos	S5.1, S5.2, S5.3, S5.8, S5.11, S5.13	0,84

Segundo Cohen, Kamarck e Mermelstein (1983) a EPS mostra fidelidade pois está correlacionada com dezenas de eventos da vida, sintomatologia depressiva e física, utilização de serviços de saúde e ansiedade social.

A Escala EPS apresenta bons resultados ao nível da fidelidade, contudo é necessário alguma reserva na leitura e nas conclusões relativamente às hipóteses.

5.2. Estudo das Hipóteses

5.2.1. Estatística Descritiva das Escalas

Este subcapítulo tem como propósito caracterizar as variáveis em estudo ao nível da média e desvio-padrão (tabela 5), bem como ao nível de medidas de associação (tabelas 6, 7 e 8) para que se possa observar a concentração dos dados, dispersão em relação à mesma e a relação descritiva dos valores obtidos.

Tabela 5: Medidas de Tendência Central

Variáveis		Média	DP
Liderança	Transformacional	3,52	0,63
WFB	Negativo	1,89	0,59
	Positivo	2,03	0,68
Stress	Itens Positivo	2,86	0,52
	Itens Negativo	2,86	0,81

Ao observarmos a Tabela 5, podemos verificar que as medidas de tendência central demonstram que as três escalas em estudo apresentam uma concentração de

dados e dispersão com valores idênticos. Excetuando a média obtida do WFB Negativo e o desvio padrão dos Itens Negativos do Stress.

As medidas de associação mostram o grau de correlação e direção entre as variáveis (coeficiente de correlação de Pearson), não exprimindo relações de causalidade. Quanto mais próximo estiver dos extremos (-1 e +1), maior será a sua associação linear. (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 6: Medidas de Associação - L. TRansformacional e WFB

		WFB Negativo	WFB Positivo
Liderança Transformacional	Pearson	-0,244**	0,289**

*Nota: ** significa que $p < 0,05$*

Os resultados sugerem que existe uma correlação significativa entre a Liderança Transformacional (LT) e o WFB Positivo (tabela 6), no entanto não é confirmada a H1, devido à sua fraca correlação (0,289), sendo a variável dependente o WFB positivo. Segundo Pestana e Gageiro (2004) em média ambas as variáveis variam na mesma direção e apresentam um declive positivo. Relativamente à correlação entre LT e WFB Negativo é significativa mas fraca (-0.244), o que segundo os mesmos autores as variáveis variam em direções opostas, ou seja, quando não é sentida a LT existe um maior WFC.

Tabela 7: Medidas de Associação - Stress e WFB

		WFB Negativo	WFB Positivo
Stress Itens Positivos	Pearson	0,186**	-0,058
Stress Itens Negativos		0,559**	-0,085

*Nota: ** significa que $p < 0,05$*

Os resultados sugerem que existe uma correlação significativa entre o Stress Negativo e o WFB Negativo (tabela7), confirmando desta forma a H2, devido à sua correlação moderada (0,559), sendo a variável dependente o WFB Negativo. Segundo Pestana e Gageiro (2004) em média ambas as variáveis variam na mesma direção e apresentam um declive positivo. Relativamente à correlação entre o Stress Positivo e WFB Negativo é significativa mas negligenciável (0,186).

Tabela 8: Medidas de Associação - LT*SN e WFB

		WFB Negativo	WFB Positivo
LT_SN	Pearson	0,332**	0,091

Nota: ** significa que $p < 0,05$

Os resultados sugerem que existe uma correlação significativa entre a interação Liderança Transformacional (LT) e Stress Negativo (SN) (LT*SN=LT_SN) com o WFB Negativo (tabela 8), no entanto não é confirmada a H3, devido à sua fraca correlação (0,332), sendo a variável dependente o WFB negativo. Segundo Pestana e Gageiro (2004) em média ambas as variáveis variam na mesma direção e apresentam um declive positivo.

5.2.2. Regressão Linear

Neste subcapítulo pretende-se a análise estatística das hipóteses em estudo através da realização de uma regressão linear, ou seja, estimar a condicional (o valor esperado do WFB) face aos valores obtidos em LT e Stress. A regressão linear foi feita através da entrada de todas as várias em simultâneo.

