



Ser Líder no Trabalho e no Bem-Estar

O Impacto dos Estilos de Liderança nos Comportamentos de
Cidadania Organizacional e no Bem-Estar no Trabalho

João Octávio Loureiro Alves Cordeiro

Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador Institucional

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos

Universidade da Maia

Ser Líder no Trabalho e no Bem-Estar: O Impacto dos Estilos de Liderança nos Comportamentos de Cidadania Organizacional e no Bem-Estar no Trabalho

João Octávio Loureiro Alves Cordeiro

A038211

Julho 2022

Dissertação apresentada no Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Universidade da Maia, orientada pelo Doutor Reinaldo Santos.

“Não é só chegar à burra e arrancar um pêlo”

Sabedoria transmontana, repetida muitas vezes pela avó Luzia, para explicar que tudo implica trabalho, tempo e que deve ser pensado com calma .

Agradecimentos

Todo o percurso deste mestrado foi influenciado por um número sem fim de pessoas. Algumas já não estão entre nós. Se alguma delas não tivessem cruzado o meu caminho, este percurso teria sido totalmente diferente.

Começo por agradecer ao Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos, que acompanhou esta dissertação desde que ela era pouco mais do que uma intenção e um turbilhão de conceitos mal definidos ainda. A sua orientação ajudou a clarificar estes conceitos e a sua interminável paciência para corrigir cada frase foi fundamental para que esta dissertação, de alguma forma, transmita algum conhecimento. Muito Obrigado!

Aos meus pais, que nunca me deixaram desistir, nem quando arrumar a dissertação na gaveta e esquecer a sua existência era a maior vontade. Neles encontrei sempre uma última réstia de força e motivação para levantar a cabeça e mergulhar no artigo seguinte, para escrever a próxima frase. Para chegar aqui. A eles, o meu obrigado eterno.

À minha irmã, que acompanhou e me guiou em cada fase deste processo, mesmo quando a sua própria disponibilidade era pouca. A ela, que perdeu inúmeras horas em discussão sobre tudo e nada, sentada à mesa ou em viagem, que me ouviu e me fez questionar e que, em algumas ocasiões, me fez chegar a casa e recomeçar um capítulo. Não há palavras que descrevam o teu papel neste trabalho. *I'll be there for you, 'cause you're there for me too.*

À Sofia, que me ouviu sempre pacientemente a discursar sobre estes temas e com quem partilhei sempre as frustrações impostas pela falta de material ou pela falta de força de vontade de continuar. A ti, que neste momento conheces estes conceitos tão bem como eu, soubeste quando dizer “para, descansa” ou “continua, leva o tempo que precisares”. Foi para este momento que muitas vezes ficaste sozinha. Foi assim que funcionou.

Aos meus avós que, apesar de não me terem visto começar esta etapa da minha vida, sei que teriam todo o orgulho em ver-me terminá-la e cujo conselho procurei sempre em conversas internas quando a determinação fraquejava.

A todas as pessoas que cruzaram este percurso e a quem a memória traiçoeira forçou o esquecimento, o meu muito obrigado.

Resumo

A liderança desempenha um importante papel na vida organizacional, sendo fundamental a articulação com conceitos como os comportamentos de cidadania organizacional e o bem-estar no trabalho. Para avaliar a influência desta articulação, desenvolveu-se um trabalho com um desenho quantitativo, no qual foram inquiridos 200 trabalhadores nacionais, através de um questionário online quanto aos estilos de liderança da sua chefia e percepções próprias sobre comportamentos de cidadania organizacional e bem-estar no trabalho.

Os dados permitiram concluir que, não tendo uma influência direta nos comportamentos de cidadania organizacional, o estilo de liderança é um fator chave para o bem-estar no trabalho. Reforçando as descobertas de outros autores, o estilo de liderança teve um forte impacto no bem-estar no trabalho, explicando as suas dimensões (i.e., afetos positivos, afetos negativos e expressividade/realização). Foi ainda avaliado o impacto da liderança nos comportamentos de cidadania organizacional e no bem-estar no trabalho em grupos demográficos, definidos quanto à idade, género e grau de habilitações. Quanto aos comportamentos de cidadania organizacional, em nenhum dos grupos a relação com os estilos de liderança é significativa. Os dados respetivos ao bem-estar no trabalho foram distintos. Na relação entre os estilos de liderança e bem-estar no trabalho, os primeiros foram capazes de explicar parte das dimensões de afetos positivos afetos negativos nos colaboradores mais novos, enquanto apenas explicaram parte da de afetos negativos nos colaboradores mais velhos. Quanto ao género, os estilos de liderança foram capazes de explicar parte da dimensão expressividade/realização no grupo dos homens e parte das dimensões de afetos positivo e expressividade e realização no grupo das mulheres. No que concerne ao grau académico, os estilos de liderança não demonstraram relação estatisticamente significativa com nenhuma das dimensões de bem-estar no trabalho em colaboradores que completaram apenas o ensino básico ou secundário. Em colaboradores que concluíram algum ciclo do ensino superior ou formação técnica, os estilos de liderança explicaram parte das dimensões de bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Estilos de Liderança, Comportamentos de Cidadania Organizacional, Bem-Estar no Trabalho

Abstract

Leadership plays a significant role in organizational life, being fundamental its articulation with concepts such as organizational citizenship behaviors and well-being at work. To assess the influence of this articulation, a work was developed with a quantitative design, in which 200 national workers were inquired, through an online survey, about the leadership of their leaders, and own perceptions about organizational citizenship behavior and well-being at work.

The data allowed concluding that, not having a direct influence on organizational citizenship behaviors, the leadership style is a key factor for well-being at work. Reinforcing the findings of other authors, the leadership style had a strong impact on well-being at work, explaining its dimensions (i.e., positive affects, negative affects and expressiveness/achievement). It was also assessed the impact of leadership on organizational citizenship behaviors and well-being at work in demographic groups, defined regarding age, gender and degree of qualifications. Regarding organizational citizenship behaviors, in none of the groups the relations with leadership styles was significant. The respective data on well-being at work were different. The relations between leadership styles and well-being at work, the former was able to explain part of the dimension of positive affects and negative affects in younger employees, while only explaining part of the dimension of negative affects in older employees. Regarding gender, leadership styles were able to explain part of the expressiveness/achievement dimension in the group of men and part of the dimensions of positive and negative affects dimension on the group of women. Regarding the academic degree, the leadership styles did not demonstrate a statistically significant relations with any of the dimensions of well-being at work in employees who completed only primary or secondary education. In collaborators who completed some cycle of higher education or technical training, leadership styles explained part of dimensions of well-being at work.

Keywords: Leadership Styles, Organizational Citizenship Behaviors, Well-being at Work

Índice

1. Introdução	1
2. Enquadramento Teórico	3
2.1 Liderança e Estilos de Liderança	3
2.1.1 Liderança.....	3
2.1.2 Estilos de Liderança	5
2.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	11
2.3 Bem-estar e bem-estar no trabalho	19
2.3.1 Bem-estar.....	19
2.3.2 Bem-estar no trabalho.....	21
2.3.2.1 Bem-estar no trabalho – Dimensão psicológica.....	24
2.3.2.2 Bem-estar no trabalho – Dimensão física	25
2.3.2.3 Bem-estar no trabalho – Dimensão social.....	26
3. Metodologia.....	29
3.1 Participantes.....	30
3.2 Instrumentos de avaliação.....	30
3.3 Procedimento.....	34
3.4 Estratégia de Análise Estatística.....	35
4. Resultados.....	38
4.1. Estilos de Liderança.....	39
4.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional.....	40
4.3. Bem-Estar no Trabalho.....	41
4.4. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional	43
4.5. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho.....	44
4.6. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por grupo etário	44
4.7. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por sexo	45
4.8. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por habilitações académicas.....	46
4.9. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por grupo etário.....	46
4.10. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por género	47
4.11. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por habilitações académicas.....	49
5. Discussão.....	51

5.1 Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional	51
5.2 Contributo dos estilos de liderança para o bem-estar no trabalho	52
5.3 Limitações e recomendações para futuras investigações	55
6. Conclusões	57
7. Referências	60
8. Anexos	66

Lista de Siglas e Acrónimos

BEP – Bem-Estar Psicológico

BES – Bem-Estar Subjetivo

BET – Bem-Estar no Trabalho

CCO – Comportamentos de Cidadania Organizacional

EBET – Escala de Bem-Estar no Trabalho

EHEL – Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança

Índice de Figuras

Figura 1 – Áreas profissionais (%)	30
Figura 2 – Referencial de Estilos de Liderança	31
Figura 3 – Referencial de CCO	33
Figura 4 – Referencial EBET	34
Figura 5 – Distribuição dos Estilos de Liderança e Acordo com o seu foco	39
Figura 6 – Distribuição das Pontuações de CCO	40
Figura 7 – Distribuição das Pontuações de BET, de acordo com as suas dimensões	41
Figura 8 – Distribuição das Pontuações nos questionários de BET pelas dimensões Afetos Positivos e Afetos Negativos	42
Figura 9 – Distribuição das Pontuações nos questionários de BET pelas dimensões Afetos Positivos e Expressividade/Realização	42

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Teste t de Student para duas amostras independentes	36
Tabela 2 – Estatísticas Descritivas das Variáveis Observadas por Grupo Demográfico	37
Tabela 3 – Estatísticas Descritivas de Todas as Variáveis Observadas	38
Tabela 4 – Correlações entre todas as medidas	39

Índice de Anexos

Anexo A Questionário Liderança e a influência na cidadania e bem-estar no trabalho	66
--	----

1. Introdução

O mundo empresarial está em constante mudança. A sobrevivência das organizações já não é apenas atribuída ao volume de produção, como acontecia anteriormente. O sucesso não é imputado aos fatores produtivos ou às características dos produtos, mas, cada vez mais, também às pessoas que os operam e desempenham um papel central na produção. A vantagem competitiva é, cada vez mais, atribuída ao recurso que é, gradualmente, considerado o mais importante na vida de uma organização: as pessoas (Blanding, 2021).

Os recursos humanos estão integrados numa cadeia produtiva que se estende desde as linhas de produção até à administração da organização. As pessoas coexistem na organização muitas vezes sob a forma de equipas. Para o funcionamento da equipa e da organização, assumem maior relevância conceitos como a liderança, a cidadania organizacional e o bem-estar no trabalho, que serão abordados nesta dissertação.

A liderança é um tema que tem vindo a ter importância no domínio cívico desde a alvorada da humanidade. Na natureza, a grande maioria dos grupos animais são organizados em torno de um líder e de uma cadeia de comando. As primeiras sociedades humanas seguiram esta estrutura. No campo militar, é possível encontrar escritos que datam do antigo Egito e que versam sobre a liderança militar (Bass & Bass, 2008). Sun-Tzu escreveu o seu famoso tratado intitulado *A Arte da Guerra*, no séc. IV a. C. e no Império Romano, Pompeu, Espártaco e Júlio César ganharam notoriedade pelas suas inegáveis capacidades de liderança militar. Na política, a obra *O Príncipe* de Nicolau Maquiavel merece destaque histórico por ser uma influência para reis e presidentes, líderes de nações inteiras. Abraham Lincoln liderou o Congresso americano, incentivando-o a abandonar a escravatura, Winston Churchill instigou a resiliência nas tropas britânicas num dos períodos mais negros da história mundial e, do outro lado da trincheira, Adolf Hitler comandou as tropas do Reich contra os aliados.

Também no contexto organizacional, a necessidade de liderança mostra-se cada vez mais relevante. Produtos e ideias de negócio promissoras falham e caem no esquecimento por falta de um líder capaz de fazer uma equipa perseguir o sucesso. Por outro lado, criadores como Bill Gates e Steve Jobs tornaram as suas invenções em sucessos à escala mundial. Estes dois empreendedores tornaram-se famosos pela sua capacidade de fazerem os que estão à sua volta acreditar com o mesmo fervor nas suas ideias, levando-os a unir esforços para que estas vingam.

Porém, fazer os outros acreditar nas ideias poderá ser suficiente para os atrair para a organização, mas não o suficiente para os fazer ficar. Sendo um dos papéis do líder instigar a vontade de ficar (Bass & Bass, 2008), é seu dever fazer uso de ferramentas do local de trabalho,

como o bem-estar e a cidadania organizacional. O tema do bem-estar foi introduzido na literatura organizacional durante a década de 1960 (Corrêa et al., 2016), como sinónimo de produtividade dos colaboradores. Desde aí, tornou-se muito mais do que isso, tornou-se uma necessidade e um direito dos colaboradores, que deve ser assegurado pelas organizações. Assume, assim, um papel quase primário nas necessidades humanas, por oposição a uma opção das organizações, com o único propósito de gerar mais rendimento. Tem, também, vindo a ser demonstrado que ambientes saudáveis dão origem a comportamentos cívicos (Eisele & D'Amato, 2011). Neste sentido, é introduzido, na década de 1980, o conceito de cidadania organizacional (Gomes et al., 2014), que tem um papel de preservar o bom ambiente de trabalho, criando e mantendo o bem-estar dos colaboradores, potenciando assim um ciclo de retroalimentação entre bem-estar e cidadania e que traz benefícios às organizações. Tem-se vindo a equacionar o papel da liderança como ponto de partida deste ciclo (Parke et al., 2020). Dando continuidade a este interesse, esta dissertação propõe-se a explorar estas relações através da auto e heteroavaliação feita por 200 trabalhadores do panorama nacional.

Esta dissertação, além da introdução e conclusão, estrutura-se em quatro capítulos, sendo o próximo de enquadramento teórico, no qual se definem com detalhe os conceitos de liderança, cidadania organizacional e bem-estar no trabalho. Num terceiro capítulo, são descritas as hipóteses equacionadas para este estudo, procedimentos metodológicos utilizados para reunir os dados e, por fim, à luz desses dados, como testar as hipóteses propostas. No capítulo seguinte, são apresentados os resultados da análise dos dados. No quinto capítulo, são discutidos os resultados e, confrontados com as teorias apresentadas e selecionadas no primeiro momento. No último capítulo, é feita a interpretação desta confrontação, respondendo, assim, à pergunta que mobiliza esta dissertação: qual é o impacto dos estilos de liderança no bem-estar e nos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores?

2. Enquadramento Teórico

2.1 Liderança e Estilos de Liderança

2.1.1 Liderança

O tema da liderança tem sido alvo de extenso estudo, sendo que os primeiros registos escritos dos seus princípios se podem observar pelas mãos do povo egípcio (2300 a. C.) e pelas mãos dos filósofos Lao-Tzu e Confúcio (século XI a. C.) (Bass & Bass, 2008). Em 1948, Ralph M. Stogdill localizou 128 publicações relativas à liderança, todas feitas nos 50 anos anteriores ao seu trabalho. Por comparação, na década de 1990, ocorreram 188 publicações sobre o tema, apenas na revista “Leadership Quarterly” (Bass & Bass, 2008). A liderança, portanto, tem sido alvo de um interesse cada vez maior da comunidade científica. Autores como Goleman (2000), Amanchukwu et al. (2015) e Northouse (2016) têm vindo a procurar explicar melhor a importância do líder no desempenho das equipas. Ainda assim, a concretização de uma definição consensual de liderança tem sido bastante elusiva. De acordo com Bass e Bass (2008), em 1993, encontraram-se 221 definições diferentes para este conceito nas 587 publicações analisadas. Alguns autores, como Hespanhol (2021), sugerem que este elevado número de definições se deve a alguma confusão generalizada entre os conceitos de gestão e liderança, sendo pouco claro se a gestão (i.e., alocação de recursos com o objetivo de atingir a melhorar performance) é uma parte da liderança (i.e., influência de um grupo de pessoas com vista a atingir um objetivo comum) ou vice-versa. Não obstante, o objetivo final de um líder e a sua função são consensuais, sendo este interagir e influenciar aqueles com quem trabalha para estabelecer ou manter padrões, bem como as competências de resolução de problemas ou obtenção de resultados comuns (Amanchukwu et al., 2015; Goleman, 2000; Hespanhol, 2021). Para tal, deverá fazer uso dos recursos disponíveis por forma a que a atuação seja consistente e, sobretudo, coerente ao longo do tempo. O líder funcional e eficaz deverá, ainda, balancear a sua voz equiparada ao resto do grupo e a sua posição de liderança, bem como ser sensível aos sentimentos e problemas do grupo (Levine, 1949). Sendo assim, Cherry (2012) identificou as principais oito teorias da liderança com variações entre si:

a) *Teoria do “Grande Homem”*: os líderes eficazes nascem assim e, quando o destino os chamar, estes cumprirão as tarefas de que foram incumbidos;

b) *Teoria dos traços*: à semelhança da teoria do “Grande Homem”, os líderes são inatos, mas esta predisposição pode ser observada em alguns traços no seu dia a dia;

c) *Teoria da contingência*: a liderança e o líder são moldados de acordo com um conjunto de contingências e a primeira é tão mais eficaz quanto mais perfeita for a combinação entre o líder, as suas competências e a situação específica que enfrenta;

d) *Teoria situacional*: o líder escolhe a melhor opção de acordo com as condições da situação, o que pode exigir processos de tomada de decisão diferentes para cada situação;

e) *Teoria dos comportamentos*: o líder é treinado e não inato e que as suas ações são o que o torna um grande líder e não as suas qualidades intelectuais ou estados internos;

f) *Teoria da participação*: a liderança ideal é aquela que é assente no feedback e na participação da equipa;

g) *Teoria transaccional*: o líder é exclusivamente gestor, orientado para os resultados e a sua relação com a equipa é baseada num sistema de recompensas e punções em troca do seu tempo e esforço;

h) *Teoria das relações/transformacional*: tem o seu foco nos estados e ligações estabelecidos entre o líder e a sua equipa e é um processo contínuo que conduz a um elevado grau de comprometimento, lealdade e motivação.

A liderança eficaz não pode, então, ser separada do líder, já que esta tem início na perceção que o líder tem da situação e dos contingentes a que está sujeita, bem como nos cenários que o líder é capaz de equacionar, devidamente contextualizados (Northouse, 2016). Ainda de acordo com Northouse, um líder eficaz também é aquele que frequentemente calibra os padrões de eficácia estabelecidos, através da recolha de feedback, o que poderá ser indicativo da saúde da equipa. Este feedback poderá ser recolhido oralmente, para identificar problemas gerais, ou, de modo mais formal, através de questionários, como forma de identificar problemas específicos. A recolha deste feedback deverá ser feita de acordo com o foco primário do líder.

No que concerne aos focos do líder, estes têm vindo a ser divididos de acordo com o modelo situacional de Hersey-Blanchard (Meirovich & Gu, 2015). Este modelo divide o foco do líder em “resultados” e “pessoas”. Enquanto a dimensão de foco nos resultados se ocupa da conclusão com sucesso da tarefa, a dimensão de foco nas pessoas ocupa-se da criação ou fortalecimento das relações líder-liderado. No fundo, cada estilo de liderança estabelece um ponto diferente no equilíbrio entre o foco nos resultados e o foco nas pessoas.

Assim, assumindo o modelo de Hersey-Blanchard, a recolha do feedback deverá ocorrer de acordo com as duas dimensões propostas por estes autores. Ou seja, numa situação em que é necessário um estilo com um enfoque mais evidente nos resultados, torna-se desnecessário, ou até contraproduativo, procurar feedback em relação às pessoas. Do mesmo modo, situações em que o foco nas pessoas deverá ser predominante para a construção de relações e do ambiente de trabalho saudável, a procura de feedback relativo aos resultados poderá ser prejudicial. Uma vez que a observação da liderança foi feita seguindo este modelo, uma aproximação a uma representação gráfica do mesmo foi desenvolvida na secção 3.2.

A liderança pode, assim, assumir-se como um processo em que a chefia, formal ou informal, interage e influencia um grupo de pessoas, uma equipa, por forma a estabelecer e manter padrões de performance, criar e desenvolver competências específicas ao posto de trabalho e, globalmente, atingir os resultados ótimos definidos para o grupo, fazendo uso dos recursos da empresa de forma ponderada e coerente (Amanchukwu et al., 2015; Goleman, 2000; Hespanhol, 2021). Complementarmente, deve-se ter em mente a recomendação de Warren Bennis (cit in Anyamele, 2004) , de que os deveres do líder passam pela criação de uma visão irresistível e de um clima de confiança, pelo desenvolvimento do sentido da tarefa e pela criação de oportunidades de sucesso, mesmo quando os objetivos não são cumpridos, sendo uma missão por cumprir, em última instância, uma oportunidade de aprendizagem.

2.1.2 Estilos de Liderança

A definição de liderança apresentada anteriormente tem origem, em parte, nos princípios da liderança, enunciados pelo Exército Norte Americano (United States Army, 1983) proficiência, desenvolvimento do sentido de responsabilidade, garantia da compreensão e realização da tarefa, informação da equipa, manutenção do bem-estar no local de trabalho, incentivar o desenvolvimento pessoal, tomada atempada de decisões, ser um exemplo, desenvolver a equipa e fazer uso pleno dos recursos da organização. A necessidade da comunidade científica de estudar a liderança nas últimas décadas prende-se, então, com os métodos utilizados pelos líderes para obter resultados. Muitos destes esforços, encetados, entre outros, por Amanchukwu et al. (2015), Goleman (2000) e Naylor (1999), visam clarificar os traços de um líder e o seu emprego de diferentes estilos. De acordo com Amanchukwu et al. (2015), um líder não nasce, antes forma-se. Os autores referem que a criação de um líder eficaz não é uma fórmula, mas sim uma mistura de fatores como a educação e o treino, bem como a aprendizagem própria, a motivação e a procura ativa de experiências com impacto. De acordo com Northouse (2016), uma liderança tradicional baseada na autoridade da hierarquia não é aberta à tomada de decisão nos níveis inferiores, o que pode ser a origem da falência das equipas. Para Amanchukwu et al. (2015), é importante que o líder apresente características como carisma, alguma espécie de devoção abnegada à organização e confiabilidade, importante em qualquer relação humana. Outras características comuns àqueles que ocupam posições de liderança são a capacidade de análise, deliberação, estruturação e rigor metodológico, bem como a capacidade de inspirar, motivar e dirigir atividades. Assim, o líder é, usualmente, visionário, criativo, imaginativo e capaz de experimentar, arriscar e iniciar a mudança, sem

comprometer o futuro a equipa (Naylor, 1999). Por outras palavras, a liderança é um produto tanto da lógica como da intuição.

Por outro lado, mesmo que um líder detenha todas estas características, elas não serão evidentes em todos os momentos. Apenas se tornam evidentes quando o líder recorre a estilos de liderança diferentes. Em diferentes ocasiões, diferentes comportamentos devem ser observados no líder. Lewin et al. (1939) caracterizaram três estilos de liderança: autocrático, democrático e *laissez-faire* e Constas (1958) distingue os estilos carismático e burocrático. Goleman (2000) propõe uma visão mais alargada dos estilos de liderança, distinguindo seis estilos: coercivo, autorizado, afetivo, democrático, modelador e formador e Cardona (2000) identifica a liderança transcendental. Por sua vez, Gardner et al. (2011) e van Dierendonck (2011) reviram e sistematizaram a liderança autêntica e a liderança servidora, respetivamente. Por fim, Northouse (2016) descreveu a liderança partilhada. Neste sentido, podem-se identificar dez estilos de liderança com manifestação recorrente no ambiente de trabalho, que a seguir se apresentam sucintamente:

- *Coercivo/autocrático*: altamente eficiente a curto prazo, quando as decisões devem ser tomadas em contrarrelógio e implementadas de imediato. Pressupõe a total obediência da equipa, sendo que os membros não têm poder de sugestão. É um estilo que causa ressentimentos e erode o sentimento de pertença, pelo que só deve ser adotado em curtos espaços de tempo (por exemplo, em situações de crise).

- *Autorizado*: maximiza o comprometimento, estabelecendo padrões e metas claras e dando feedback com o único objetivo de satisfazer a visão definida. É um líder com uma ideia clara do objetivo, mas dá àqueles com quem trabalha a liberdade de inovar e experimentar, desde que isso seja benéfico ao objetivo. Como tal, é desenvolvido na equipa um forte sentido quanto à responsabilidade no resultado, o que potencia uma sensação de trabalho com significado. É um dos estilos com mais impacto positivo no ambiente de trabalho, porém é pouco eficaz quando o líder não está protegido pela posição hierárquica ou quando a equipa é composta por colaboradores com muita experiência;

- *Afetivo*: há um foco nas pessoas superior ao foco nos objetivos. Tem especial impacto nos benefícios a longo prazo. Muitas vezes são os objetivos de curto prazo, como o cumprimento imediato da tarefa, em favor de objetivos de longo prazo, como lealdade, comprometimento, comunicação aberta, liberdade de inovação e tomada de riscos. O líder não adere a formalidades rígidas e desnecessárias e oferece feedback frequente - tanto positivo como negativo - o que é algo raro no ambiente de trabalho, mas que abre vias de comunicação

com a equipa. O líder afetivo também é mais claro quanto aos seus sentimentos e emoções no ambiente de trabalho. Este estilo é particularmente eficaz quando é necessário reconstruir confiança e abrir caminhos para a comunicação na equipa. Se usado sozinho, pode passar a noção de que a má performance é aceite;

- *Democrático*: Dá uma sensação maior de segurança. Ainda que o líder detenha a palavra final, este procura reunir o consenso de todos, ajudando a eliminar as críticas negativas quando o resultado não é o esperado ou a decisão não é a mais popular. É um estilo que encoraja a participação e a criatividade e incute na equipa um maior sentido de responsabilidade e comprometimento na tarefa, desenvolvendo as capacidades dos membros. É um estilo particularmente útil para o líder, já que lhe permite perceber com clareza o que ajuda a manter a moral da equipa elevada e evitar o erro quando não está seguro da decisão a tomar. O grande custo deste estilo é o tempo. Uma decisão só é tomada depois de várias reuniões e, muitas vezes por cansaço e frustração, pelo que pode ser fonte de conflitos no local de trabalho. É, portanto, um estilo desaconselhado a situações de crise em que a precisão, eficácia e, sobretudo, celeridade são fatores cruciais.

- *Modelador/Marcador de Ritmo*: parte da premissa que o líder é um modelo a seguir em todos os aspetos. Este acaba por se tornar obcecado com os mais ínfimos detalhes e aponta qualquer desvio ao seu método, vendo estes desvios como má performance e, rapidamente, substituindo os membros da equipa por outros mais capazes. Quando considera que a equipa, como um todo, está a falhar metas, abandona a posição de liderança e agrega as tarefas de quem está a substituir. Acaba por exigir demasiado da equipa, não por incompetência desta, mas porque não é capaz de a motivar, causando sentimentos de asoberbamento, não deixando espaço para criar responsabilidade pelos resultados e tornando o trabalho uma tarefa aborrecida. Em última instância, deixa a equipa sem direção quando a abandona. Este tem um impacto mais negativo do que positivo no ambiente de trabalho, pelo que deverá ser utilizado só em situações muito concretas, como por exemplo quando a equipa é altamente competente e precisa de muito pouco acompanhamento, coordenação e supervisão;

- *Formador*: liderança sob a forma de aconselhamento. Também denominado por transformacional, é um estilo de alto consumo temporal, já que o líder acompanha de forma próxima todos os membros da sua equipa para perceber as suas ambições, forças e fraquezas, indicando-lhes o melhor caminho para se desenvolverem enquanto perseguem um objetivo comum. Contudo, mais do que o consumo de tempo, a formação e a experiência são mais importantes na utilização eficaz deste estilo de liderança. Intervém pontualmente no percurso

do colaborador, ainda que tal seja feito sobre a forma de aconselhamento, deixando sempre nas mãos do colaborador a tomada de decisão. É um estilo com uma forte componente humana, no qual os líderes muitas vezes estão dispostos a ver o cumprimento de objetivos atrasados para apostarem na componente humana, granjeando um grande comprometimento, engajamento, lealdade, sentimento de pertença e sacrifício, tanto perante o líder como a empresa, o que causa um aumento da performance. É um estilo que funciona quando os membros da equipa compreendem as suas falhas e, acima e tudo, compreendem os benefícios de as superarem;

- *Carismático*: inspira e motiva a feitos grandiosos, identificando as forças da equipa e amplificando-as a um nível heróico, fazendo com que a equipa acredite no líder de tal forma que o segue de maneira cega. Este estilo dota a equipa de uma grande motivação que os conduz a fazer o que muitos consideram impossível. Porém, toda a fé da equipa é depositada no líder e não nos seus membros, pelo que, quando este abandona a equipa, esta acaba a sentir-se perdida, podendo este sentimento ser fatal para a performance da equipa. Para o líder, pode fazer com que este de tal forma em si próprio que comece a acreditar que nunca comete erros;

- *Transcendental*: o líder é guiado por um conjunto de valores morais que guiam a sua ação. Pode ser visto como um líder transformacional evoluído, já que, mais do que o alinhamento com os interesses dos colaboradores, ele balança as suas ações para que a motivação da sua equipa se alinhe também com os interesses da organização. Este líder não é manipulativo. Antes, o seu papel é de mediação, papel que só pode ser desempenhado quando existe confiança considerável, quer por parte da organização, quer por parte da equipa. Uma técnica frequente deste tipo de líder é a estimulação do desenvolvimento dos colaboradores, na esperança que surja uma motivação transcendental. O líder espera que, autónoma e desinteressadamente, a equipa comece a ter comportamentos contributivos para com os outros. O líder transcendental pode, então, ser visto como o somatório de três estilos: o transacional, que negocia condições e benefícios para o colaborador, o carismático, que influencia os colaboradores a “darem mais de si” em prol da organização e o servente, cujas características serão revistas adiante;

- *Laissez-faire/liberal*: o líder observa sem tomar parte ativa na tomada de decisão ou nas suas consequências. A sua eficiência surge quando a equipa é altamente competente e precisa de muito pouco acompanhamento. Este líder só se envolve na tarefa quando o seu feedback é requisitado ou o fornecimento de recursos é necessário. Para quem trabalha com este líder, o potencial de satisfação no trabalho é enorme e as oportunidades de desenvolver competências e sentido de trabalho com significado são inúmeras, desde que o sujeito seja

capaz de se motivar a si próprio e detenha algumas competências de base. Por outro lado, para aqueles que têm dificuldade em manter-se motivados, este estilo pode ser altamente prejudicial, uma vez que pode conduzir a danos severos na produtividade e na satisfação com a tarefa. Este estilo nem sempre surge de forma voluntária. Muitas vezes ocorre porque ao líder não lhe é reconhecida autoridade hierárquica – sobretudo, em casos em que o líder é inexperiente na tarefa ou tem muito menos conhecimento técnico do que os restantes membros da equipa;

- *Burocrático*: o líder apresenta as características exclusivas do gestor (e.g., rigor, método, etc.), segue as regras com um zelo religioso e faz sua a tarefa de garantir que a sua equipa faz o mesmo. É um estilo de utilidade limitada, já que só se torna prático em ambientes em que as tarefas são rotineiras, existe risco para a saúde ou vida do colaborador ou, então, as somas de dinheiro envolvidas são elevadas. É um estilo profundamente ineficaz quando se trata de um ambiente que exige flexibilidade, criatividade e inovação e cujo excesso de formalismo pode reduzir a perceção do crescimento e da confiança pessoal;

- *Autêntico*: o líder é consciente e é guiado pela vontade de ser melhor, na medida que reconhece os seus pontos fortes e fracos. Faz uso dos fortes e emprega estratégias para mitigar os fracos. É consciente dos colaboradores que lidera e procura oferecer-lhes as melhores condições possíveis, sem que tal comprometa o bem-estar da organização e o desenrolar das tarefas. Este balanço, contudo, só é possível quando existe uma relação de confiança nas três partes envolvidas (i.e., organização, líder e liderado);

- *Servente*: este é um líder transformacional, acrescido de uma responsabilidade social, já que existe uma ênfase no fluxo líder-liderado. O líder não é um superior, mas antes o primeiro servidor entre os demais. Tipicamente, são fruto de uma mudança hierárquica vertical, vindos de uma posição de servência com ênfase no fluxo liderado-líder. Este servente escolhido para líder é mais dedicado e confiável. Cria uma atmosfera de confiança e reciprocidade que impulsiona a equipa a dar o melhor de si. A motivação principal deste líder é a necessidade de servir, desencadeando comportamentos de comprometimento e responsabilidade, responsáveis pela sobrevivência e prosperação da organização. O poder e a autoridade são, para este líder, instrumentos e não fins;

- *Liderança partilhada*: Surge na ausência de um líder formal, ainda que possa ocorrer em equipas com um líder formal. Neste estilo, os colaboradores são uma verdadeira equipa, guiando o grupo perante determinado problema e depois, uma vez resolvido, recuando e dando espaço a outro para liderar. No caso de existir um líder formal, este estilo é aplicado quando o líder recua da sua posição e dá voz a um colaborador que considere mais experiente

e competente para resolver a situação, voltando, de seguida, a assumir o seu papel formal. Deste modo, é frequente atingir o máximo consenso na equipa e máxima influência nos seus membros, com vista a atingir o resultado pretendido. Este estilo de liderança implica grandes riscos, uma vez que se sustenta fortemente na capacidade de altruísmo, coragem e espírito de equipa dos colaboradores. Dando força ao ditado de que grandes riscos dão grandes recompensas, este estilo despoleta um elevado consenso, grandes níveis de confiança, coesão nos membros da equipa e a atenção a diferentes focos problemáticos ao ambiente da equipa.

A escolha do estilo posto em prática pode variar de acordo com os cinco fatores propostos por Ibara (2010):

- *A dimensão da organização:* organizações maiores e multifacetadas apresentam problemas de difícil perceção para os gestores sénior e de topo. Tendencialmente, tomam decisões centralizadas e cujas consequências se estendem a toda a organização. Estas situações conduzem a poucas ou nenhuma oportunidades de participação dos colaboradores. Líderes de níveis inferiores, poderão receber o input das suas equipas e transmiti-los aos níveis superiores;
- *O grau de interação e comunicação necessária/possível:* O estilo de liderança e a liderança eficaz dependem da quantidade e da qualidade da comunicação entre o líder, a equipa e os elementos da mesma. Para a coesão da equipa e para a persecução eficaz dos objetivos comuns, o fluxo de informação líder-equipa e equipa-líder deverá ser abundante. Para isso, os canais de comunicação entre as duas partes deverão estar constantemente abertos;
- *O nível de capacidade de decisão:* Em organizações de maior dimensão, com vários níveis de gestão, as decisões são, tendencialmente, tomadas de forma centralizada. Isto significa que, nos níveis inferiores é esperada obediência e as oportunidades para o input são poucas ou nenhuma. Neste sentido, uma chefia superior poderá ter liberdade para alternar entre estilos, enquanto uma liderança inferior raras vezes poderá abandonar o burocrático;
- *Coerência dos objetivos:* o alinhamento entre as ações da organização e os seus objetivos é vital para a sobrevivência desta. Como tal, os objetivos devem ser definidos clara e realisticamente para que a equipa seja capaz de agir para os alcançar. O afastamento ou proximidade aos objetivos pode ser um fator de influência do estilo de liderança a utilizar;
- *A personalidade dos membros da equipa:* a personalidade dos membros da equipa ou do próprio líder pode influenciar a eficácia de cada estilo. Por exemplo, indivíduos com uma preferência para processos burocráticos e rotineiros têm tendência a não se sentir tão confortáveis em estilos democráticos como se sentiriam, por exemplo, em estilos modeladores.

Ainda assim, é de salientar que um líder é tão mais eficaz quanto maior for o número de estilos que este é capaz de articular (Goleman, 2000). Por outro lado, os líderes que apresentam um grande leque de estilos não fazem deles uso de forma binária, numa perspectiva “tudo ou nada” (Amanchukwu et al., 2015; Goleman, 2000). Ao invés, estão conscientes dos impactos de cada estilo e tentam fazer uso deles nas ocasiões mais apropriadas, ajustando continuamente a sua intensidade de modo a obter os melhores resultados. Para Goleman (2000), quanto mais ágil for a adaptação dos estilos à situação, mais eficaz será o líder. O acesso a estes estilos, bem como a sua utilização eficaz, dependem da detenção de competências de inteligência emocional. Este conceito pode ser definido como “a capacidade de monitorizar emoções pessoais e interpessoais, discriminá-las e usá-las para regular e orientar os pensamentos e ações” (Mayer & Salovey, 1993, p. 433), sendo que esta capacidade pode ser desenvolvida e obtida em qualquer fase da vida, desde que haja prática, dedicação e, sobretudo, tempo (Mayer & Salovey, 1993; Goleman, 1996 cit in Almeida et al., 2009 p.110). A aprendizagem da inteligência emocional está dependente da repetição e da prática e não acontece num momento, mas lenta e consistentemente. Os benefícios da inteligência emocional foram demonstrados por David McClelland (cit in Goleman 2000), que concluiu que o desempenho dos grupos liderados por gestores com competências de inteligência emocional excedia os objetivos das empresas por margens até 20%, enquanto os grupos liderados por gestores sem competências de inteligência emocional ficavam frequentemente aquém dos objetivos estabelecidos, também por uma margem de 20%.

Relativamente aos líderes, tem sido observado que poucos são capazes de articular um grande leque de estilos, tornam-se, assim, necessárias soluções para a liderança eficaz (Goleman, 2000). Uma primeira solução será o líder rodear-se daqueles que dominam estilos que este não domina, para que estas pessoas possam, em situação de necessidade, apontá-lo no melhor caminho. Esta prática conduz a uma segunda solução, esta mais morosa, mas, por outro lado, com potencial de amplificação das capacidades do líder: compreender e desenvolver as componentes da inteligência emocional do estilo em falta e dominá-las por forma a tornar-se um líder mais capaz e com um maior leque de estilos de liderança. (Goleman, 2000).