No caso da Regressão Linear para a H1 (tabela 9):

Tabela 9 : Regressão Linear H1

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,289 ^a	,084	,079	,64543

a. Preditores: (Constante), L. Transformacional

O coeficiente de correlação $R=0,289$, pelo que é evidente a existência de uma relação linear fraca entre as variáveis em estudo, o que se confirma pelo valor $R^2=0,084$, ou seja, explicam apenas 8,4% da variabilidade total. Significando isto, que apenas 8,4% da amostra, ao ter LT sente um maior WFB positivo.

No caso da Regressão Linear para a H2 (tabela 10):

Tabela 10: Regressão Linear H2

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,559 ^a	,313	,309	,49088

a. Preditores: (Constante), Stress Itens Negativos

O coeficiente de correlação $R=0,559$, pelo que é evidente a existência de uma relação linear moderada entre as variáveis em estudo, o que se confirma pelo valor $R^2=0,313$, ou seja, explicam 31,3% da variabilidade total. Significando isto, que 31,3% da amostra, ao sentir maiores níveis de *stress* tem mais dificuldade em equilibrar o trabalho e a família.

No caso da Regressão Linear para a H3 (tabela 11):

Tabela 11: Regressão Linear H3

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,332 ^a	,110	,105	,55366

a. Preditores: (Constante), LT_SN

O coeficiente de correlação $R=0,332$, pelo que é evidente a existência de uma relação linear fraca entre as variáveis em estudo, o que se confirma pelo valor $R^2=0,110$, ou seja, explicam apenas 11% da variabilidade total. Significando isto, que apenas 11% do equilíbrio trabalho/família consegue ser explicado pelos preditores, liderança transformacional e *stress*.

Capítulo 6 – DISCUSSÃO DE RESULTADOS, CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PROPOSTAS DE ESTUDOS FUTUROS

6.1. Discussão e Conclusões

O presente trabalho teve como objetivo explorar as relações entre liderança transformacional, equilíbrio trabalho-família, e *stress*. Desta forma as organizações têm

acesso a um maior conhecimento, permitindo-lhes tomarem decisões mais conscientes e informadas, e implementarem melhores práticas de Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente ao nível das práticas *family friendly*.

As hipóteses formuladas neste estudo tinham como propósito verificar a existência de relações entre a Liderança Transformacional e o WFB, entre o Stress e o WFB e, por fim, a existência de um efeito de moderação por parte do Stress na relação entre a liderança transformacional e o WFB.

Os resultados sugeriram que existe uma relação significativa mas fraca entre a liderança transformacional (LT) e o WFB positivo (H1), significando isto que, quanto maior o nível de liderança transformacional mais equilíbrio trabalho/família há. Por outro lado, também existe uma relação significativa entre LT e WFB Negativo (WFC), concorrendo a LT negativamente, ou seja quando o colaborador não está sujeito a um tipo de liderança transformacional, há mais probabilidades de haver um conflito trabalho/família. Os resultados obtidos corroboraram a existência de uma relação positiva entre as variáveis como vários estudos o indicam (e.g. Syrek *et al.*, 2013; Munir *et al.*, 2012).

Quanto há relação entre o *Stress* Negativo e WFB Negativo (H2) a correlação é moderada significativa, significando isto que, quanto maior o nível de *stress*, maior o conflito trabalho/família (e.g. Bergman, Ahmad & Stewart, 2008). Por outro lado, a correlação entre *Stress* Positivo e WFB Negativo também é significativa, embora fraca. Este resultado pode estar baseado na ausência do conceito *eustress* na amostra, ou seja, as pessoas associam todo e qualquer tipo de *stress* a algo mau.

Em relação à H3, os resultados sugeriram que existe uma relação significativa, mas fraca, entre a interação Liderança Transformacional (LT) e Stress Negativo (SN) (LT*SN=LT_SN) com o WFB Negativo, significando isto que, até quando os colaboradores não percebem o seu líder como um líder transformacional, não podemos prever que há WFC ou *stress*. Mesmo havendo uma relação significativa entre as variáveis, essa relação é fraca, consequentemente a H3 não é asseverada. Contudo, já em 2012 Barham e Vanalli, no seu estudo sobre Trabalho e Família, escreveram “O apoio dos gerentes e supervisores para a conciliação das demandas da família e do trabalho é uma variável baseada em diferenças pessoais (p. ex., como o gerente entende a relação entre trabalho e família, experiência pessoal com conflitos

desse tipo, orientação para tarefas versus pessoas, etc.). Portanto, o nível de estresse sofrido por um empregado que tenta conciliar as demandas da sua família com as demandas do seu emprego irá variar, dependendo de quem for o seu superior.”