2.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

O conceito de Cidadania Organizacional reúne pouco consenso. A palavra “cidadania” vem do latim *civis* ou *civitas*, significando membro de uma das cidades-estado da antiga república romana. É, então, uma noção assente no antigo Direito Romano e na noção da existência de classes e homens livres (Gomes et al., 2014). Na língua portuguesa, de acordo

com Ferreira (1975, cit in Gomes, 2014), a noção de cidadania define a qualidade de qualquer cidadão bem como o seu pleno gozo dos direitos civis que lhe são conferidos no seu país. A noção de cidadania é transversal a todas as áreas da vida do ser humano, seja política, civil, económica e, sem surpresa, organizacional. Porém, em nenhuma destas vertentes, é possível falar de cidadania sem se falar sobre a liberdade que lhe está indexada (Gomes et al., 2014). É desta liberdade que depende o conceito de cidadania, do poder de escolha entre fazer o bem ou o mal, entre seguir um código moral e ético orientado para o convívio em sociedade ou, simplesmente, ignorar as necessidades do outro e pensar, exclusivamente, nas nossas. No mundo organizacional, esta dicotomia prende-se com a escolha entre desempenhar a tarefa exigida e acordada no momento da contratação ou, por oposição, ir além das exigências contratuais, fazendo por tornar o ambiente de trabalho o menos tóxico possível. Esta ideia dá força a alguns conceitos de cidadania que só conferem a condição de “verdadeiro” cidadão ao indivíduo quando as ações deste contribuem para o bem-estar da comunidade a que pertence.

Frequentemente, as organizações preferem colaboradores a meros funcionários, ou seja, prefere aqueles que vão além das meras obrigações contratuais e das competências nucleares, agindo em prol do “ambiente psicológico e social no qual a tarefa se desenrola” (Organ, 1997, p. 90). Os comportamentos que promovem a qualidade deste “ambiente psicológico e social” têm sido designados como comportamentos de cidadania organizacional (CCO). A cidadania organizacional surgiu na literatura científica através dos trabalhos de Bateman e Organ (1983) e Smith, Organ e Near (1983), mas as suas raízes remontam aos trabalhos de Barnard e Roethlisberger e Dickson na década de 1930, de Blau, em 1964 e Katz e Kahn, em 1966 (Gomes et al., 2014). Nestes trabalhos, eram estabelecidas as teorias de trocas sociais, de cidadania cívica e a importância dos comportamentos voluntários dos indivíduos para as organizações. Eventualmente, poder-se-ão considerar Katz e Kahn os principais impulsionadores do termo “cidadania organizacional” quando na sua obra *Social Psychology of Organizations*, primeiro equacionam o trabalhador como um “cidadão organizacional” (Gomes et al., 2014).

Antes de se chegar à definição atual de Cidadania Organizacional como atos que “vão além das obrigações das funções, não podendo ser reforçadas ou punidas com esquemas de incentivo ou sanções” (Smith et al., 1983, pp. 653-654) outras foram sugeridas. Podsakoff et al. (2000 cit in Gomes et al., 2014) realizaram uma revisão da literatura, na qual identificaram cinco termos similares ao definido por Smith et al. (1983). Assim, os autores identificaram:

- *Comportamentos pró-sociais* (Brief & Motowidlo, 1986)

É qualquer comportamento adotado em ambiente organizacional que tenha o objetivo de melhorar o bem-estar do indivíduo ou grupo de indivíduos a quem o comportamento é

dirigido. Nesta definição figuram exemplos de atitudes como a ajuda a um colega de trabalho com um problema pessoal, desde que essa ajuda ocorra no ambiente organizacional;

- *Espontaneidade organizacional* (George & Brief, 1992)

A espontaneidade organizacional é um tipo específico de padrão de comportamentos inovadores e espontâneos que promovem a eficácia organizacional. Para os autores, os comportamentos poderão ou não ir além do descritivo do cargo. Em todo o caso, não devem ser contratualmente remunerados, já que tal contraria o princípio da espontaneidade. A esta definição pertencem atitudes como a cooperação com os pares, a proteção interna e externa da organização, a sugestão construtiva;

- *Comportamentos extra-papel* (Pearce & Gregersen, 1991)

Os comportamentos extra-papel não são ordenados ou acordados contratualmente com a organização e, portanto, são explicados pelos estados cognitivos e afetivos dos indivíduos. Nesta definição cabem ações como a colaboração com os pares e a defesa da organização. Nesta definição, as atitudes podem ocorrer fora do ambiente organizacional, no decorrer da vida pessoal do indivíduo.

Este levantamento (Podsakoff et al., 2000 Gomes et al., 2014), porém, não é completo, já que deixou termos similares por incluir. Assim, a estas três definições apresentadas, deve ainda acrescentar-se o comportamento com virtude cívica e o desempenho contextual:

- *Comportamento cívico-organizacional* (Graham, 1991)

Esta definição difere da proposta de Organ por ser inspirada na filosofia política e, portanto, pressupor que o comportamento cívico é aquele em que o indivíduo se envolve e participa de forma responsável na política da organização. Esta abordagem é mais ampla e engloba todo o tipo de comportamentos cívicos, não necessitando de distinção entre intra e extra função. Desta definição fazem parte comportamentos como defender novas ideias, incentivar à participação do outro, participar nas reuniões, estar informado sobre a organização e apoiar as mudanças quando estas se concluem necessárias;

- *Desempenho contextual* (Borman & Motowidlo, 1993)

Assente na definição de Organ, no sentido em que os CCO devem manter ou melhorar o ambiente em que se desenvolve a tarefa, a sua característica distintiva é de que só são considerados CCO os comportamentos que decorrem no local de trabalho. Um comportamento em que um colaborador defenda a empresa, se não for em contexto laboral, não é considerado de cidadania organizacional. Por outro lado, um auxílio a um colega de trabalho, mesmo que de natureza pessoal, é considerado um comportamento de cidadania organizacional, na medida

em que, em última instância, irá melhorar o ambiente em que ambas as partes desempenham as suas funções.

Para Hoch (2010), apesar das diferenças, as definições de CCO parecem apresentar os seguintes três pontos em comum:

- *Motivação* – Os CCO têm uma motivação positiva, de ajudar o outro e o ambiente de trabalho;
- *Comportamentos facilitadores* – Para serem classificados como CCO, os padrões de comportamento devem contribuir para o funcionamento eficaz das organizações;
- *Benefícios para a organização* – Ambientes de trabalho caracterizados pela presença de CCO são mais atrativos e a sua preservação traz benefícios para a organização a longo prazo.

A cidadania organizacional, mais do que “o modo como as pessoas se comportam na organização” (Wibowo, 2014 cit in Jaya et al., 2021 p. 2), é definida como o comportamento de desempenho contextual, que não é exigência do papel ou da descrição do cargo, mas promove o funcionamento eficaz da organização, mantendo o seu nível ou melhorando-o, e cujos retornos não são contratualmente garantidos (Organ, 1997). No entanto, estas recompensas poderão existir, por exemplo, através de avaliações de desempenho favoráveis e preferência de promoção (Marinova et al., 2010).

Para Silva et al. (2019), a cidadania organizacional é composta por comportamentos formais e informais, sendo que em qualquer dos casos, estes devem ser passíveis de ser vistos sobre a ótica da solidariedade e trazer benefícios significativos, contribuindo para a competitividade e eficácia organizacional. De acordo com os mesmos autores, um dos principais benefícios da cidadania organizacional é a redução do conflito, o que permite às chefias focarem-se no planeamento estratégico em vez da resolução de problemas.

No despertar do conceito de Cidadania Organizacional, na década de 1980, tornou-se muito mais expressiva uma tendência de investigação que pretendia explicar o porquê de alguns membros das organizações desempenharem papéis muito mais completos no seu dia-a-dia, sem que tal lhes fosse exigido, colaborando para o bom funcionamento da organização, enquanto outros se limitavam a cumprir as suas obrigações contratuais, contribuindo para o funcionamento básico da mesma. Tentando responder à urgência de explicar esta situação, tal como já referido, Smith et al. (1983) introduzem o termo “comportamentos de cidadania organizacional”. Estes autores definiam os CCO como “atos de cooperação, entrelajada,

sugestão, gestos e boa-fé e altruísmo e outras formas do que se define como comportamentos de cidadania” e “que vão além das obrigações das funções, não podendo ser reforçadas ou punidas com esquemas de incentivo ou sanções”(Smith et al., 1983 pp. 653-654). À data, tal como hoje, a conceptualização deste fenómeno era sinónimo de complexidade e pouco consenso, o que se traduziu em duras críticas a esta definição de Organ pela parte de autores como Morrison (1994), George e Brief (1992), Van Dyne et al. (1995) e Borman e Motowidlo (1993). Estes últimos, em particular, defendiam que os CCO estavam fortemente ligados ao desempenho contextual. Ou seja, a classificação de um comportamento como de cidadania dependia mais do seu contexto (i.e., contexto laboral ou não) e menos da sua natureza (por exemplo, um comportamento de defesa da organização não era considerado de cidadania organizacional se não fosse levado a cabo no contexto laboral). Organ, em 1997, validou, em parte, a visão de Borman e Motowidlo e integrou-a na sua própria definição deste modo, chegando-se aquela que ainda hoje é a definição mais bem aceite na comunidade.

Para a melhor compreensão da afirmação de Dejours (2006, p. 143) de que “o trabalho, na medida em que implica a cooperação voluntária dos agentes, convoca também os que trabalham a investir na construção de regras que cumprem um papel não só em relação ao trabalho, mas também à vida em comum”, é necessário ter em mente a categorização de CCO de Turnipseed e Rassuli (2005). De acordo com estes autores, os CCO são comportamentos de cooperação com os pares, desenvolvimento de tarefas extra-papel sem protesto, conservação dos recursos da organização, uso eficiente do tempo, partilha de informação, conhecimento e ideias e qualquer outro comportamento que represente favoravelmente a organização.

Os CCO têm vindo a ser associados a uma maior eficácia, tanto das equipas, como da organização de um modo geral (Costa & Andrade, 2015; Parke et al., 2020). De facto, autores como Jaya et al. (2021) vão mais além e afirmam que, mais do que uma vantagem, funcionários que são colaboradores, que vão além das obrigações contratuais e do seu dever formal são uma necessidade para as organizações. Desde o início das discussões sobre CCO, a base deste construto tem sido a capacidade humana para o altruísmo (Graham, 1991). Ainda assim, para Organ, (1997) a definição de CCO deverá ser mais do que meramente “extra função” ou “não remunerados formalmente”, ainda que estas possam ser características desse padrão de comportamentos. A definição integral de CCO é que estes são comportamentos extra-papel, que promovem ou mantêm o funcionamento da organização e cujas recompensas, não sendo previstas e formais, podem existir. Desta definição, a característica que o autor parece considerar imprescindível é “extra-papel”, na medida em que este vê CCO como comportamentos que, não sendo expressamente contratualizados, são esperados em qualquer

função, desde que estes não estejam previstos num sistema de recompensas formal (Organ, 1997) e contribuam para a eficácia organizacional, sendo exemplo disso a promoção de um ambiente de trabalho saudável e a capacidade de trabalho em equipa.

A busca de comportamentos que vão além do contratual surge quando se desenvolvem laços afetivos com a organização, seja porque a relação indivíduo-organização é percebida como valiosa ou porque o indivíduo se identifica com a filosofia da organização (Mosquera & Lopes Henriques, 2014; Ribeiro & Rego, 2010). Em consequência, os CCO são comportamentos discricionários, na medida em que são “(...) selecionados à descrição dos próprios colaboradores” (Organ, 1988 cit in Yu et al., 2021 p. 5). Acompanhando a compreensão de uma relação entre a manifestação de CCO e o desempenho das equipas, vários estudos têm sido feitos com o objetivo de relacionar os estilos de liderança manifestados com a presença de CCO. Entre estes trabalhos, contam-se os esforços de Parke et al. (2020), Organ, Podsakoff e Mackenzie (2006 cit in Parke et al., 2020) e Jaya et al. (2021). Estes últimos concluíram que, no contexto dos funcionários públicos da educação egípcios, a liderança mais ou menos eficaz não tem influência direta na manifestação de CCO. Opostamente, o trabalho de Parke et al. (2020) indica que num contexto de processamento alimentar, nos Estados Unidos, a liderança desempenha um papel fundamental para a manifestação dos primeiros CCO nos colaboradores.

Como já referido, após várias revisões e uma extensa discussão na comunidade científica sobre o que seriam, na realidade, a cidadania organizacional e os seus comportamentos, a conceptualização mais comum tornou-se a de Organ (1997, p. 91) que traduz os CCO em comportamentos que contribuem para a “melhoria ou manutenção do contexto social e psicológico que suporta o desempenho da tarefa”. Esta visão tem a particularidade de ser específica o suficiente para descrever um padrão de comportamentos, evitando que não se enquadrem determinados comportamentos que afetam positivamente o contexto psicológico e social onde decorre a tarefa. Contudo, o autor sublinha a importância da contextualização dos comportamentos, na medida em que estes devem ter uma origem no contexto da organização e como finalidade a melhoria ou manutenção da performance da equipa. Para identificar os CCO, o autor esclarece que “dos CCO fazem apenas parte aqueles comportamentos que, no seu agregado e indiferentemente do período e das pessoas, contribuem para a eficácia organizacional.” (Organ, 1997, p. 87)

Esta definição revista compreende cinco dimensões (Simões, 2021), que se apresentam de seguida:

- *Altruísmo*: são os comportamentos assumidos pelos colaboradores em situações específicas que envolvem, muitas vezes, a ajuda voluntária no cumprir de uma tarefa (e.x., assistir voluntariamente a um colega no cumprimento da sua tarefa quando este se encontra com dificuldades);
- *Conscienciosidade*: o padrão de comportamentos em prol do ambiente de trabalho saudável é consistente e existe mesmo quando o colaborador não é observado (ex.: um comportamento que o colaborador desempenha sempre, quer seja do conhecimento da chefia ou não, e que tem o objetivo de manter ou melhorar o ambiente de trabalho);
- *Desportivismo*: Os colaboradores estão dispostos a aceitar situações menos agradáveis em prol do “bem-maior” (ex.: cumprir pequenos períodos de trabalho não remunerado em prol do cumprimento da tarefa);
- *Cortesia*: Comportamentos que partem da consciência da relação causa-efeito e se encontram mais orientados para a manutenção do ambiente de trabalho saudável do que para a sua melhoria (ex.: evitar o conflito);
- *Virtude cívica*: Inspirada na filosofia política, pressupõe a participação ativa e responsável na vida política da organização. Organ considerou que esta forma de cidadania organizacional era, antes, como uma das dimensões de CCO (ex.: manifestar a opinião quanto à capacidade da equipa para concluir um projeto no tempo proposto).

Apresentado o conceito de CCO, tornou-se imperativo explicar o que os poderia desencadear. Neste sentido, foram reforçados os estudos de Katz e Kahn (1978 cit in Gomes et al., 2014) que apontaram como preditor dos CCO a perceção dos colaboradores dos seus próprios papéis na organização e as crenças relativamente ao local de trabalho (Lavelle et al. 2009 cit in Costa & Andrade, 2015; Mosquera & Lopes Henriques, 2014; Ribeiro & Rego, 2010). Quando os funcionários se assumiam, além de funcionários, colaboradores e consideravam que no local de trabalho existiam entidades por quem deveriam fazer um esforço extra – desde colegas até à própria organização como um todo – desencadeavam ações que tinham por objetivo tornar o ambiente de trabalho tão agradável e estimulante quanto possível. Estes comportamentos são, então, vistos como de cidadania organizacional.

Apesar de se começar a compreender que o estado cognitivo e afetivo dos colaboradores pode desencadear os CCO, falta ainda compreender como é que as organizações podem desencadear esses mesmos estados nos colaboradores. Foi observado por Kumar et al (2009 cit in Costa & Andrade, 2015, p. 65) um “aumento no estudo dos CCO, mas quase sempre ligados a outra variável”, sendo que uma destas variáveis poderá ser a liderança. Ribeiro e Rego (2010)

propõem que os indivíduos tendem a responder positiva e afetivamente quando veem manifestada a valorização da contribuição e preocupação com o bem-estar por parte da organização, dando como resposta comportamentos altruístas em prol da organização e do ambiente de trabalho. Este potencial de comportamento já havia sido observado por Farh et al. (1990), que defendia que o novo trabalhador contribui de forma espontânea e tem potencial para ultrapassar as barreiras formais, cumprido mais do que o seu dever em prol da organização (Tinti et al., 2017). Parke et al. (2020) desenvolveram um estudo composto por quatro grupos que pressupunha a implementação de CCO em três desses grupos, com um grupo de controlo. Os autores propunham que, no primeiro grupo os CCO fossem incentivados pelo líder da equipa, no segundo grupo fossem incentivados pelos pares e no terceiro os esforços fossem conjuntos entre os pares e o líder de equipa. O grupo de controlo seria passivo. Para a avaliação, os autores identificaram duas fases distintas. A fase inicial, caracterizada por um elevado fluxo de informação, instabilidade e por sentimentos de incerteza, e a fase de consolidação seria caracterizada pela consolidação e aceiteamento tácito dos novos padrões de CCO. Os autores acabaram por concluir que a melhor abordagem seria a intervenção combinada. Quando os CCO eram demonstrados e incentivados pelo líder de equipa, eram integrados no decorrer laboral dos colaboradores na fase inicial, mas tinham tendência a desaparecer na fase de consolidação, quando o líder não estava presente. Por outro lado, quando os CCO eram exemplificados e incentivados exclusivamente pelos pares, eram de difícil integração e aceitação na fase inicial, mas, uma vez compreendidos, mostravam-se presentes na fase de consolidação. Já no grupo em que o incentivo foi feito conjuntamente pelo líder e pelos pares, a implementação ocorreu maioritariamente por parte do líder e na fase de consolidação, estes foram reforçados pelos pares. Deste modo, verificou-se sempre um aumento na ocorrência de CCO.

O estudo de Parke et al. (2020) demonstra que, sem imposição, é possível estimular CCO através do exemplo autorizado do líder (Edmond, Bohmer Pisano, 2001 cit in Parke et al., 2020), que, por princípio, estará mais bem capacitado para responder às preocupações de incerteza e instabilidade da equipa e terá legitimidade para conduzir a equipa pelo caminho certo. Porém, posteriormente, é necessário dar espaço à equipa para que, uma vez dominados os CCO, esta possa fazer uso de recursos como superioridade numérica e aceitação social (Cialdini & Trost, 1998 cit in Parke et al., 2020) para reforçar os comportamentos de cidadania organizacional. O fenómeno da aceitação social conduz à manutenção dos CCO, uma vez que através desta aceitação se estabelece o sentido de objetivo partilhado e a procura entre

pares quando surge alguma dúvida quanto à ação a tomar e, portanto, o processo de *feedback* torna-se um processo de sinergias entre os pares e não dependente do líder.

2.3 Bem-estar e bem-estar no trabalho

2.3.1 Bem-estar

A discussão sobre o bem-estar tem-se estendido por décadas e o consenso da definição permanece elusivo. Isso deve-se, em parte, à flexibilidade do conceito, cujas definições, frequentemente, as suas variam drasticamente com a mudança geracional, nacional ou social dos grupos analisados (Stankevičienė et al., 2021). Ainda assim, o bem-estar parece ter uma base comum a todas as definições, que Guest (2017) define como “o sentimento ou estado em que a pessoa se sente feliz”. Qi & Wo (2018, cit in Stankevičienė et al., 2021), por sua vez, definem o bem-estar como um “aprovisionamento de bens materiais e espirituais”. Estas duas visões ilustram as duas perspectivas que o bem-estar passou a tomar desde a década de 1980: o bem-estar subjetivo (BES), baseado na felicidade hedonista, e o bem-estar psicológico (BEP), baseado na felicidade eudemónica. (Novo, 2003, cit in Corrêa et al., 2016). Assim, o BES pode ser visto como um ato de procura pela felicidade hedónica, o que conduz os sujeitos aos seus objetivos eudemónicos, como casar, ter filhos, ter um bom emprego ou qualquer que seja a meta que estabelecem para si (Rossi et al., 2020). É, portanto, “a avaliação geral que uma pessoa faz sobre a sua própria vida e sobre essa pessoa ter experimentado mais emoções positivas do que emoções negativas ao longo da vida” (Diener, 1984 cit in Rossi et al., 2020). O BEP, por sua vez, pode ser visto como um estado pleno do funcionamento psicológico do indivíduo, que conduz ao autoconhecimento e maturidade de forma a poder agir plena e eficazmente em todos os domínios da vida (Rossi et al., 2020).