O facto de 62,4% dos inquiridos desempenharem funções técnicas, não estando, previsivelmente, sujeitos tanto a uma Liderança Transformacional e sim a uma Liderança Transaccional, pode ter limitado os resultados obtidos, justificando os seus baixos números. Devido a realizarem tarefas mais práticas e rotineiras podem não estar sujeitos a avaliações de desempenho, nomeadamente ao nível das *soft skills*. Este tipo de avaliação de desempenho adequa-se mais ao estilo de liderança Transformacional, e aos restantes 37,6% da amostra.

No entanto, é visível no estudo que a amostra reconhece que o *stress* influencia/correlaciona-se moderadamente com o WFB. De modo geral o *stress* é um conceito mais presente e reconhecido no quotidiano e por isso mais generalizado nos dados.

Devido aos números apresentados não confirmarem de forma evidente as hipóteses, nem irem ao encontro de forma inequívoca da literatura descrita, o presente estudo apenas reforça as pesquisas já realizadas em relação às variáveis *stress* e WFB, sendo este o maior contributo para a teoria.

Em virtude do mencionado no parágrafo anterior, serve o presente para mostrar às empresas que o *stress* impacta de forma negativa no equilíbrio trabalho/família, sendo importante apostar em medidas que reduzam o *stress*, nomeadamente medidas *family friendly*.

Por forma a concluir, seria importante meditar nesta frase: “Se morreres hoje, amanhã alguém estará a fazer o teu trabalho. Em tua casa, e na tua família, ninguém te poderá substituir!” (Anónimo). Independentemente das circunstâncias, a família tem que ser sentida como uma bênção, sempre!

6.2. Limitações e Estudos Futuros

O presente trabalho apresenta algumas limitações que importam descrever, sendo proposto estudos futuros que as resolvam, aperfeiçoando a qualidade da investigação e aumentando o corpo de conhecimento neste âmbito científico.

A primeira limitação a salientar prende-se com a amostra utilizada. Devido aos *timings* das respostas por parte das empresas e a dificuldade em obter a aprovação da Direção de Recursos Humanos, foi necessário recorrer a uma amostra por conveniência havendo, por consequência, uma grande diversidade ao nível dos sectores de atividade. Propõem-se que em próximos estudos se tenham em conta amostras com características diferenciadas, nomeadamente ao nível sectorial. Havendo uma amostra mais homogénea seria interessante ver se o modelo variaria e quais as diferenças. Como forma de aumentar a validade e o prestígio do estudo seria importante aumentar o número da amostra, nomeadamente ao nível dos Gestores Intermédios, cuja liderança é previsivelmente mais Transformacional e onde existe avaliação de desempenho ao nível das *soft skills*.

Devido ao anteriormente explanado, poderia ser interessante analisar o modelo conceptual, e as hipóteses formalizadas, trocando a liderança transformacional com a transacional, perspetivando-se um aumento significativo na força e na direção das correlações entre as variáveis.

Continuamente, o facto de apenas se ter usado a metodologia quantitativa apresenta-se como limitação. O uso de uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa, poderá melhorar a qualidade do estudo, responder e complementar questões às quais a metodologia quantitativa não responde.

A recolha de dados cruzados, forma como foi realizado o estudo, pode ser um excelente modo de aperfeiçoar a metodologia. Desta maneira mais pessoas são alcançadas, uma área maior é abrangida, e conseqüentemente há mais probabilidades de melhorarmos a amostra.

Outra sugestão seria a realização de estudos futuros com alguma continuidade por forma a compreender a evolução das temáticas abordadas, nomeadamente tendo em conta a conjuntura económica, social e política.

Por forma a aumentar o entendimento sobre as temáticas abordadas, seria interessante investir nos *papers* de Bass e Burns, comprando os mesmos ou pedindo aos autores que os fornecessem.

REFERÊNCIAS

- Antonakis, J. & House, R. J.. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, vol. 25, 746-771.
- Arnold, K. A.; Walsh, M. M.; Connelly, C. E. & Ginis, K. A. M.. (2015). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 20, no. 4, 481-490.
- Aryee, S.; Sun, L.; Chen, Z. X. & Debrah, Y. A.. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-down Model. *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 1, 191–201.
- Avolio, B. & Bass, B.. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire Instrument (Leader and Rater Form) and Scoring Guide (Form 5X-Short) English and Spanish versions. *Mind Garden Inc.*
- Barham, E. J. & Vanalli, A. C. G.. (2012). Work and Family: Theoretical Perspectives and Current Challenges. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, vol. 12, no. 1, 47-60.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A.. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 51, no. 6, 1173-1182.
- Bergman, B.; Ahmad, F. & Stewart, D. E.. (2008). Work Family Balance, Stress, and Salivary Cortisol in Men and Women Academic Physicians. *International Journal of Behavioral Medicine*, vol. 15, 54-61.
- Blanchard, K. (2013). *Um nível superior de liderança*. 5ª Edição, Conjuntura Actual Editora, S.A.. Lisboa.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.. (1967). The Managerial Grid in Three Dimensions. *Training and Development Journal*, 2-5.
- Carlotto, M. S. & Câmara, S. G.. (2014). Tradução, adaptação e exploração de propriedades psicométricas da Escala Interação Trabalho-Família Nijmen (SWING) em uma amostra de professores brasileiros. *Estudos de Psicologia*, vol. 19, no. 3, 157-238.
- Carlozzi, N. E.; Kratz, A. L.; Downing, N. R.; Goodnight, S.; Miner, J. A.; Migliore, N. & Paulsen, J. S.. (2015). Validity of the 12-item Word Health Organization Disability Assessment Schedule 2.0 (WHODAS 2.0) in individuals with Huntington disease (HD). *Qual Life Res*, vol. 24, 1963-1971.

- Carlson, D. S.; Grzywacz, J. G. & Zivnuska, S.. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment?. *Human Relations*, vol. 62, no. 10, 1459-1486.
- Chiavenato, I.. (2004). *Introdução à teoria geral da Administração*. VII Edição, Elsevier Editora. Rio de Janeiro.
- Cohen, S.; Kamarck, T. & Mermelstein, R.. (1983). A Global Measure of Perceived Stress. *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 24, 385-396.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N.. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 4, 637-547.
- Cox, T.; Griffiths, A. & Rial-González, E.. (2000). *Research on Work-related Stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 7-10.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C.. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição, RH Editora. Lisboa.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral-Cardoso, C.; Marques, C. A. & Gomes, J. F. S.. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Deichmann, D. & Stan, D.. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, vol. 26, 204-219.
- Derue, D. S.; Nahrgang, J. D.; Wellman, N. & Humphrey, S. E.. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, vol. 64, 7-52.
- Drucker, P. F.. (1988). Management and the World's Work. *Harvard Business Review*, September-October, 65-76.
- Dysvik, E. & Furnes, B.. (2012). Nursing leadership in a chronic pain management group approach. *Journal of Nursing Management*, vol. 20, 187-195.
- Eddy, P. L. & VanDerLinden, K. E.. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education – New Visions of Leadership or Same Old “Hero” Leader?. *Community College Review*, vol. 34, no. 1, 5-26.
- Edwards, J.; Knight, D.; Broome, K. & Flynn, P.. (2010). The Development and Validation of a Transformational Leadership Survey for Substance Use Treatment Programs. *Substance Use & Misuse*, vol. 45, 1279-1302.