Ainda que a preocupação com o bem-estar e a felicidade possa ser observada em documentos antigos como a Declaração da Independência dos Estados Unidos (Santos, 2021), os ideais da revolução francesa e os textos de Aristóteles (Rossi et al., 2020), a noção de que a saúde é mais do que a ausência de doença e depende também do bem-estar psicológico só começou a ganhar importância durante a década de 1960 (Ryan & Deci, 2001). Esta importância foi acentuada pelo facto de o bem-estar passar a ser usado como indicador da qualidade de vida do cidadão (Santos & Ceballos, 2013).

Segundo Galinha e Ribeiro (2005 cit in Corrêa et al., 2016) e Siqueira e Padovam (2008 cit in Corrêa et al., 2016), o bem-estar no trabalho começou a ser tratado na década de 1960 como sinónimo de colaboradores rentáveis, sendo transposto para a realidade da saúde do colaborador na década de 1970 (Galinha & Ribeiro, 2005, cit in Corrêa et al., 2016), situação

em grande parte impulsionada, pelo interesse público dos Estados Unidos da América na saúde psicológica dos indivíduos (Ryan & Deci, 2001) .

Como referido anteriormente, na década de 1980, o bem-estar deixou de ser visto como um conceito completo em si mesmo, mas antes como uma composição de duas dimensões: Diener (1984, cit in Rossi et al., 2020) compreende o bem-estar como o bem-estar subjetivo (BES) e Ryff (1984, cit in Rossi et al., 2020) compreende-o como o bem-estar psicológico (BEP). Diener dividia ainda o BES em três componentes: Satisfação com a própria vida (i.e., a avaliação da qualidade de vida de uma pessoa, de acordo com a própria pessoa), afetos positivos (i.e., sensações que são benéficas ao estado de espírito do sujeito) e afetos negativos (i.e., sensações que não são benéficas para o estado de emocional do sujeito). O BES é, assim, o balanço entre a predominância de afetos positivos ou negativos e a conseqüentemente satisfação que o sujeito tira da sua vida. Ryff, por sua vez, vê no BEP o pleno funcionamento psicológico do indivíduo ao atuar nos diferentes domínios da vida, sendo que o bem-estar depende de seis componentes:

- *Autoaceitação* (i.e., atitude positiva do sujeito em relação a si próprio);
- *Relacionamento Interpessoal* (i.e., atitude recetiva do sujeito em relação a outros sujeitos);
- *Autonomia* (i.e., determinação e independência necessárias nos vários domínios da vida);
- *Domínio do Ambiente* (i.e., capacidade do indivíduo para gerir o seu desenvolvimento e das suas emoções durante o seu quotidiano);
- *Propósito de Vida* (i.e., sentido de direcionamento e de que tanto o momento presente como os momentos passados têm em um propósito maior na sua vida);
- *Crescimento Pessoal* (i.e., sentido de desenvolvimento que mune o sujeito de abertura a novas experiências e aperfeiçoamento constante do seu potencial).

De acordo com a explicação de Ryan e Deci (2001), o bem-estar subjetivo é assente numa perspetiva hedonista, que foca o bem-estar na obtenção de prazer, e o indivíduo que apresenta bem-estar é aquele que experimenta uma predominância de emoções positivas. Por outro lado, o bem-estar psicológico tem alicerces numa visão eudemónica e depende da procura do desenvolvimento pessoal e na busca de felicidade a longo prazo, sendo o indivíduo que apresenta bem-estar aquele que experimenta sentimentos de autorrealização. Para Epicuro, os prazeres deviam ser um recurso usado de forma racional e ponderada que permitiriam ao homem sábio viver uma boa vida, sem exageros e sem arrependimentos (Rossi et al., 2020), ou

seja, o hedonismo é uma parte do eudemonismo, pelo que o BES é uma parte do BEP (Diener, 2017 cit in Rossi et al., 2020). A fim de atingirem uma das duas dimensões do bem-estar, os indivíduos experimentam, assim, um dos quatro tipos de sentimentos (Seligman, 2018): emoções positivas, engajamento (i.e., entrega à ação), significado (i.e., percepção de um significado superior para as decisões e ações do sujeito) e realização (i.e., percepção de metas e objetivos alcançados).

No fundo, o BES é um sentimento, definindo-se pela procura de experiências prazerosas e evasão à dor e fortemente associado as emoções positivas (Guest, 2017; Robertson & Cooper, 2010 e Viot & Benraiss-Noailles, 2019 cit in Stankevičienė et al., 2021). Por comparação, o bem-estar psicológico é um estado a alcançar, definido pela realização e desenvolvimento pessoal (Guest, 2017; Dodge et al. 2012 e Zheng et al. 2015 cit in Stankevičienė et al., 2021), estando fortemente associado a crenças que se prendem com a busca pelo significado da vida (Rossi et al., 2020).

Tal como afirma Santos (2021, p. 34), “a felicidade é um estado psicológico e mostra-se impossível definir um estado psicológico”. Porém, pelas duas dimensões identificadas, pode-se assumir o bem-estar pleno como a procura de sensações prazerosas e pela aversão à dor sem que tal comprometa os planos de desenvolvimento pessoais a longo prazo.

2.3.2 Bem-estar no trabalho

O bem-estar tem sido um conceito que tem vindo a migrar da esfera pessoal do indivíduo para o seu quotidiano, desempenhando papéis a nível social, económico e, desde a década de 1960, laboral, quando começou a tornar-se evidente uma relação entre o bem-estar do colaborador, a sua produtividade e, conseqüentemente, a produtividade da organização (Corrêa et al., 2016). No estudo de revisão de Santos e Ceballos (2013), é possível observar que, para muitos autores que adotaram a ótica do colaborador, de forma eudemónica, o bem-estar vai além da ausência de influências negativas, incluindo dimensões de longo prazo como a satisfação com o trabalho. A propósito da satisfação com o trabalho, Soraggi e Paschoal (2011) apontam que os valores pessoais, ainda que não sejam preditores do bem-estar no trabalho (BET), podem ser uma das chaves para a sua obtenção, na medida em que a oportunidade de dar resposta a estes valores tem vindo a ser associada a um mais alto nível de BET.

De facto, em muitas situações, mais importante do que o volume de negócios, para a sobrevivência das organizações, tem um papel fundamental a qualidade com que esse negócio é feito. Essa qualidade é, muitas vezes, assegurada pela ligação que o colaborador é capaz de

estabelecer com o cliente (Yu et al., 2021). Ou seja, a qualidade da venda do produto ou serviço estará dependente do estado emocional do colaborador e da sua capacidade de engajamento com o cliente. Porém, para a maioria dos trabalhadores, a sua fonte de rendimento é, também ela, a sua maior fonte de stress (Santos & Ceballos, 2013). Isto permite que os trabalhadores compreendam que, quando o stress é menor e o ambiente de trabalho mais saudável, estes se sentem melhor e são mais propícios a mostrarem autonomamente comportamentos com um impacto positivo nesse mesmo ambiente (Yu et al., 2021), originando um ciclo de bem-estar que permitirá aos colaboradores manterem um estado emocional positivo, tendo, assim, mais capacidade de engajamento com os clientes. Pode-se, então, assumir que o BET é imprescindível para promover a competitividade entre as organizações (Sant'anna et al, 2012 cit in Corrêa et al., 2016). Santos (2021) aponta que isto acontece porque colaboradores que se sentem bem no seu local de trabalho são mais engajados, mais produtivos, criativos e apresentam menos absentismo, indícios de *burnout* e intenções de *turnover*, ou seja, de troca de entidade empregadora.

O BET pode, então, ser dividido em três dimensões (Grant et al., 2007):

- *Bem-estar psicológico* – o prazer e realização obtidos, holisticamente, com a realização do trabalho;
- *Bem-estar físico* – o nível de segurança e proteção da saúde, percebido no decorrer do trabalho;
- *Bem-estar social* – a satisfação obtida pela relação com os pares e com as chefias no ambiente de trabalho.

Recuperando a dicotomia do bem-estar subjetivo e psicológico da secção anterior, é importante salientar que estes se complementam, pelo que vale a pena mencionar que, no decorrer da vida organizacional podem ser identificados momentos distintos de bem-estar ou mal-estar tanto hedónicos como eudemónicos (Santos, 2021). Exemplos disto ocorrem quando se verifica que os colaboradores apresentam mais ou menos absentismo ou consideram o seu trabalho mais ou menos interessante. Relativamente ao trabalho interessante, este pode ser a chave para o BET prolongado, já que é uma componente do bem-estar “(...) associada à motivação intrínseca e tem potencial para gerar um círculo virtuoso de reciprocidade entre organização e o colaborador” (Santos, 2021, p. 73) Para mais, tem vindo a ser demonstrado que a experiência de trabalho com sentido e interessante satisfaz estados internos que ampliam a motivação intrínseca (Rosso et al., 2010). Por outro lado, uma fonte de mal-estar no trabalho poderá ser o elevado grau de exigência associado a um baixo controlo e poder de decisão,

combinação que, emparelhada com a dissonância entre esforço e recompensa, poderá conduzir a queixas psicossomáticas e quadros depressivos, resultado particularmente evidente em colaboradores mais velhos (Santos & Ceballos, 2013).

À semelhança do bem-estar generalizado, o clima social do ambiente de trabalho é, segundo Rocha Sobrinho e Porto (2012, cit in Santos & Ceballos, 2013) o preditor mais forte do BET. Isto porque o ambiente social é dado ao contágio e, portanto, os comportamentos de cada um têm impacto, tanto horizontal (colegas), como vertical (chefias-subordinados) ou até para o exterior (colaboradores-fornecedores/clientes) da organização (Santos, 2021).

Se se traduzir o bom ambiente social vertical em manifestações de suporte organizacional, podem-se fazer duas inferências: o suporte organizacional influencia as emoções vivenciadas pelo colaborador no dia de trabalho comum (Paschoal et al., 2010 cit in Santos & Ceballos, 2013) e essas emoções desempenham um papel no sucesso da organização (Yu et al., 2021).

Uma vez que os fatores pessoais podem interferir diretamente no humor dos indivíduos no seu local de trabalho, segundo Rothbard e Edwards (2000 cit in Corrêa et al., 2016), as organizações têm vindo a apostar em estratégias que lhes permitam compreender a influência da vida pessoal dos colaboradores na sua vida profissional. A gestão dos recursos humanos não poderá adotar uma perspetiva taylorista e seguir uma abordagem *the-one-best-way* sob o risco de desumanizar os recursos humanos (Santos, 2020). A produtividade vai além de fatores extrínsecos como incentivos *pay-for-performance* (Santos, 2021). Esta nova preocupação com o bem-estar dos trabalhadores obrigou à pesquisa de fatores psicossociais, como o stress e as suas consequências, no decorrer da vida organizacional (Hirschle et al., 2019). Desta pesquisa surgiram conceitos como o stress laboral, definido como a ameaça ao bem-estar, percebido pelo colaborador (Hirschle et al., 2019), que poderá resultar em patologias como o *burnout* e a depressão, o que acarreta custos para a organização. Neste sentido, tem vindo a ser enfatizada a necessidade de melhorar as práticas organizacionais como meio de melhoria do BET através de atitudes como a promoção da organização eficiente o trabalho e a oferta de oportunidades de desenvolvimento (Santos & Ceballos, 2013). Estas medidas, porém, parecem dar apenas resposta à dimensão psicológica do bem-estar, que é, como já referido, uma das três dimensões do BET. Exemplos de práticas que poderiam dar resposta às restantes dimensões seria a promoção das condições de segurança na tarefa (dimensão física) e a promoção do diálogo entre os elementos da equipa (dimensão social).

Fazendo uso da literatura analisada até este ponto, assume-se o BET como um conceito multidimensional que, mais do que a ausência de mal-estar no ambiente onde se

desempenha a tarefa, se caracteriza por todo o suporte social, psicológico e físico que permite ao indivíduo retirar um contributo positivo para o seu bem-estar pleno. Nos pontos seguintes, definir-se-ão com mais precisão cada uma destas três dimensões.

2.3.2.1 Bem-estar no trabalho – Dimensão psicológica

No trabalho de Ben-Shahar e Collon (2008) é possível encontrar uma definição de bem-estar psicológico que traduz o BET como uma sensação global de prazer carregada de significado. Esta afirmação inspira-se na dimensão mais eudemónica de bem-estar, caracterizada pelo prazer sustentável, obtido através da realização e do desenvolvimento pessoal e, no contexto laboral, pelo trabalho com significado. É, portanto, um bem-estar que tem vindo até aqui a ser associado à dimensão psicológica do indivíduo.

Ao longo desta revisão tem sido evidente uma separação entre dimensões hedónica e eudemónica, com esta última a surgir, tendencialmente, como sinónimo de “dimensão psicológica”, por oposição à dimensão hedónica como sinónimo de “dimensão subjetiva”. Esta divisão poderá induzir algum erro não intencional, já que a dimensão psicológica do bem-estar também pode ser associada ao bem-estar hedónico. No contexto laboral, isso traduz-se, sobretudo, na alegria e no entusiasmo com que se realiza e na companhia de quem se realiza a tarefa, bem como na espontaneidade dos acontecimentos que trazem essa alegria e entusiasmo (Guest, 2017). O autor procura transmitir que a dimensão hedónica desempenha um papel importante no BET global de cada indivíduo, à semelhança do bem-estar pleno, o BET global do indivíduo é composto, em grande parte, por períodos de neutralidade ou ausência de desconforto, pontuado por momentos de alegria e entusiasmo, que deverão superar, em número e intensidade, os momentos de tristeza e desânimo. Por outro lado, os momentos de neutralidade deverão superar os de alegria e entusiasmo para que não se dê o efeito de “adaptação hedónica”. Este fenómeno ocorre quando as situações extraordinárias se tornam comuns e os seus benefícios positivos são cada vez menores. (Brickman & Campbell, 1971 e Sckade & Khneman, 1998 cit in Santos, 2020),

No que diz respeito à dimensão eudemónica, esta pode ser construída através da agregação das ideias de autorrealização e desenvolvimento e crescimento pessoal (Rossi et al., 2020). No contexto laboral isso poderá traduzir-se no grau hierárquico, mas também no trabalho com significado. Ou seja, o bem-estar psicológico no ambiente de trabalho pode ser um resultado da autonomia e responsabilidade que são confiadas ao colaborador. Isso significa que, seguindo a filosofia epicurista, em algumas situações, o atingir do bem-estar hedónico

poderá implicar algum mal-estar eudemónico, futuramente, e que a obtenção do bem-estar eudemónico poderá implicar momentos de mal-estar hedónico, como a experiência do stress psicológico (Rossi et al., 2020), o que pode conduzir, no limite à síndrome de *burnout*, caracterizada por sintomas físicos e psicológicos. Entre os sintomas psicológicos conta-se a fadiga emocional, ansiedade e depressão, entre outros (Cândido & de Souza, 2016).

Retomando a definição de Ben-Shahar e Collon (2008) do bem-estar como e transportando essa definição para o conceito de BET, podemos, então, dizer que o bem-estar psicológico é a composição das dimensões hedónica e eudemónica, na medida em que momentos de prazer hedónicos no local de trabalho poderão conduzir com mais facilidade ao prazer eudemónico que é o trabalho com significado.

2.3.2.2 Bem-estar no trabalho – Dimensão física

“A dimensão física do bem-estar decorre da relação entre trabalho e a saúde do empregado” (Santos, 2020, p.19). Isto significa que o bem-estar físico se relaciona com as condições em que o colaborador desempenha a tarefa, influenciando indicadores subjetivos de saúde, como energia, stress ou exaustão (Guest, 2017), podendo originar patologias como a síndrome de *burnout*. Desde as condições de segurança do operário da construção civil num andaime ou as condições de conforto do *trader* de títulos financeiros, tudo são fatores de stress físico (i.e., desconforto ou perigo físicos) que desempenham um papel no bem-estar físico dos trabalhadores. Por outro lado, mal-estar psicológico, como a síndrome de *burnout* referida na secção anterior, poderá ter manifestações no estado físico do colaborador, sendo por vezes, fonte de manifestação física e externa de doença, como as dores de cabeça, constrangimentos gástricos e fadiga física, entre outros sintomas (Cândido & de Souza, 2016). Esta dimensão do bem-estar é de tal forma importante que deu origem à medicina ocupacional, que é a divisão da medicina que se ocupa das condições de saúde no trabalho e “tem por finalidade a prevenção dos riscos profissionais e a proteção e promoção da saúde dos trabalhadores” (Serviço Nacional de Saúde, 2020). De facto, esta dimensão do BET é mais antiga que o próprio conceito e pode, assim, considerar-se a sua predecessora. A preocupação com alguma forma de bem-estar ocupacional pode ser reconstruída quase até à era paleolítica, ainda que apenas surja formalmente entre o final dos anos de 1800s e o início dos anos de 1900s (Gochfeld, 2005). Num passado mais recente, e como já referido, o BET tem vindo a ganhar outras dimensões, entre as quais a psicológica. Esta dimensão psicológica tem comprovados efeitos físicos, cada

vez mais derivado da crescente precariedade dos postos de trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos de elevado desempenho (Boreham et al., 2016).

Além das fontes físicas tradicionalmente ligadas ao ambiente de trabalho, como os acidentes de trabalho e o stress (Danna & Griffin, 1999), também a dimensão psicológica do bem-estar tem uma forte influência na componente física, estando negativamente correlacionada com quadros depressivos e positivamente correlacionado com o bem-estar físico dos sujeitos (Faragher et al., 2005). Tem também vindo a ser reportado que a experiência de situações de desconforto no local de trabalho está relacionada a comportamentos com danos físicos de longo prazo para os colaboradores, como hábitos tabágicos, uso de substâncias ilícitas e alteração de rotinas de sono (Giacalone & Promislo, 2010).

De certo modo, também esta dimensão pode ser observada por uma componente hedónica e uma eudemónica. Como exemplo da componente hedónica pode-se sugerir ocasiões sensoriais positivas, como um ambiente em que o indivíduo não perceciona os seus sentidos agredidos. Do ponto de vista eudemónico, o indivíduo pode atingir o bem-estar físico quando não sente a sua integridade física ameaçada ou sente protegido pela organização, através de seguros de saúde e acesso a serviços médicos e psicológicos (Santos, 2021).

Para as organizações, torna-se assim importante prestar atenção às necessidades de saúde dos colaboradores, já que tem vindo a ser demonstrada uma correlação negativa entre o bem-estar e as intenções de *turnover* e a absentismo dos colaboradores, que representam custos desnecessários para as organizações. O bem-estar físico no trabalho, então, pode ser definido como o suporte físico do ambiente o desempenho da tarefa, onde o indivíduo sente a sua integridade física protegida e assegurada.