- Epitropaki, O. & Martin, R.. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *The Leadership Quarterly*, vol. 16, 569-589.
- Firmino, M. B.. (2009). *Gestão das Organizações – Conceitos e Tendências Actuais*, Escolar Editora, 3ª Edição.
- Forster, N.; Ebrahim, A. & Ibrahim, N.. (2013-2014). An Exploratory Study of Work-Life Balance and Work-Family Conflicts in the United Arab Emirates. *Skyline Business Journal*, vol. IX-Issue 1.
- Galinsky, E. & Stein, P. J.. (1990). The Impact of Human Resource Policies on Employees – Balancing Work/Family Life. *Journal of Family Issues*, vol. 11, no. 4, 368-383.
- Gaur, A. S. (2006). Changing Demands of Leadership in the New Economy: A Survey of Indian Leaders. *IIMB Management Review*, June, 149-158.
- Goussak, G. W.; Webber, J. K. & Ser, E.. (2011). Applying the Full Range Leadership Model to Managing Employees in the Las Vegas Casino-Gaming Industry. *The Journal of Gambling Business and Economics*, vol. 5, no. 1, 47-67.
- Halpern, D. F.. (2005). Psychology at the intersection of work and family: Recommendations for employers, working families, and policymakers. *American Psychologist*, vol. 60, no. 5, 397-409.
- Hamstra, M. R. W.; Yperen, N. W. V.; Wisse, B. & Sassenberg, K.. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *J Bus Psychol*, vol. 29, 413-425.
- Ho, J. S. Y.; Fie, D. Y. G.; Ching, P. W. & Ooi, K. B.. (2009). Relationship between the Full-Range Leadership and Insurance Salesperson's Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management Science*, vol. 2, no. 1, 43-60.
- Ingram, T. N.; LaForge, R.; Locander, W. B.; MacKenzie, S. B. & Podsakoff, P. M.. (2005). New Directions in Sales Leadership Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 25, no.2, 137-154.
- Kahai, S. S.; Sosik, J. J. & Avolio, B. J.. (2003). Effects of leadership style, anonymity, and rewards on creativity-relevant processes and outcomes in an electronic meeting system context. *The Leadership Quarterly*, vol. 14, 499-524.
- Karanika-Murray, M.; Bartholomew, K. J.; Williams, G. A. & Cox, T.. (2015). Leader-Member Exchange across two hierarchical levels of leadership: concurrent influences

on work characteristics and employee psychological health. *Work & Stress*, vol. 29, no. 1, 57-74.

Kaya, C.; Tansey, T. N.; Melekoglu, M. & Çakiroglu, O.. (-). Stress and Life Satisfaction of Turkish College Students. *College Student Journal*, 258.

Khader, Y. S.; Airan, D. M. & Al-Foouri, I.. (2009). Work Stress Inventory for Dental Assistants: Development and Psychometric Evaluation. *Journal of Public Health Dentistry*, vol. 69, no. 1, 56-61.

Kim, C. Y. & Park, W.. (2015). Emotionally Exhausted Employees' affective commitment: Testing Moderating Effects using Three-way Interactions. *Social Behavior and Personality*, vol. 43, no. 10, 1699-1714.

Kossek, E. E. & Ozeki, C.. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, no. 2, 139-149.

Kuhnert, K. W. & Lewis, P.. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review*, vol. 12, no. 4, 648-657.

Lee, E.; Chung, B. Y.; Suh, C. & Jung, J.. (2015). Korean versions of the Perceived Stress Scale (PSS-14, 10 and 4): psychometric evaluation in patients with chronic disease. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, vol. 29, 183-192.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N.. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, vol. 7, no. 3, 385-415.

Lyons, J.& Schneider, T.. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, vol. 20, 737-748.

Maktar, A.. (2012). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Standard of Customer Services in Maharashtra State Cooperative Bank. *The IUP Journal of Bank Management*, vol. XI, no. 3, 89-95.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T.. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, vol. 4, no. 1, 65-90.

Martins, J. M.. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. 1ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.

- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C.. (2005). Convergence between measures of work-to-family and family-to-work conflict: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 67, 215-232.
- McCall, M. W.. (1986). Leadership and performance beyond expectations. *Human Resource Management*, vol. 25, no. 3, 481-484.
- Muenjohn, N. & Armstrong, A.. (2008).Evaluating the Structural Validity of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), Capturing the Leadership Factors of Transformational-Transactional Leadership. *Contemporary Management Research*, vol. 4, no. 1; 3-14.
- Pacheco, M. A. & Almeida, N.. (2005). *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Áreas Editora. Lisboa.
- Paschoal, T. & Tamayo, A.. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia*, vol. 9, no. 1, 45-52.
- Pereira, A. M.; Queirós, C.; Gonçalves, S. P.; Carlotto, M. & Borges, E.. (2014). Burnout e interação trabalho-família em enfermeiros: estudo exploratório com o survey Work-Home Interaction Nijmegen (SWING). *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, no. 11, 24-30.
- Pereira, C. M. M. & Gomes, J. F. S.. (2012). The strength of human resource practices and transformational leadership: impact on organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, no. 20, 4301-4318.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. 6ª Edição, Edições Sílabo. Lisboa.
- Poe, S.. (2011). Elementary Principal Leadership Styles and Stress. *Lincoln Memorial University*.
- Purohit, B.; Maneskar, A. & Saxena, D.. (2016). Developing a tool to assess motivation among health service providers working with public health system in India. *Human Resources for Health*, vol. 14, no. 15, 1-12.
- Raineri, A. B.. (2011). Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, vol. 64, 266-277.
- Ribeiro, J. P. & Marques, T.. (2009). A Avaliação do Stress: A Propósito de um estudo de Adaptação da Escala de Percepção de Stress. *Psicologia, Saúde & Deenças*, vol. 10, no. 2, 237-248.

- Rofcanin, Y. & Mehtap, O.. (2010). Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: Na Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus. *International Journal of Global Business*, vol. 3, no. 1, 83-101.
- Saraiva, A.. (1974). *Psicologia*. 12ª Edição, Editora Educação Nacional. Porto.
- Schuler, R. S.. (1982). An integrative transactional process model of stress in organizations. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 3, 5-19.
- Schulze, S. & Steyn, T.. (2003). Educators' motivation: Differences related to gender, age and experience. *Acta Academica*, vol. 35, no. 3, 138–160.
- Segerstrom, S. C. & Miller, G. E.. (2004). Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry. *Psychological Bulletin*, vol. 130, no. 4, 601-630.
- Serra, F. R.; Ferreira, M. P.; Torres, M. C. & Torres, A. P.. (2010). *Gestão Estratégica – Conceitos e Prática*. 2ª Edição, LIDEL – edições técnicas. Lisboa.
- Smith, K. J.; Rosenberg, D. L. & Haight, G. T.. (-). Na Assessment of the Psychometric Properties of the Perceived Stress Scale-10 (PSS10) with Business and Accounting Students. *Accounting Perspectives*, vol. 13, no. 1, 29-59.
- Solano, A. C.; Nader, M. & Casullo, M. M.. (2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar argentina. *Revista de Psicología da la PUCP*, vol. XXII, 1.
- Steenbergen, E.; Kluwer, E. & Karney, B.. (2014). Work-Family Enrichment, Work-Family Conflict, and Marital Satisfaction: A Dyadic Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 19, no. 2, 182-194.
- Syrek, C.; Apostel, E. & Antoni, C.. (2013). Stress in Highly Demanding IT Jobs: Transformational Leadership Moderates the Impact of Time Pressure on Exhaustion and Work-Life Balance. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 18, no.3, 252-261.
- Teck-Hong, T.& Waheed, A.. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malasysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love Money. *Asian Academy of Management Journal*, vol. 16, no. 1, 73-94.
- Toor, S. & Ofori, G.. (2009). Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture. *Journal of Business Ethics*, vol. 90, 533-547.

Vargas, C.; Cañadas, G. A.; Aguayo, R.; Fernández, R. & Fuente, E. I.. (2014). Which occupational risk factors are associated with burnout in nursing? A meta-analytic study. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, vol. 14, 28-38.

Vidyarthi, P. R.; Anand, S.; Erdogan, B.; Liden, R. C. & Chaudhry, A.. (2014). One Member, Two Leaders: Extending Leader-Member Exchange Theory to a Dual Leadership Context. *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no. 3, 468-483.

Volckmann, R.. (2012). Integral Leadership and Diversity – Definitions, Distinctions and Implications. *Integral Leadership Review*, 1.

Walumbwa, F. O.; Wu, C. & Orwa, B.. (2008). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, vol. 19, 251-265.

ANEXOS

ANEXO A

QUESTIONÁRIO: CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este inquérito procura compreender a relação entre o contexto laboral e o seu bem-estar como colaborador. É composto por um conjunto de afirmações/questões relacionados com o seu trabalho. Para cada uma, deverá seleccionar, dentro das opções apresentadas, a que melhor refletir a sua situação. É importante que responda a todas as questões. Se não tiver toda a informação para responder a alguma questão, escolha a opção que mais se aproximar do seu caso. Por favor, responda de forma honesta e espontânea. Toda a informação fornecida será tratada para fins académicos, pelo que as suas respostas são absolutamente anónimas e confidenciais.