2.3.2.3 Bem-estar no trabalho – Dimensão social

Do ponto de vista histórico, a dimensão social é a última a integrar o BET. Ainda assim, esta dimensão poderá ser uma das que tem mais impacto na perceção do bem-estar do trabalhador moderno. Como foi constatado por Argyle (2001, p. 71) “as relações sociais têm um efeito poderoso na felicidade e em outros aspetos do bem-estar, e talvez sejam a sua maior causa”. A antropologia mostra que desde sempre o Homem é um ser social, que cedo se organizou em estruturas sociais e, como tal, sempre procurou o equilíbrio destas sociedades, bem como o papel de cada indivíduo nas mesmas. Assim, a conclusão de que, inerente ao bem-estar humano está o bem-estar social é uma conclusão consequencial. Se este bem-estar na sociedade pode ser visto do prisma da “vida boa”, ou seja, prisma epicurista, isento de exageros

ou arrependimentos e pontuado por relações sociais fortes e por alguma forma de estatuto, também na vida organizacional o bem-estar social pode ser representado por aspetos como a confiança, respeito e lealdade, inspiradas pelos comportamentos do sujeito (Ferris et al., 2009).

No que diz respeito à influência do outro no bem-estar social do indivíduo, esta pode, simplesmente, ser traduzida na supremacia de afetos positivos ou negativos face ao indivíduo (Santos, 2020). No entanto, o papel do outro no bem-estar do sujeito é muito mais do que isto. Não só a supremacia dos afetos positivos pesa no bem-estar do sujeito, mas a qualidade dos mesmos explica a perceção de maior ou menor bem-estar. Isto porque a qualidade destes afetos, bem como a sua origem, é uma fonte de energia e de alimento ao desenvolvimento pessoal do indivíduo (Colbert et al., 2016). De acordo com Kovach (1987), quanto mais profundas forem as relações pessoais do indivíduo, maior é o impacto no bem-estar, seja positivo ou negativo.

Assim, como resultado das trocas de afetos no local de trabalho, não é raro observarem-se relações de amizade serem contruídas no contexto laboral e, de seguida, serem-lhes dada continuidade no contexto pessoal. Algumas organizações incentivam esta prática. Isto porque colaboradores capazes de estabelecer estas relações mostram maiores níveis de engajamento com o trabalho (Rath, 2006), o que por sua vez conduz a menos intenções de *turnover* e absentismos e à redução de custos por motivos de saúde (Colbert et al., 2016).

Dados estes benefícios de redução de custos e aumento de produtividade, é do interesse das organizações incentivar a criação de relações sociais no local de trabalho, sobretudo nos dias que correm em que o acesso à tecnologia tem vindo a esbater as barreiras entre o profissional e o pessoal (Barley et al., 2011) e o envolvimento com o trabalho se torna cada vez mais importante, reforçando a ideia atribuída a Arthur Szathmary, de que se a tarefa for envolvente, o sujeito estará apenas a seguir as suas paixões e não, realmente, a desempenhar “apenas uma tarefa”. Entre as formas que as organizações têm vindo a utilizar para nivelar as relações entre colaboradores e estreitar laços sociais dentro destas, conta-se a promoção da horizontalidade das hierarquias, em que as equipas deixaram de reportar num sentido vertical. Em vez disso, passaram a desempenhar as suas tarefas com outras equipas, niveladas ao mesmo patamar, o que tem vindo a abrir o caminho ao diálogo entre setores, criando oportunidades de estabelecer relações sociais dentro da organização (Colbert et al., 2016). Apesar do claro impacto desta nova horizontalidade hierárquica, esta não é uma solução única para o problema de falta de socialização no trabalho. Algumas organizações têm, também, vindo a reportar momentos reservados à informalidade, o que também tem tido um papel no bem-estar social dos colaboradores, ajudando, por vezes, a encarar situações de crise (Santos, 2021).

Pode-se, então, assumir que os comportamentos do indivíduo, ou seja o seu padrão de comportamentos, o conduzem ao bem-estar social eudemónico, enquanto a influência das atitudes do outro são a forma hedónica do bem-estar social no trabalho

O bem-estar social no trabalho pode, então, ser definido como um círculo virtuoso de reciprocidade entre atitudes positivas e afetos positivos manifestados no ambiente organizacional.

3. Metodologia

Perante a intenção de avaliar relações de impacto, neste estudo optou-se por um desenho quantitativo, já que este método permite, além de quantificar um fenómeno, estabelecer relações entre as suas variáveis (Campenhoudt & Quivy, 2008). Considerando o objetivo de avaliar a relação entre o estilo de liderança e o CCO dos colaboradores, e a sua perceção de bem-estar, considerou-se que o método quantitativo seria o que permitia encontrar estas relações. Apesar de se conhecerem as limitações inerentes à utilização de questionários, como a filtragem de informação por parte do participante (Campenhoudt & Quivy, 2008), considerou-se que os aspetos positivos superavam em larga escala os negativos, já que através deste método é possível recolher múltiplos dados simultaneamente, aumentando não só a amostra recolhida, mas reduzindo também o tempo necessário para essa recolha.

Para esta dissertação, foram considerados como objetivos:

- Evidenciar o impacto dos estilos de liderança observados em alguns locais de trabalho nacionais e a observação de comportamentos de cidadania organizacional nos seus colaboradores;
- Evidenciar o impacto dos estilos de liderança observados em alguns locais de trabalho nacionais e a noção de bem-estar dos seus colaboradores;
- Explorar a relação entre comportamentos de cidadania organizacional e bem-estar no trabalho;
- Explorar possíveis ligações entre os estilos de liderança observados em alguns locais de trabalho nacionais e a observação de CCO e BET nos seus colaboradores, de acordo com alguns dados demográficos (sexo, idade e grau de formação).

Neste sentido, consideraram-se como hipóteses de investigação: H1 - O estilo de liderança influencia CCO e BET simultaneamente; H2 - O estilo de liderança influencia CCO e BET de forma distinta; H3 - O estilo de liderança influencia de forma distinta os CCO dos homens e das mulheres; H4 - O estilo de liderança influencia de forma distinta os CCO dos trabalhadores com ensino básico/secundário e os trabalhadores com ensino superior/técnico; H5 - O estilo de liderança influencia de forma distinta os CCO nos trabalhadores entre os 18 e os 41 anos de idade e aqueles com 42 anos ou mais; H6 - O estilo de liderança influencia de forma distinta o BET dos homens e das mulheres; H7 - O estilo de liderança influencia de forma distinta o BET dos trabalhadores com ensino básico/secundário e os trabalhadores com ensino superior/técnico; H8 - O estilo de liderança influencia de forma distinta o BET nos trabalhadores entre os 18 e os 41 anos de idade e aqueles com 42 anos ou mais.

3.1 Participantes

Para este estudo, considerou-se a população ativa com mais de 18 anos, que desempenhasse funções em território nacional e que estivesse em contacto com colegas e superiores hierárquicos, da qual se extraiu uma amostra de 200 participantes.

Para se estudar esta amostra procedeu-se ao método não-probabilístico de amostragem por conveniência, que consiste em selecionar os sujeitos a integrar na amostra através dos critérios de disponibilidade, facilidade e rapidez (Hill & Hill, 2000). Dadas as análises a efetuar, que irão ser descritas nas secções adiante, e de acordo com o *software* G*Power (Faul et al., 2007) e com Vargas (2013), estimou-se que seriam necessárias, no mínimo, 74 observações. Uma vez divulgado o questionário, entre 31-01-2022 e 10-03-2022, obtiveram-se 200 respostas, com uma média de idades de 40.02 anos ($DP = 11,67$; min. = 19; máx = 66). A amostra é composta em 82% por mulheres e 18% homens. Do total de participantes, 56 completaram o ensino básico ou secundário, enquanto os restantes 144 prosseguiram estudos, tendo frequentado o ensino superior ou obtido formação técnica, distinta dos cursos profissionais com equivalência ao ensino secundário. Os dados relativos à distribuição pelas áreas profissionais podem ser verificados na figura 1:

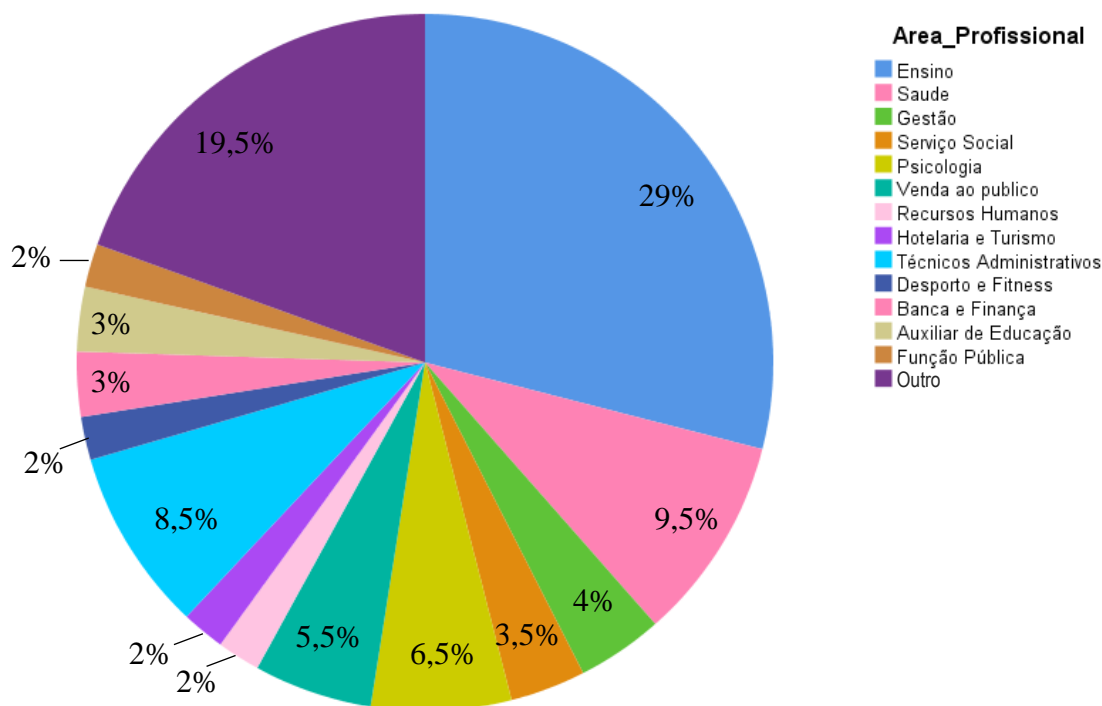


Figura 1 - Áreas profissionais (%)

3.2 Instrumentos de avaliação

O objeto de estudo da presente dissertação é multidimensional, pelo que a recolha de dados se realizou através de um questionário composto por diferentes escalas que seguiam um

formato de escolha múltipla. As questões foram agrupadas em três grupos, sendo o primeiro relativo à identificação dos estilos de liderança, o segundo relativo à identificação de CCO, o terceiro relativo ao BET. Adicionalmente, foram recolhidos alguns dados biográficos para caracterização dos participantes, bem como para a validação das hipóteses.

Para a identificação dos estilos de liderança, recorreu-se à Escala de Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHLE), desenvolvida e testada por Mourão et al. (2016). A EHLE é composta por 15 itens. As respostas ao instrumento são dadas de acordo com uma escala de Likert de 0 (*discordo totalmente*) a 10 (*concordo totalmente*). A escala foi construída a partir de questões de entrevistas e de grupos focais de ambos os sexos, de diversas idades e de diferentes áreas profissionais. Para a análise dos estilos de liderança, através da EHLE, manteve-se a metodologia de Mourão et al. (2016), adotando a estrutura bifatorial, dividindo o foco dos líderes em duas componentes: Foco nas Pessoas e Foco nos Resultados. Para o primeiro fator tiveram peso os itens 1, 3, 7, 8, 9, 13 e 15. Para o segundo fator, tiveram peso os itens 4, 6, 11 e 12. Os resultados combinados permitiram posicionar os líderes numa das 5 posições do referencial (figura 2), criado a partir do modelo de Hersey-Blanchard (Meirovich & Gu, 2015). As posições identificadas implicam que os estilos apresentam

- S₁ – Alto foco nas pessoas e baixo foco nos resultados;
- S₂ – Alto foco nas pessoas e também nos resultados;
- S₃ – Baixo foco nas pessoas e alto foco nos resultados
- S₄ – Baixo foco nas pessoas e também nos resultados
- S₅ – Mediano foco nas pessoas e também nos resultados

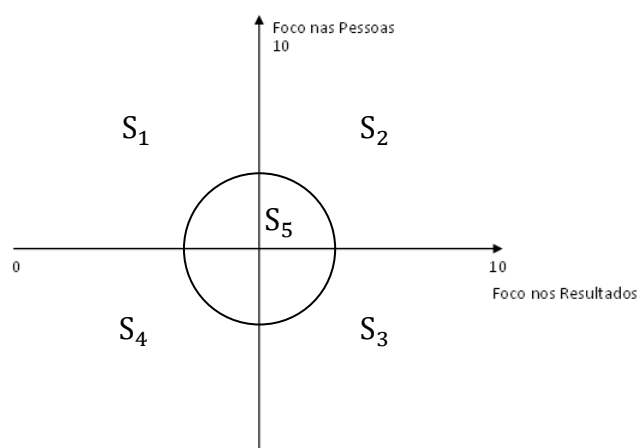


Figura 2 - Referencial de Estilos de Liderança

Previamente, foi necessário analisar a descrição de cada um dos estilos de liderança identificados na secção 2.1.2, de modo a posicioná-los corretamente no referencial. Assim, de

acordo com as descrições dos estilos feitas por Goleman (2000), Lewin et al. (1939), Northouse (2016) e Constat (1958) propõem-se a seguinte associação:

- Posição S₁
 - Carismático
 - Servente
- Posição S₂
 - Afetivo
 - Formador
 - Partilhada
 - Autêntica
 - Transcendental
- Posição S₃
 - Burocrático
 - Coercivo/autocrático
 - Modelador
 - Autorizado
- Posição S₄
 - Laissez-faire
- Posição S₅
 - Democrático

Relativamente à identificação dos CCO, o questionário foi composto pela escala desenvolvida por Konovsky e Organ (1996) e adaptada e traduzida para português por Santos (2011). O conceito de CCO é multidimensional, pelo que a escala é composta por 19 itens, divididos em cinco grupos: (a) Altruísmo – 5 itens; (b) Cortesia – 3 itens; (c) Desportivismo – 5 itens; (d) Conscienciosidade – 4 itens; (e) Virtude cívica – 2 itens. O instrumento foi construído de acordo com uma escala de Likert de 1 (*discordo totalmente*) a 7 (*concordo totalmente*). A escolha deste instrumento é justificada tanto pela sua utilização prévia na medição de CCO em Portugal (Santos, 2011) como pela sua proximidade à proposta original do conceito de CCO (Konovsky & Organ, 1996; Organ, 1988). A adaptação de Santos (2011) torna-se relevante para o presente estudo porque assegurou a tradução e passagem dos itens da 3^a para a 1^a pessoa, permitindo que as respostas possam ser dadas na ótica do colaborador e não na ótica do líder, como acontecia anteriormente.

A escala adaptada de CCO (Santos, 2011) é constituída por 5 fatores (Altruísmo, Cortesia, Desportivismo, Conscienciosidade e Virtude Cívica), pelo que a análise foi efetuada em duas fases. Numa primeira fase, foi estabelecida a média das pontuações nos itens de cada fator. Na segunda fase, apurou-se a média das primeiras médias, de modo a traduzir em valores numéricos a manifestação de CCO. Para a compreensão destes valores, equacionou-se um referencial de 7 pontos, baseado na escala utilizada para a recolha de dados, conforme ilustrado na figura 3, abaixo.

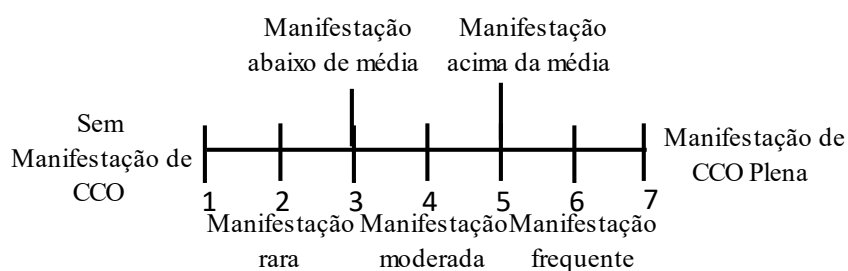


Figura 3 - Referencial de CCO

No que concerne ao BET, recorreu-se à Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) de Paschoal e Tamayo (2008). De acordo com o revisto na secção 2.3.2, o conceito de BET é multidimensional, pelo que o instrumento reflete essa realidade. Assim, a EBET é composta por 30 itens, divididos em duas dimensões, sendo a primeira relativa aos afetos (21 itens) e a segunda relativa à expressividade e realização no trabalho (9 itens). As respostas foram recolhidas através de uma escala de Likert de 5 pontos. Para a dimensão *Sentimentos*, as possibilidades de resposta eram representadas de 1 – *Nem um pouco* a 5 – *Extremamente*. Já na dimensão *Expressividade e Realização no Trabalho*, os valores assumiam o significado de 1 – *Discordo Totalmente* a 5 – *Concordo Totalmente*.

A EBET é constituída por 3 fatores: *Afetos Positivos* (itens 1, 3, 4, 8, 11, 13, 17, 19 e 21) *Afetos Negativos* (itens 2, 5, 6, 7, 9, 10, 12, 14, 15, 16, 18, e 20) *Expressividade/Realização* (itens 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 e 9). Os valores de cada fator foram calculados através da média aritmética dos itens já referidos.

Tal como nos instrumentos anteriores, equacionou-se um referencial para a representação gráfica do instrumento utilizado, tal como se pode observar na figura 4, baseado na escala utilizada para a recolha de dados.

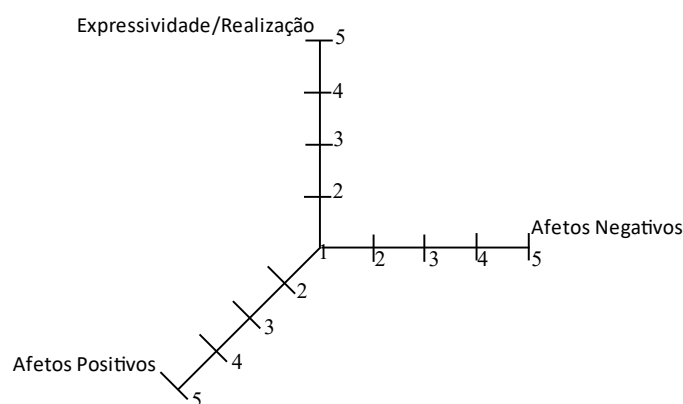


Figura 4- Referencial EBET

3.3 Procedimento

Na tentativa de garantir uma melhor compreensão do questionário, foi realizado um pré-teste, por 7 trabalhadores de diferentes áreas e com diferentes graus académicos, de modo que o questionário final fosse da melhor compreensão para todos os inquiridos. A partir das sugestões dos participantes do pré-teste, procederam-se a pequenas adaptações, como a inserção de pronomes, modificação de tempos verbais (i.e., não utilizar o gerúndio) e modificação de alguns vocábulos (i.e., “demandas” vs. “exigências”) de modo a aproximar o idioma utilizado no instrumento original (português do Brasil) e o idioma utilizado pelos inquiridos (português europeu).

A recolha de dados decorreu através de um questionário online, aplicado através de um link partilhável difundido, numa primeira fase, entre contactos próximos e, posteriormente, com recurso a diversas redes sociais (*Facebook*, *Whatsapp* e *LinkedIn*). Os participantes foram selecionados de forma aleatória e anónima. As respostas consideradas foram recolhidas entre 31-01-2022 e 10-03-2022.

O questionário incluía 6 páginas (Anexo I). A primeira página explicava o seu propósito e fornecia as instruções gerais para o seu preenchimento. Assegurava-se ainda a confidencialidade das respostas, a ausência de respostas corretas ou erradas e ainda o carácter voluntário do seu preenchimento, sendo que em qualquer momento os participantes poderiam interromper a sua participação. A segunda página correspondia aos itens da EHEL, acompanhando-se das instruções específicas para o preenchimento deste instrumento. A terceira página, por sua vez, correspondia aos itens da Escala de Konovsky e Organ (1996),

bem como às instruções específicas para o preenchimento deste instrumento. A quarta página encontrava-se dividida em dois grupos, *Sentimentos e Expressividade e Realização no Trabalho*, correspondentes à EBET. O instrumento era acompanhado pelas instruções específicas para o seu preenchimento. A quinta página exibia as questões de carácter biográfico. Na sexta página encontrava-se uma mensagem de agradecimento aos participantes.

3.4 Estratégia de Análise Estatística

Todas as análises estatísticas foram conduzidas com recurso ao software IBM SPSS Statistics (Versão 26). Para a análise estatística inferencial foi utilizado o nível de significância de .05. O procedimento estatístico iniciou-se com a determinação de algumas medidas de estatística descritivas como média, desvio padrão, máximo e mínimo de todas as variáveis observadas nos questionários. De seguida, as suas distribuições foram representadas graficamente para se obter uma melhor observação das repostas obtidas. Posteriormente determinaram-se os coeficientes de correlação de Pearson para analisar a relação entre estas variáveis. Foram ainda testados os valores de assimetria e curtose, que se encontravam abaixo de $|3|$ e $|10|$, respetivamente, o que é um indicador de que não existem desvios severos à distribuição normal (Kline, 2005). Com o objetivo de realizar um teste rigoroso do contributo dos estilos de liderança, consideraram-se nas análises as dimensões foco nas pessoas e foco nos resultados. Desta forma, foram conduzidas, separadamente, uma regressão hierárquica para testar o contributo das dimensões de estilos de liderança para os comportamentos de cidadania organizacional e três regressões hierárquicas para testar o contributo das dimensões dos estilos de lideranças para as dimensões de afetos positivos, afetos negativos e realização/expressividade, que constituem o conceito de bem-estar no trabalho. Em todas as regressões, o primeiro passo incluiu o foco nos resultados o segundo passo foi incluiu o foco nas pessoas.

Com o objetivo de aprofundar a investigação do impacto dos estilos de liderança nos CCO e no BET, utilizaram-se os dados demográficos recolhidos para compartimentar a amostra em grupos. Assim, numa primeira fase desta divisão, separou-se a amostra em dois grupos etários, um constituído pelos participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 41 anos (Grupo 18-41) e outro constituído pelos participantes com 42 ou mais anos de idade (Grupo 42+). Esta divisão foi feita utilizando o ponto médio da vida ativa do trabalhador comum em Portugal, ou seja, considerando o início da vida ativa aos 18 anos e o seu final aos 66 anos.

Numa segunda fase, as variáveis foram avaliadas também de acordo com o género dos participantes. Assim, a amostra foi dividida em dois grupos, sendo um constituído pelos participantes do sexo masculino e outro constituído pelos participantes do sexo feminino.

Numa última fase, os participantes foram divididos quanto ao seu nível de habilitações académicas. Apesar de durante a recolha de dados as respostas terem sido categorizadas (i.e., existia uma categoria para cada nível de habilitações que os participantes podiam seleccionar), constatou-se que algumas categorias tinham muito poucas observações (por exemplo, apenas se observaram 2 participantes com doutoramento). Assim, optou-se por criar dois grandes grupos. Um dos grupos foi constituído pelos participantes que apenas cumpriram o ensino obrigatório, englobando os três ciclos do ensino básico e o ensino secundário (Grupo Básico/Secundário). O outro grupo foi constituído pelos participantes que completaram algum ciclo do ensino superior ou que completaram alguma formação técnica diferente dos cursos profissionais que conferem equivalência ao ensino secundário (Grupo Superior/Técnico).

A tabela 1 apresenta os valores dos testes t para amostras independentes das diferentes classificações demográficas (i.e., idade, género e habilitações académicas). Estes valores foram obtidos para verificar se existiam diferenças significativas entre as variâncias dos grupos que impedisse a realização das análises estatísticas. Como se pode verificar, estes valores garantem que as variâncias não são significativamente diferentes. Por sua vez, o Teorema do Limite Central dita que, quando uma amostra tem $n > 30$, assume-se que esta segue uma distribuição normal (Jesus et al., 2022). A tabela 2, por sua vez, apresenta os valores médios e respetivos desvios-padrões das relações entre as variáveis em estudo e os grupos demográficos.

Tabela 1

Teste t de Student para duas Amostras Independentes

		<i>t</i>	gl	<i>p</i>
Grupos	Foco nas Pessoas	-.91	198	.363
	Etários	Foco nos Resultados	-1.468	198
Grau Académico	Foco nas Pessoas	.789	198	.431
	Foco nos Resultados	-1.180	72,45	.242
Género	Foco nas Pessoas	-1.228	198	.221
	Foco nos Resultados	-.254	198	.800

Tabela 2

Estatísticas Descritivas das Variáveis Observadas Por Grupo Demográfico

	Grupos Etários				Género				Nível de Formação			
	18-41		42+		Masculino		Feminino		Básico/Secundário		Superior/Técnico	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Liderança												
Foco nas Pessoas	7,86	1,32	8,23	1,67	7,98	1,87	8,07	1,75	7,77	2,35	8,16	1,47
Foco nos Resultados	8,42	1,86	8,62	1,59	8,25	1,80	8,58	1,40	8,66	1,64	8,47	1,41
CCO	5,18	1,04	4,93	1,26	5,47	0,56	4,96	1,24	4,84	1,40	5,13	1,05
BET												
Afetos Positivos	3,83	0,82	3,78	0,83	4,08	0,72	3,74	0,83	3,73	0,95	3,83	0,77
Afetos Negativos	2,30	0,89	2,09	0,79	2,53	1,08	2,12	0,76	2,18	0,93	2,19	0,81
Expressividade e Realização	3,99	0,76	3,94	0,79	4,09	0,67	3,94	0,79	3,90	0,86	3,99	0,74

4. Resultados

A tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas para as variáveis em estudo. A inspeção da matriz de correlação, apresentada na tabela 4, demonstra que todas as variáveis estão moderada a fortemente correlacionadas umas com as outras. Após estas análises preliminares, foi testada a contribuição dos estilos de liderança para os comportamentos de cidadania organizacional e para o bem-estar no trabalho. Os resultados de cada análise de regressão serão apresentados de seguida.

Tabela 3

Estatísticas Descritivas de Todas as Variáveis Observadas

	Média	DP	Max	Min	Assimetria	Curtose
Liderança						
Foco nas Pessoas	8,05	1,77	10,00	0,71	-1,79	3,75
Foco nos Resultados	8,52	1,48	10,00	1,50	-1,83	4,79
CCO	5,05	1,16	6,72	2,16	-1,33	0,57
BET						
Afetos Positivos	3,80	0,82	5,00	1,56	-0,53	-0,376
Afetos Negativos	2,19	0,84	5,00	1,00	0,82	0,30
Expressividade/Realização	3,96	0,77	5,00	1,78	-0,67	-0,23

Tabela 4

Correlações entre todas as medidas

Medidas	1	2	3	4	5	6
Liderança						
1. Foco nos Resultados	.70*	-.06	.11	-.21*	.13	
2. Foco nas Pessoas		-.03	.25*	-.27*	.19*	
3. CCO			.55*	.27*	.56*	
BET						
4. Afetos Positivos				-.02	.73*	
5. Afetos Negativos					.04	
6. Expressividade/Realização						

Nota: ps < .01

4.1. Estilos de Liderança

De acordo com os dados, as chefias dos sujeitos observados localizam-se maioritariamente (91%) na região S2 do referencial da figura 2, que corresponde a estilos de liderança com foco nos resultados e nas pessoas maior do que 5. Relativamente às restantes áreas, a distribuição dá-se em 2% na região S1, 6% na região S3 e 2% na região S4. Na região S5, ou seja, no seu centro, não se identificaram casos. A aplicação destes dados ao referencial da figura 2, resultam na mancha gráfica da figura 5.

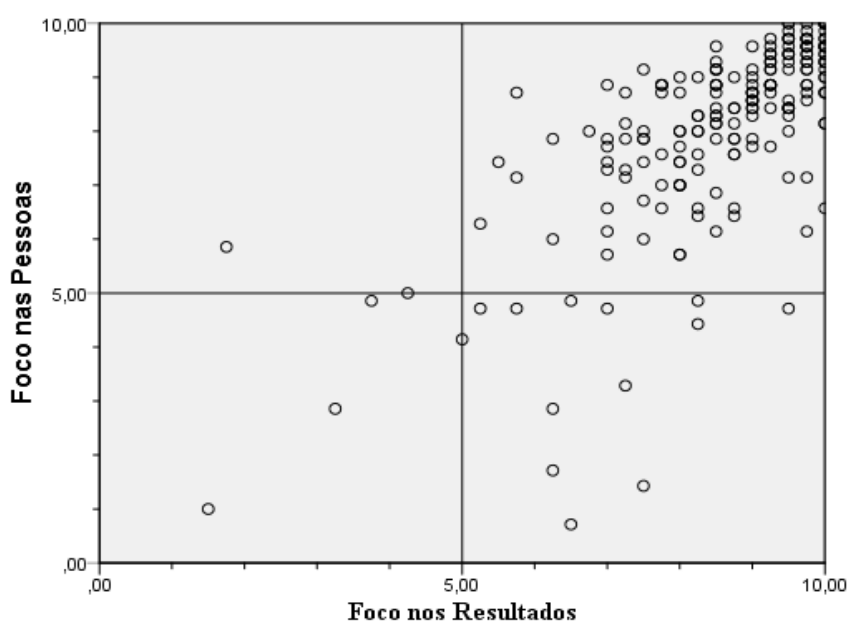


Figura 5 - Distribuição dos Estilos de Liderança de Acordo com o seu Foco

Estes resultados permitem concluir, primeiramente, que a maioria dos participantes opera em ambientes que, apesar do alto foco nos resultados, existe também um alto foco nas pessoas. De facto, não só a maioria das chefias são apontadas à região S2 da figura 2, como as suas pontuações criam uma mancha no canto superior direito da figura 5, indicando um elevado foco, tanto nas pessoas como nos resultados.

Os inquiridos apontam, então, as suas chefias como adotando estilos, sobretudo, afetivos, formadores, autênticos ou transcendentais. É ainda possível que alguns dos inquiridos operem numa situação de liderança partilhada, estilo esse associado à mesma região. De notar ainda que a segunda região mais manchada é a S3 (6%), o que implica que os segundos estilos preferidos são aqueles que são assentes na autoridade como os estilos modelador e coercivo. Neste quadrante situam-se também estilos com alto foco na tarefa que são quase característicos do tipo de função, como é o caso de estilo burocrático ou autorizado. Observam-se ainda chefias (2%) que optam por um estilo Laissez-faire e apenas duas chefias (1%) que apresentam uma liderança carismática ou servente. Na região S5, correspondente ao estilo democrático, não foi identificada nenhuma chefia.

4.2 Comportamentos de Cidadania Organizacional

Na figura 6 é possível observar a distribuição das médias dos questionários relativos aos CCO. O gráfico permite observar que a maioria dos valores (62%) estão compreendidos entre os níveis 5 e 6, 13% das respostas localizam-se entre os níveis 2 e 3, entre os níveis 4 e 5 encontram-se 12% das respostas. Entre os níveis 6 e 7 encontram-se 8,5% das respostas e os restantes 4,5% das respostas encontram-se entre os níveis 3 e 4.

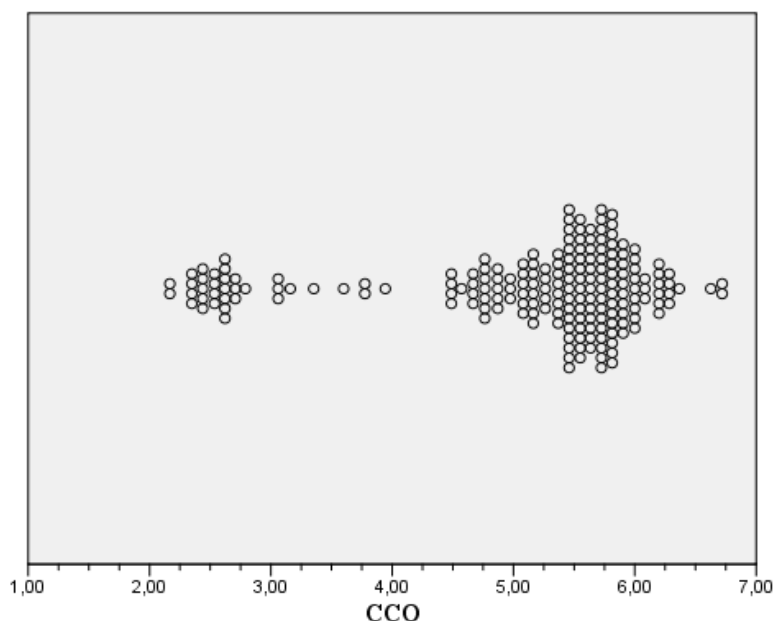


Figura 6 - Distribuição das Pontuações de CCO

Os dados exibidos permitem concluir, primeiramente, que todos os inquiridos reportam algum tipo de CCO em algum momento do seu período de trabalho, já que não se observam valores abaixo de 2 para esta variável. Ou seja, ainda que de forma rara, em algum momento, todos os inquiridos demonstraram CCO. A percentagem de inquiridos que reportam manifestações raras ou abaixo da média são 13%, enquanto aqueles que reportam a manifestação de CCO abaixo da média ou moderada são a percentagem mais pequena da amostra (4,5%). Isto significa que 82,5% dos inquiridos reporta CCO, pelo menos, de forma moderada, ou seja, a média da sua avaliação da escala de CCO é superior a 4, enquanto 17,5% da amostra reporta manifestações menos do que moderada (média das pontuações inferior a 4). 12% dos trabalhadores inquiridos reportam manifestações moderadas ou acima da média, sendo que maioria dos inquiridos (62%) reporta manifestações de CCO acima da média ou frequentes. As manifestações frequentes a plenas, ou seja, em que todos os comportamentos são em prol da melhoria do ambiente de trabalho, apresentam a segunda percentagem mais baixa (8,5%).

4.3. Bem-Estar no Trabalho

Fruto do referencial criado na figura 4 da secção 3.2, foi possível criar o gráfico da figura 7, abaixo. Dada a mancha gráfica originada, criaram-se adicionalmente as figuras 8 e 9 para uma melhor observação dos dados.

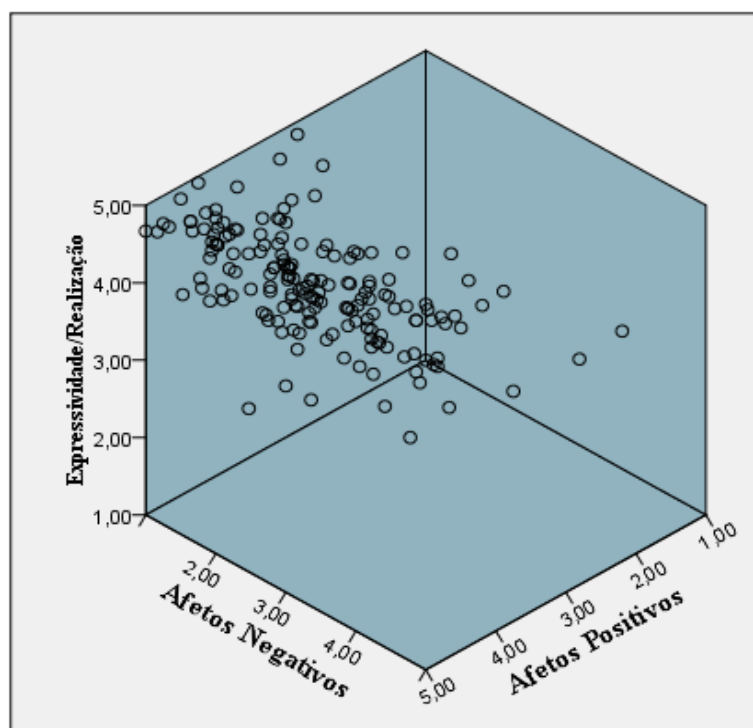


Figura 7 - Distribuição das Pontuações de BET, de acordo com as suas dimensões

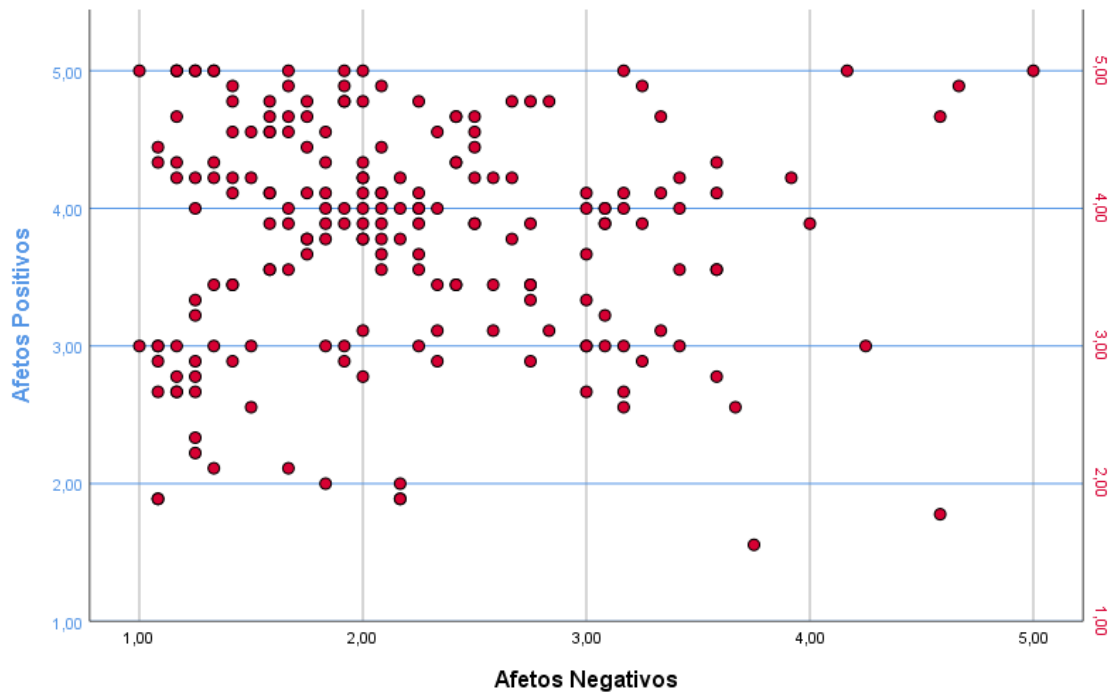


Figura 8 - Distribuição das pontuações nos questionários de BET pelas dimensões Afetos Positivos e Afetos Negativos