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

S1 Abaixo encontra algumas questões sobre a sua chefia direta. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	Presta-me assistência em troca dos meus esforços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Examina suposições críticas questionando se são apropriadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Não interfere nos problemas até que eles se tornem sérios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Fala de forma otimista sobre o futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Inspira-me orgulho por trabalhar com ele/ela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Espera as coisas darem erradas para começar a agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Especifica a importância de ter um forte senso de propósito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Investe o seu tempo ensinando e treinando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de performance são alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Demonstra acreditar firmemente que “não se altera o que está certo”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Trata-me como indivíduo, ao invés de me tratar como mais um membro do grupo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Age de forma tal que consegue o meu respeito por si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Concentra a sua total atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Considera as consequências morais e éticas das decisões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Mantém-se a par de todos os erros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Demonstra um senso de poder e confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25	Chama-me a atenção quando não estou a cumprir as normas e os padrões esperados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Considera-me como alguém com necessidades, capacidades e aspirações diferentes em relação aos outros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Faz com que olhe para os problemas de vários ângulos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Ajuda-me no desenvolvimento dos meus pontos fortes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Sugere novas alternativas, e formas de realizar e completar as atividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Enfatiza a importância de se ter um sentido coletivo de missão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Expressa satisfação quando correspondo às expectativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Expressa confiança de que as metas serão alcançadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S2. Abaixo encontra algumas questões sobre a forma de trabalhar da sua chefia direta. Por favor indique o seu grau de concordância com cada afirmação.		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	Comporta-se de forma ética	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Define o sucesso não apenas através dos resultados, mas também através da forma como estes são obtidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ouve o que os empregados têm a dizer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Disciplina os empregados que violam os padrões éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Toma decisões justas e equilibradas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Pode-se confiar nele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Discute a ética ou os valores da empresa com os empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Dá o exemplo de como fazer as coisas da forma certa, em termos éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Tem em mente os principais interesses dos trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Quando toma decisões, pergunta-se “qual é a forma certa de o fazer?”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S3. São seguidamente apresentadas várias afirmações sobre o trabalho e sobre a sua vida pessoal. Indique a frequência com que tem experienciado cada uma das situações descritas nos últimos seis meses.		<i>Nunca</i>	<i>Algumas vezes</i>	<i>Muitas vezes</i>	<i>Sempre</i>
1	Sentir-me irritado em casa, por causa das exigências no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por estar constantemente a pensar no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Ter de cancelar “programas” com a família, amigos, ou conjugue devido a compromissos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Ter dificuldade em cumprir as tarefas domésticas por causa do horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Ter pouca energia para se envolver em atividades de lazer com a sua família, amigos, ou conjugue por causa do trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Ter de trabalhar tanto, que não tem tempo para nenhum dos seus hobbies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	As obrigações do seu trabalho não lhe permitem sentir-se relaxado em casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	O trabalho tira-lhe o tempo que gostaria de passar com a família, amigos, ou conjugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9	Após um dia ou semana de trabalho agradável, ter vontade de se envolver em atividades com a família, amigos, ou conjugue	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Desempenhar melhor as tarefas domésticas por causa do que aprendeu no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Ser mais capaz de manter “programas” em casa porque o trabalho o ensinou a isso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Gerir melhor o tempo em casa, por causa do modo como o faz no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Ser mais capaz de interagir com a família, amigos, conjugue por causa do que aprendeu no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S4. As afirmações que se seguem dizem respeito às recompensas (e.g. aumentos salariais, promoções, reconhecimento, etc.) que tem recebido como colaborador, aos procedimentos ou critérios relacionados com a atribuição das recompensas, e ao seu supervisor. Por favor indique o seu grau de concordância com cada uma das afirmações.		<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo totalmente</i>
1	As recompensas recebidas por mim refletem o real esforço que dedico ao meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	As recompensas no meu trabalho refletem a minha verdadeira importância na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	As recompensas que obtenho refletem a real contribuição que dou à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	As recompensas que obtenho refletem o meu real desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Posso expressar os meus pontos de vista e sentimentos sobre as normas e procedimentos que se aplicam na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tenho influência no modo como as normas e procedimentos definem a atribuição de recompensas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	As normas e procedimentos na organização são aplicados de forma consistente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	As normas e procedimentos aplicados na organização são justos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	As normas e procedimentos aplicados na organização baseiam-se em informações corretas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	As normas e procedimentos da organização permitem reclamar sobre as recompensas recebidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	As normas e procedimentos que se aplicam na organização fundamentam-se em valores éticos e morais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	O meu supervisor trata-me de modo cortês	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	O meu supervisor trata-me com dignidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	O meu supervisor trata-me com respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	O meu supervisor não faz comentários inadequados sobre mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	O meu supervisor trata-me com franqueza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	O meu supervisor explica-me com clareza os procedimentos adotados para a atribuição de recompensas no meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	O meu supervisor fornece-me explicações razoáveis sobre os procedimentos adotados na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	O meu supervisor comunica comigo nos momentos oportunos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20	Penso que o meu supervisor adapta a comunicação com os seus subordinados de acordo com as necessidades pessoais de cada um	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
----	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