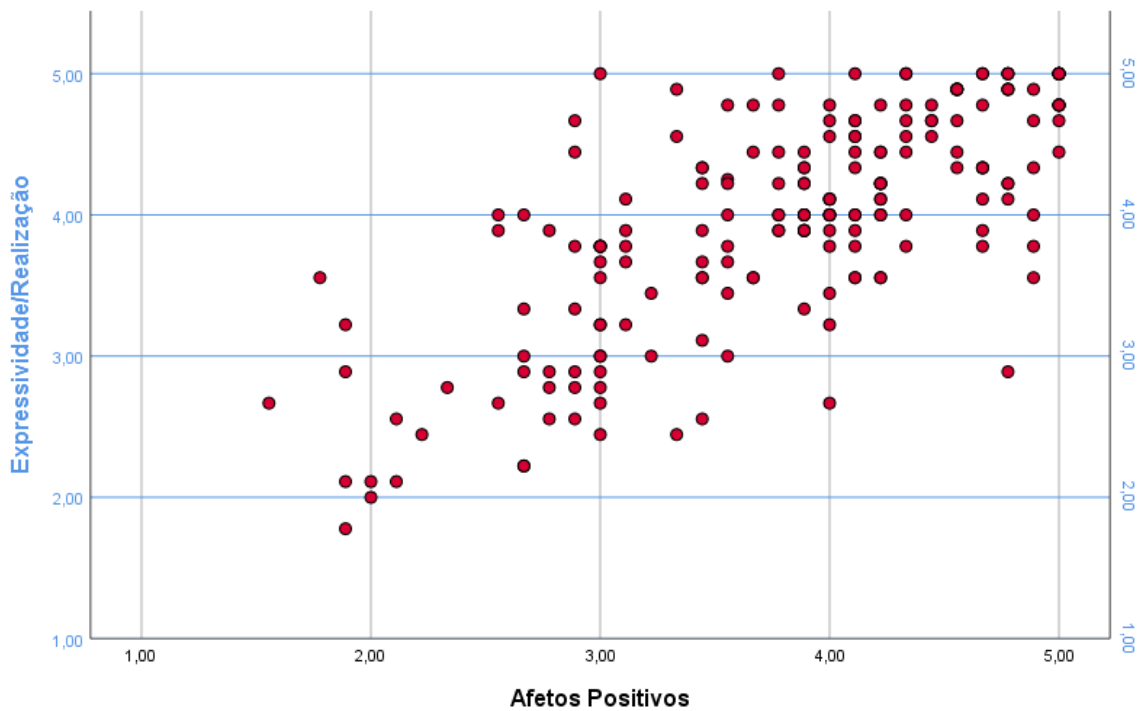


Figura 9 - Distribuição das pontuações nos questionários de BET pelas dimensões Afetos Positivos e Expressividade/Realização

Dada a apresentação deste gráfico, a sua exploração tornar-se-á mais fácil se for feita em três momentos, ou seja, cada um dos eixos isoladamente. Assim, no eixo correspondente à dimensão Afetos Positivos, os valores concentram-se de 3 a 4 (41,5%) e 4 a 5 (42,5%), correspondentes a frequências de afetos positivos no local de trabalho moderadas a muito frequentes. Apenas 3% dos inquiridos indicam valores entre 1 e 2, correspondentes a afetos inexistentes ou raros no que diz respeito aos afetos positivos. 13% das respostas posicionam-se entre 2 e 3.

No eixo correspondente à dimensão Afetos Negativos, é possível observar que a concentração maior dos inquiridos (45%) diz não experimentar ou experimentar raramente afetos negativos obtendo pontuações entre 1 e 2, 33% obtém pontuações entre 2 e 3, apontando manifestações raras a moderadas e 19% obtém pontuações entre 3 e 4. A concentração mais baixa de inquiridos (3%) obtém pontuações entre 4 e 5, significando que experimentam afetos negativos frequente ou muito frequentemente.

Relativamente à dimensão Expressividade/Realização, esta encontra-se representada no eixo vertical. Similarmente à dimensão Afetos Positivos, a concentração das pontuações obtidas apresenta uma tendência crescente, na medida em que a concentração de inquiridos que afirma não ter expressividade e não ter oportunidades de realização pessoa é a mais baixa (1%) se encontra entre 1 e 2 e a concentração mais elevada, correspondente à maioria dos inquiridos (57,5%) se compreende entre 4 e 5, sendo que estes afirmam ter oportunidades frequentes a muito frequentes. Os intervalos 2 a 3 e 3 a 4 apresentam concentrações de 13% e 28,5%, respetivamente

4.4. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional

Numa primeira etapa, pretendeu-se investigar o contributo das dimensões de estilos de liderança (i.e., foco nos resultados e foco nas pessoas) para os comportamentos de cidadania organizacional. Assim, realizou-se uma análise de regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos. No primeiro passo introduziu-se o foco nos resultados, e no segundo passo adicionou-se o foco nas pessoas. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .004$, $F(1,199) = .78$, $p = .379$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .004$, $F(2,199) = .44$, $p = .644$.

4.5. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho

Numa segunda etapa desta investigação, pretende-se investigar o contributo das dimensões dos estilos de liderança (i.e., foco nos resultados e foco nas pessoas) para o bem-estar no trabalho. De forma a obter um exame mais compreensivo desta relação, optou-se por considerar separadamente as três dimensões do conceito (i.e., afetos positivos, afetos negativos, e expressividade/realização). Assim, realizaram-se três análises de regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos.

A primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. No primeiro passo introduziu-se o foco nos resultados e no segundo passo adicionou-se o foco nas pessoas. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .013$, $F(1,199) = 2.54$, $p = .113$. No entanto, quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .067$, $F(2,199) = 7.11$, $p = .001$, $\Delta R^2 = .055$, $F_{change}(1,197) = 11.54$, $p = .001$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos positivos ($\beta = .33$, $p = .001$).

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. No primeiro passo introduziu-se o foco nos resultados, e no segundo passo adicionou-se o foco nas pessoas. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .045$, $F(1,199) = 9.36$, $p = .003$. O foco nos resultados foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.21$, $p = .003$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .074$, $F(2,199) = 7.84$, $p = .001$, com um aumento significativo da variância explicada, $\Delta R^2 = .029$, $F_{change}(1,197) = 6.08$, $p = .015$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.24$, $p = .015$).

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. No primeiro passo introduziu-se o foco nos resultados, e no segundo passo adicionou-se o foco nas pessoas. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .016$, $F(1,199) = 9.36$, $p = .074$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .036$, $F(2,199) = 3.64$, $p = .028$, $\Delta R^2 = .020$, $F_{change}(1,197) = 3.99$, $p = .047$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo da expressividade/realização ($\beta = .20$, $p = .047$).

4.6. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por grupo etário

De forma a aprofundar a análise do impacto das dimensões dos estilos de liderança nos CCO em colaboradores de idades diferentes, foi analisada esta relação em dois grupos distintos.

Um grupo foi constituído pelos inquiridos com idades compreendidas entre 18 e 41 anos (grupo 18-41) e o outro pelos inquiridos com 42 anos ou mais (grupo 42+).

Tal como foi feito na análise global, foram realizadas regressões hierárquicas. Pretendendo analisar nos grupos etários definidos, foi efetuada uma regressão hierárquica para cada grupo etário, sendo que para isso se recorreu ao método setpwise com dois passos, introduzindo-se primeiro o foco nos resultados e no momento seguinte o foco nas pessoas. Este processo foi aplicado primeiro ao grupo 18-41 e, de seguida, ao grupo 42+

Relativamente ao grupo 18-41, o primeiro passo da regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .001$, $F(1,95) = 0.11$, $p = .741$. Quando foi adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .002$, $F(2,95) = 0.10$, $p = .901$.

No que concerne ao grupo 42+, o primeiro passo da regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .005$, $F(1,103) = 0.50$, $p = .481$. Quando foi adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .015$, $F(2,103) = 0.75$, $p = .474$.

4.7. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por sexo

Para investigar o impacto das dimensões dos estilos de liderança nos CCO em colaboradores de diferentes sexos, foi analisada esta relação nos dois grupos distintos identificados.

À semelhança dos momentos de análise anteriores, foram realizadas regressões hierárquicas. Com o intuito de proceder a esta análise nos dois grupos já identificados, foi efetuada uma regressão hierárquica para cada género, sendo que para isso se recorreu ao método setpwise com dois passos, introduzindo-se primeiro o foco nos resultados e no momento seguinte o foco nas pessoas. Este processo foi aplicado primeiro ao grupo dos homens e, de seguida, ao grupo das mulheres.

Relativamente ao grupo dos homens, o primeiro passo da regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .044$, $F(1,35) = 1.56$, $p = .221$. Quando foi adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .044$, $F(2,35) = 0.77$, $p = .472$.

No que diz respeito ao grupo das mulheres, o primeiro passo da regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .007$, $F(1,163) = 1.15$, $p = .285$. Quando foi

adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .007$, $F(2,163) = 0.60$, $p = .552$.

4.8. Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional por habilitações académicas

Com o intuito de observar o impacto das dimensões dos estilos de liderança em colaboradores com diferentes níveis de formação, escolheu-se proceder à testagem em dois grupos distintos.

Para o estudo da relação entre estilos de liderança e CCO nestes grupos, foi realizada uma regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos, em que no primeiro passo se introduziu o foco nos resultados e no segundo passo se introduziu o foco nas pessoas. Este processo foi aplicado no grupo Básico/Secundário e repetido no grupo Superior/Técnico.

No que diz respeito ao grupo Básico/Secundário, o primeiro passo da regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .005$, $F(1,55) = 0.29$, $p = .590$. Quando foi adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .005$, $F(2,55) = 0.29$, $p = .866$.

No que concerne ao grupo Superior/Técnico, a primeira regressão feita neste grupo não foi estatisticamente significativa, $R^2 = .002$, $F(1,142) = 0.31$, $p = .578$. Quando foi adicionado o segundo fator, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo $R^2 = .002$, $F(1,143) = 0.16$, $p = .851$.

4.9. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por grupo etário

De forma a aprofundar a análise sobre o impacto das dimensões dos estilos de liderança para as três dimensões de bem-estar nos colaboradores, optou-se por analisar esta relação em dois grupos distintos de colaboradores: um grupo entre os 18 e os 41 anos de idade, e um grupo acima dos 42 anos de idade.

De forma similar ao realizado anteriormente, para cada grupo, realizaram-se três análises de regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos, em que no primeiro passo se introduziu o foco nos resultados e no segundo passo se introduziu o foco nas pessoas.

No que diz respeito ao grupo 18-41, a primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .027$, $F(1,95) = 2.65$, $p = .107$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente

significativo, $R^2 = .138$, $F(2,95) = 7.42$, $p = .001$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .110$, $F_{change}(1,93) = 1.89$, $p = .001$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos positivos ($\beta = .43$, $p = .001$).

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .038$, $F(1,95) = 3.70$, $p = .057$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2 = .093$, $F(2,95) = 4.78$, $p = .011$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .055$, $F_{change}(1,93) = 5.67$, $p = .019$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.31$, $p = .019$).

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .013$, $F(1,95) = 1.20$, $p = .276$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .029$, $F(2,95) = 1.393$, $p = .253$.

No que concerne ao grupo 42+, a primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .006$, $F(1,103) = 0.60$, $p = .441$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .021$, $F(2,103) = 1.10$, $p = .338$.

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .049$, $F(1,103) = 5.22$, $p = .024$. O foco nos resultados foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.22$, $p = .024$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .052$, $F(2,103) = 2.79$, $p = .066$.

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .020$, $F(1,103) = 2.11$, $p = .150$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .048$, $F(2,103) = 2.55$, $p = .084$.

4.10. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por género

Com o objetivo de aprofundar a análise do impacto das dimensões dos estilos de liderança para nas três dimensões de bem-estar nos colaboradores, optou-se por analisar esta relação em dois grupos distintos de colaboradores: um grupo constituído pelos participantes do sexo masculino e outro pelos participantes do sexo feminino.

Tal como anteriormente, para cada grupo, realizaram-se três análises de regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos, em que no primeiro passo se introduziu o foco nos resultados e no segundo passo se introduziu o foco nas pessoas. Este processo foi aplicado ao grupo dos homens e, posteriormente replicado no grupo das mulheres.

No que diz respeito ao grupo dos homens, a primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2=.031$, $F(1,35) = 1.09$, $p = .303$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo $R^2=.184$, $F(2,35) = 3.73$, $p = .035$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .153$, $F_{change}(1,33) = 6.20$, $p = .018$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos positivos ($\beta = .65$, $p = .018$).

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2= .008$, $F(1,35) = 0.28$, $p = .603$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2= .071$, $F(2,35) = 1.27$, $p = .296$.

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2= .009$, $F(1,35) = 0.31$, $p = .579$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2= .050$, $F(2,35) = 0.86$, $p = .433$.

No que concerne ao grupo das mulheres, a primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2= .014$, $F(1,163) = 2.32$, $p = .129$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo tornou-se estatisticamente significativo, $R^2= .054$, $F(2,163) = 4.62$, $p = .011$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .042$, $F_{change}(1,161) = 6.83$, $p = .010$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos positivos ($\beta = .27$, $p = .010$).

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2= .099$, $F(1,163) = 17.80$, $p < .001$. O fator foco nos resultados foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.32$, $p < .001$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2= .127$, $F(2,163) = 11.69$, $p < .001$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .028$, $F_{change}(1,161) = 5.12$, $p = .025$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.23$, $p = .025$).

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2= .021$, $F(1,163) = 3.50$, $p = .063$. Quando o

segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .037$, $F(2,263) = 3.06$, $p = .050$.

4.11. Impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho por habilitações acadêmicas

Tal como nos momentos anteriores, para cada grupo dividido de acordo com os níveis de formação, realizaram-se três análises de regressão linear hierárquica, recorrendo ao método stepwise, com dois passos, em que no primeiro passo se introduziu o foco nos resultados e no segundo passo se introduziu o foco nas pessoas. Este processo foi aplicado ao grupo Básico/Secundário e, posteriormente replicado no grupo Superior/Técnico.

No que diz respeito ao grupo Básico/Secundário, o primeiro passo da regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .001$, $F(1,55) = 0.04$, $p = .847$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .087$, $F(2,55) = 2.53$, $p = .089$.

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .052$, $F(1,55) = 2.98$, $p = .090$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .077$, $F(2,55) = 2.21$, $p = .119$.

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo não foi estatisticamente significativo, $R^2 = .001$, $F(1,55) = 0.01$, $p = .923$. Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente não significativo, $R^2 = .014$, $F(2,55) = 0.37$, $p = .696$.

No que diz respeito ao grupo Superior/Técnico, a primeira regressão focou-se na dimensão dos afetos positivos. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .027$, $F(1,143) = 3.97$, $p = .048$. O fator foco nos resultados foi um preditor significativo dos afetos positivos ($b = .17$, $p < .001$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .070$, $F(2,143) = 5.34$, $p = .006$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .043$, $F_{\text{change}}(1,141) = 6.55$, $p = .012$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos positivos ($b = .29$, $p = .012$).

A segunda regressão focou-se na dimensão dos afetos negativos. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .042$, $F(1,143) = 6.16$, $p = .014$. O fator foco nos resultados é um preditor significativo dos afetos negativos ($b = -.20$, $p = .014$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .076$, $F(2,143) = 5.81$,

$p = .004$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .034$, $F_{change}(1, 141) = 5.26$, $p = .023$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo dos afetos negativos ($\beta = -.26$, $p = .023$).

A terceira regressão focou-se na dimensão da expressividade/realização. O primeiro passo foi estatisticamente significativo, $R^2 = .042$, $F(1,143) = 6.18$, $p = .014$. O fator foco nos resultados foi um preditor significativo da expressividade/realização ($\beta = .20$, $p = .014$). Quando o segundo fator foi adicionado, o modelo manteve-se estatisticamente significativo, $R^2 = .074$, $F(1,143) = 5.66$, $p = .004$, com um aumento significativo da variância explicada $\Delta R^2 = .033$, $F_{change}(1, 141) = 4.97$, $p = .027$. Apenas o foco nas pessoas foi um preditor significativo da expressividade/realização ($\beta = .26$, $p = .027$).

5. Discussão

5.1 Impacto dos estilos de liderança nos comportamentos de cidadania organizacional

No referencial teórico apresentado na secção 2.2, os estudos de Parke et al. (2020) e de Jaya et al. (2021) aparentavam informações contraditórias. No entanto, estes achados podem ser conciliados, estando alinhados com as conclusões da presente dissertação. Se, por um lado, o trabalho de Parke et al. (2020) apontava a liderança como um fator chave na manifestação de CCO, já o trabalho de Jaya et al. (2021) apontava que o comportamento do líder não era significativo para a manifestação de CCO. Os dados obtidos corroboraram as conclusões de Jaya et al. (2021) já que não foi possível observar uma relação direta entre os estilos de liderança enquanto conceito composto pelas dimensões foco nos resultados e foco nas pessoas (Meirovich & Gu, 2015) e a manifestação de CCO nos colaboradores. Isto porque o modelo estatístico utilizado não permitiu explicar significativamente a variância.

Também o estudo do impacto nas variáveis demográficas selecionadas dita que se rejeitem as hipóteses que previam a influência da liderança nos CCO nos grupos demográficos já que os testes aplicados não permitiram estabelecer uma relação com significância estatística entre as variáveis. Ou seja, independentemente da idade dos colaboradores, do seu grau académico ou do seu género, o estilo de liderança da chefia não é capaz de explicar a manifestação de CCO por parte destes.

Porém, estes dados podem ser conciliados com o trabalho de Parke et al. (2020), se se encarar a liderança como um processo e não um ato sujeito a estilos.

Tendo-se verificado a existência de uma correlação positiva significativa entre CCO e BET é possível implicar a liderança na manifestação de CCO, caso a liderança seja assumida como um processo e não como um evento limitado a um período temporal reduzido.

Se for assumido “o comportamento do líder” como o estilo de liderança, restrito a um enquadramento temporal mais curto, então este não tem influência direta na manifestação de CCO. Porém, se for assumida “a liderança” como o ato de influenciar a equipa, observável num horizonte temporal maior, os comportamentos da chefia poderão influenciar a manifestação de CCO, independentemente do estilo usado para influenciar a equipa a manifestar CCO. Ou seja, a manifestação de CCO poderá ser motivada através do estímulo de recompensas extrínsecas (por exemplo, uma boa avaliação profissional, alguma forma de premiação por um determinado tipo de comportamentos, etc.), estimulação essa que pode ser independente do estilo de liderança da chefia. Mesmo uma chefia maioritariamente autocrática pode promover atividades que conduzam a um aumento da manifestação de CCO.