S5. Neste grupo são apresentadas questões sobre os seus sentimentos e pensamentos . Indique com que frequência no último mês sentiu ou pensou o expresso na questão.		Nunca	Quase nunca	Algumas vezes	Com muita frequência	Muitas vezes
1	No último mês com que frequência se sentiu aborrecido com algo que ocorreu inesperadamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	No último mês com que frequência sentiu que era incapaz de controlar as coisas que são importantes na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	No último mês com que frequência se sentiu nervoso ou “stressado”?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	No último mês com que frequência enfrentou com sucesso coisas aborrecidas e chatas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	No último mês com que frequência sentiu que estava a enfrentar com eficiência mudanças importantes que estavam a ocorrer na sua vida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	No último mês com que frequência se sentiu confiante na sua capacidade para lidar com os seus problemas pessoais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	No último mês com que frequência sentiu que as coisas estavam a correr como queria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	No último mês com que frequência reparou que não conseguia fazer todas as coisas que tinha que fazer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	No último mês com que frequência se sentiu capaz de controlar as suas irritações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	No último mês com que frequência sentiu que as coisas lhe estavam a correr pelo melhor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	No último mês com que frequência se sentiu irritado com coisas que aconteceram e que estavam fora do seu controlo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	No último mês com que frequência foi capaz de controlar o seu tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	No último mês com que frequência sentiu que as dificuldades se acumulavam ao ponto de não ser capaz de as ultrapassar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

S6. Neste último grupo encontram-se algumas questões sobre características demográficas, essenciais para verificação de eventuais diferenças entre grupos de respondentes.

Se pretendesse mudar de emprego neste momento, quanto tempo pensa que demoraria a encontrar um novo emprego que estivesse de acordo com as suas expectativas? _____
(meses)

Se as suas condições atuais de trabalho piorassem e quisesse mudar de emprego, com que facilidade considera que conseguiria arranjar outro igual ou melhor ao que se encontra atualmente?

Muito facilmente Facilmente Nem difícil, nem facilmente Dificilmente Muito
dificilmente

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

Estado Civil: Solteiro Casado União de facto Divorciado/separado Outro

Número de crianças a seu cargo: _____

Número de outros adultos a seu cargo: _____

Habilitações Literárias: 9º ano 12º ano Licenciatura Mestrado

Há quanto tempo trabalha nesta organização? _____ anos e _____ meses

Categoria funcional: Função Administrativa Gestor (intermédio ou chefia direta)
Função Técnica

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

ANEXO B

Testes KMO e Barlett

	Liderança	WFB	Stress
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,893	0,871	0,767
(Aproxi. Qui-quadrado)	3144,987	1269,279	1001,957
Teste de Esfericidade de Barlett	496	78	78
Significancia	0	0	0

Testes KMO e Barlett

(sem os itens S5.4 e S5.5)

	Liderança	WFB	Stress
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	0,893	0,871	0,789
(Aproxi. Qui-quadrado)	3144,987	1269,279	856,437
Teste de Esfericidade de Barlett	496	78	55
Significancia	0	0	0