Pode, então, implicar-se a liderança na manifestação de CCO, desde que o estudo seja feito tendo a variável BET como moderadora da relação. A necessidade desta variável ser encarada desta forma será mais bem explicada na secção seguinte. Porém, é possível equacionar que, como a correlação entre CCO e BET é significativa, se o BET for estimulado nos colaboradores (por exemplo, sob a forma de recompensas extrínsecas), estas criarão um ciclo de retroalimentação em que BET aumenta a manifestação de CCO e estas manifestações, por sua vez, melhoram o BET.

5.2 Contributo dos estilos de liderança para o bem-estar no trabalho

Relativamente ao BET, é possível confirmar, uma vez mais, que o estilo de liderança tem uma influência significativa no BET dos colaboradores. As análises foram realizadas em três etapas, visando compreender a influência do estilo de liderança em cada uma das dimensões do BET (i.e., afetos positivos, afetos negativos e expressividade/realização).

Para a primeira dimensão, afetos positivos, concluiu-se que o foco nos resultados não é significativo, porém o foco nas pessoas torna o modelo significativo. Para a segunda dimensão, afetos negativos, foi possível observar que, apesar de num primeiro momento o foco nos resultados ter um impacto negativo no BET, no modelo final, apenas o foco nas pessoas tem impacto significativo no modelo. Por fim, na terceira dimensão, expressividade/realização, à semelhança da primeira dimensão, foi possível observar que apenas o foco nas pessoas torna o modelo significativo.

Relativamente à contribuição da liderança para os afetos positivos, estilos de liderança com particular ênfase na dimensão foco nas pessoas, sobretudo no bem-estar imediato dos colaboradores, como o carismático ajudam a explicar a significância da relação entre a liderança e a primeira dimensão de BET. De acordo com o trabalho de Yu et al. (2021), os colaboradores que experimentam afetos positivos incorrem em afetos positivos com os outros elementos da equipa. Também de acordo com o trabalho de Santos e Ceballos (2013), o suporte organizacional tem influência nas emoções dos colaboradores. Assim, os dados, ao demonstrarem que a liderança explica 6,7% da dimensão de afetos positivos, conseguem explicar que o ciclo de afetos positivos poderá ocorrer com mais frequência e impacto quando o colaborador se sente apoiado pela chefia e observa estes comportamentos na sua chefia. O único preditor com significância observado nesta relação foi a dimensão foco nas pessoas. A dimensão de afetos positivos tem uma influência tanto hedónica como eudemónica, na medida em que, no curto prazo, dão bem-estar ao colaborador que os experimenta e, no longo prazo, servem de combustível a uma cadeia de afetos positivos que transformam o ambiente de

trabalho um local onde se torna agradável desempenhar funções. Neste sentido, é à luz dos dados, é possível concluir que, caso o foco do líder nas pessoas seja reforçado ou reprimido, o BET da equipa sofrerá alterações.

Ainda referente a esta dimensão do BET, o estilo de liderança foi sempre capaz de explicar significativamente a percepção que os colaboradores têm da experiência de Afetos Positivos, à exceção dos grupos dos inquiridos com 42 anos ou mais e do grupo dos inquiridos com o Ensino Básico/Secundário. O valor mais baixo atribuído a esta explicabilidade é 5,4%, correspondente à proporção dos afetos positivos explicados pelo estilo de liderança no grupo das mulheres. O valor homólogo no grupo dos homens (18,4%) foi o maior valor encontrado para explicação dos afetos positivos. Nos grupos em que o estilo de liderança explica significativamente a dimensão de afetos positivos, o foco do líder nas pessoas foi sempre o único preditor desta relação.

No que concerne à influência dos estilos de liderança na dimensão de afetos negativos, estilos de liderança com maior foco nos resultados e baixo foco nas pessoas, como o coercivo, o modelador (Goleman, 2000) ou o burocrático (Constas, 1958) poderão ser a chave para perceber a significância dos afetos negativos e o baixo BET. Em determinados ambientes, estes estilos poderão eventualmente ser vistos como uma característica da função. No caso do estilo burocrático, por exemplo, a sua natureza quase *fordista* de repetição de processos ajuda a garantir que não ocorrem acidentes de trabalho ou que elevadas somas de capital são tratadas adequadamente (Amanchukwu et al., 2015). Porém, estes estilos, pela sua natureza, não são propícios a momentos de afeto positivo, o que acaba por ampliar os efeitos dos afetos negativos, quando estes ocorrem.

A significância dos dois focos da liderança nesta dimensão do BET é, assim, explicada em dois momentos. No primeiro momento, o elevado foco nos resultados amplia os efeitos dos afetos, sejam eles positivos ou negativos. No segundo momento, o baixo foco nas pessoas poderá ser sinónimo de interações mais bruscas, sendo que é neste momento que se manifestam os afetos negativos.

Os modelos estatísticos aplicados permitiram estabelecer que a relação entre os estilos de liderança e a dimensão de afetos negativos é significativa, com a primeira a explicar 7,4% da segunda. Nesta, o foco nas pessoas foi o único preditor significativo identificado. Ou seja, ampliados pelo ambiente com elevado foco nos resultados, o comportamento de uma chefia com um enfoque vincado nos resultados um que (i) não produz BET ou (ii) prejudica o BET.

Também para esta dimensão foram efetuadas análises aos grupos demográficos identificados. Assim, foi possível estabelecer que os estilos de liderança praticados pelas

chefias explicam significativamente as percepções de afetos negativos em todos os grupos identificados, com a exceção do grupo dos homens e do grupo dos inquiridos com o ensino Básico/Secundário. Nos grupos em que o estilo de liderança explica a percepção dos afetos negativos, o preditor mais frequente foi a dimensão do foco nas pessoas, com exceção do grupo de participantes com mais de 42 anos, em que o preditor foi o foco nos resultados. Em todos os grupos com relação significativa entre os estilos de liderança e a dimensão dos afetos negativos, foi possível identificar que aquele onde esta relação é mais ténue e, portanto, a variância da dimensão de afetos positivos explicada numa proporção menor pelos estilos de liderança é o grupo dos participantes com mais de 42 anos (4,9%). Por comparação, o grupo onde a relação é mais expressiva é o grupo das mulheres (12,7%).

Finalmente, no que diz respeito à influência da liderança na dimensão de expressividade/realização, estilos de liderança com maior foco nas pessoas e nos resultados, como o estilo formador ou afetivo poderão ajudar a explicar a significância do estilo de liderança na expressividade/realização dos colaboradores, já que a dimensão do foco do líder nas pessoas foi o preditor significativo achado para a relação entre estilos de liderança e a dimensão de expressividade/realização. Esta relação pode ser quantificada numa explicabilidade de 3,6%. Ou seja, as variações na percepção de expressividade e realização dos colaboradores é explicada, em 3,6%, pelo estilo de liderança utilizado pela chefia. No que diz respeito à análise feita à relação entre estilos de liderança e a dimensão de expressividade/realização nos grupos demográficos, apenas foi possível identificar uma relação significativa entre as duas no grupo dos inquiridos com formação superior ou técnica. Neste, a variância da dimensão do BET é explicada em 7,4% pelo estilo de liderança, sendo que o fator preditor significativo foi o foco nas pessoas

Dos estilos enunciados anteriormente, é possível destacar o estilo formador como especialmente focado no desenvolvimento pessoal do colaborador. Assim, e considerando o trabalho de Soraggi e Paschoal (2011) e recuperando a relação entre trabalho com significado e BET (Santos, 2021), a possibilidade de dar resposta ao desenvolvimento pessoal dos colaboradores da equipa poderá contribuir para explicar a correlação positiva entre o impacto significativo da liderança nesta dimensão do BET. Estes estilos, em particular, contribuem para a obtenção do bem-estar psicológico, na medida em que ajudam a dar resposta as necessidades de desenvolvimento pessoal e de trabalho com significado.

Esta moldura teórica faz, então, com que os dados obtidos surjam com pouca surpresa. Uma vez aceite a noção de que o BET é também composto por dimensões hedónicas e eudemónicas, é com facilidade que se compreende que níveis de BET só existem quando são

satisfeitas condições eudemónicas, como o experimentar de sentimentos de realização. Deste modo, verificou-se que o estilo de liderança tem influência no BET, mas apenas quando é considerado o foco que o estilo tem nas pessoas. Isto significa que estilos com maior foco nas pessoas, como é o caso dos estilos formador ou autêntico, foram responsáveis pelo aumento nas pontuações da dimensão de realização e expressividade. Um fator chave para o BET pleno (i.e., BET hedónico e eudemónico) poderá, então, ser as variações de cada estilo no que diz respeito ao seu foco nas pessoas. Retomando o ciclo de retroalimentação mencionado na secção anterior, o uso frequente de estilos com maior foco nas pessoas conduzirá a um aumento do BET, o que conduzirá a um aumento das manifestações de CCO, motivadas por recompensas intrínsecas

5.3 Limitações e recomendações para futuras investigações

À semelhança de qualquer outra produção científica, a presente dissertação não esteve isenta de limitações. Assim, no decorrer de todo o processo que levou à elaboração desta dissertação, particularmente no momento de análise dos dados recolhidos, foram detetadas limitações quanto aos instrumentos e à amostra.

No que diz respeito aos instrumentos, a principal limitação deu-se na aplicação da EHEL. Dado o modo como esta foi aplicada, a escala poderá ter obtido medições para o estilo de liderança predominante, e não os diferentes estilos aplicados por um mesmo líder.

Relativamente à amostra, foram detetadas limitações que impediram dar resposta a algumas hipóteses em estudo. A principal limitação deu-se na distribuição da população, uma vez que houve uma predominância de participantes do sexo feminino (82,6%) e de participantes com estudos superiores ou técnicos, distintos do equivalente ao ensino secundário (72%). Ainda que se tenha procurado dar resposta a todas as hipóteses em estudo e as amostrar se tenham considerado válidas para prosseguir com as testagens, a discrepância entre os grupos poderão ter causado alguma espécie de erro nos resultados. Estas limitações poderão ter surgido do método selecionado para a distribuição dos questionários.

Como tal, desta dissertação surgem recomendações para investigações futuras. As primeiras sugestões prendem-se com as limitações encontradas. Ao nível dos instrumentos propõem-se, numa primeira fase, para cada um dos estilos de liderança identificados, uma definição mais clara dos valores-referência do referencial desenvolvido a partir do modelo de Hersey-Blanchard (Meirovich & Gu, 2015). Nesta dissertação, os estilos foram, apenas, posicionados de acordo com as regiões, seguindo as descrições dos autores e conforme o foco do estilo fosse mais ou menos direcionado aos resultados e às pessoas. Propõem-se, então, que

os estilos sejam posicionados no referencial mencionado, através de conjuntos de coordenadas (xx;yy). Ainda referente ao mesmo instrumento, sugere-se que este seja aplicado ao mesmo participante em momentos distintos. Desta forma, será expectável que este meça estilos diferentes em momentos diferentes, fornecendo, assim, uma visão mais fiel das flutuações dos estilos de liderança de cada líder.

No que diz respeito à amostra, sugere-se que seja reproduzido o presente estudo, mas com uma amostra controlada, sobretudo em relação ao género e a escolaridade dos participantes, por forma a dar resposta mais clara às hipóteses propostas nesta dissertação.

6. Conclusões

O conceito de liderança é transversal a várias áreas da sociedade, entre as quais o mundo organizacional. Neste, a capacidade de motivar um grupo de pessoas para desempenhar uma tarefa e de as conduzir à obtenção de resultados é o papel mais comumente atribuído ao líder (Goleman, 2000). No entanto, as formas como o líder desempenha este papel parecem variar tantas vezes quantas as diferentes gerações de líderes de equipas. Uns consideram que os resultados são obtidos através de um acompanhamento restrito e de controlo absoluto, outros consideram que esses resultados são obtidos através da total liberdade das equipas e adotam um estilo *laissez-faire*. Alguns líderes consideram que a manutenção do bom ambiente interpessoal é a melhor aposta, enquanto outros põem o cumprimento da tarefa em primeiro e as relações na equipa quase não são consideradas. Nos pontos intermédios deste espetros, os líderes conferem mais ou menos liberdade e capacidade de decisão às equipas, monitorizam-nas mais ou menos proximamente e estabelecem relações mais ou menos próximas sempre na tentativa de obterem os resultados que satisfazem as metas e a missão da equipa. Como consequência, as equipas sentem-se de forma diferente nos ambientes em que são desempenhadas as tarefas. Numas melhor, noutras, menos bem. Neste sentido têm vindo a ser estudadas as relações entre os conceitos de liderança, CCO e BET, ainda que de forma isolada no que diz respeito ao trinómio proposto nesta dissertação. Foi, então, importante para um primeiro momento, definir o conceito de liderança e identificar os estilos que, de acordo com a literatura, são mais frequentes nos locais de trabalho. Foram identificados dez estilos diferentes, descritos por autores como Amanchukwu et al. (2015), Goleman (2000) e Lewin et al. (1939), entre outros. Foi também importante compreender a origem e os conceitos de CCO e o BET e qual a sua importância para a vida organizacional. A relação entre estes três conceitos é notória, e existe de forma quase nata e latente na perceção que cada um de nós tem do trabalho. Porém, a observação simultânea destas três variáveis e a compreensão da sua dinâmica de efeitos diretos e indiretos é um quadro ainda algo difuso e com sinergias ainda pouco esclarecidas. Na tentativa de explicar um pouco desta relação e ajudar a tornar os contornos dessas relações um pouco mais nítidos, foi elaborado o presente estudo, com o intuito de esclarecer qual o impacto que estas dimensões têm nas restantes, nomeadamente, o impacto dos estilos de liderança nos CCO e no BET.

As hipóteses iniciais propunham que os estilos de liderança teriam influência tanto nos CCO como no BET. Os dados recolhidos, porém, apontaram numa apenas semelhante, ao indicarem que o estilo de liderança influencia o BET, mas não os CCO, pelo menos numa relação direta. Existe, no entanto, uma correlação positiva significativa entre BET e CCO. Isto

poderá dever-se ao facto de a cidadania organizacional estar ligada a um sentido ético individual e, à semelhança da liderança, a ser um processo que se estende no tempo, enquanto o BET apresenta dimensões momentâneas e, conseqüentemente, mais facilmente influenciadas por flutuações momentâneas no estilo de liderança. A cidadania organizacional, porém, é um conjunto de comportamentos tidos ao longo de um período alargado e menos permeável a alterações súbitas e momentâneas no comportamento do líder. Ou seja, uma passagem de um estilo com um foco maior nas pessoas (por exemplo afetivo ou formador) para um estilo com um foco predominante nos resultados (por exemplo modelador ou autocrático) terá um efeito imediato no bem-estar, manifestado num ambiente de trabalho mais tenso, porém não terá o mesmo efeito imediato na manifestação de CCO.

Porém, prevalecem ainda estudos que apontam a liderança como um fator relevante na manifestação dos CCO. Estas conclusões, eventualmente, poderão ser obtidas se for considerado como fator motivador o comportamento da chefia num período alargado, e não o estilo de liderança observado num determinado momento. Por outro lado, ainda que estes comportamentos se possam denominar como “estilos de liderança”, é o seu efeito conjunto e não as conseqüências de cada estilo que podem motivar a manifestação de CCO.

Através das correlações entre BET e CCO encontradas e à luz da moldura teórica à qual se recorreu para esta dissertação, é possível, ainda assim, implicar a liderança na manifestação de CCO, desde que o estudo seja feito tendo a variável BET como mediadora. Deste modo, será possível equacionar um ciclo de retroalimentação entre BET e CCO, tendo em mente que (i) o comportamento do líder influencia o BET dos colaboradores; e (ii) o comportamento do líder poderá desencadear CCO por si só (por exemplo, através do estímulo de motivações extrínsecas), o que acabará por influenciar positivamente o BET. Em suma, ainda que, de acordo com as análises efetuadas, o estilo de liderança praticado pela chefia não apresente influência na manifestação de CCO, esta pode ter influência nestes comportamentos, quer via estimulação do BET (dada a forte correlação entre CCO e BET), quer via atitudes de recompensas extrínsecas.

Ainda assim, ficou esclarecido, uma vez mais, que o estilo de liderança exercido tem uma influência direta no ambiente de trabalho. O que isto significa, em termos práticos, é que as organizações deverão continuar a procurar (i) propiciar um bom ambiente de trabalho e (ii) encontrar, mais do que trabalhadores, colaboradores que ajudem a perpetuar esse bom ambiente de trabalho.

Deste modo, é meritório ainda acrescentar que, além dos inegáveis benefícios para o colaborador que o BET acarreta, para as próprias organizações, os custos com a saúde dos

recursos humanos são reduzidos e a sua produtividade aumenta, caso estes operem em ambientes de trabalho saudáveis. Como tal, a luta por um ambiente de trabalho saudável não deverá ser apenas dos colaboradores ou das direções de Recursos Humanos. A luta pelo melhor ambiente de trabalho deverá ser também um foco dos quadros superiores das organizações. O melhor local de trabalho é, assim, uma responsabilidade de todos os *shareholders*, desde o CEO até aos colaboradores, devendo, então, ser alcançado através de um acordo que satisfaça as necessidades do maior número das partes interessadas.

7. Referências

- Almeida, Leandro S.; Guisande, M. Adelina; Ferreira, A. I. (2009). *Inteligência: perspectivas teóricas*. Edições Almedina, SA.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. <https://doi.org/10.5923/j.mm.20150501.02>
- Anyamele, S. C. (2004). *Institutional Management in Higher Education: A Study of Leadership Approaches to Quality Improvement in University Management - Nigerian and Finnish Cases* [University of Helsinki]. <internal-pdf://institut-4255243822/institut.pdf>
- Argyle, M. (2001). *The Psychology of Happiness*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315812212>
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887–906. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0573>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership - Theory, Reserach & Managerial Applications* (4th ed.). Free Press.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relatinship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <http://www.havredailynews.com/story/2016/09/20/local/austrian-activist-discusses-capitalistic-failure/510232.html>
- Ben-Shahar, T., & Collon, H. (2008). *L'apprentissage du bonheur: principes, préceptes et rituels pour être heureux*.
- Blanding, M. (2021). *Best Buy: How Human Connection Saved a Failing Retailer*. <https://hbswk.hbs.edu/item/best-buy-how-human-connection-saved-a-failing-retailer>
- Boreham, P., Povey, J., & Tomaszewski, W. (2016). Work and social well-being: the impact of employment conditions on quality of life. *International Journal of Human Resource Management*, 27(6), 593–611. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1027250>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In *Personnel Selection in Organizations* (2nd ed., pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710–725. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283909>
- Campenhoudt, L. Van, & Quivy, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva Publicações.
- Cândido, J., & de Souza, L. R. (2016). Síndrome de Burnout: As Novas Formas de Trabalho que Adoecem. In *Revista Brasileira de Educação Médica* (pp. 1–12).
- Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201–207. <https://doi.org/10.1108/01437730010335445>
- Cherry, K. (2012). *The Major Leadership Theories The 8 Major Theories of Leadership*.

- <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
- Colbert, A. E., Bono, J. E., & Purvanova, R. K. (2016). Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1199–1223. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0506>
- Constas, H. (1958). Max weber's two conceptions of bureaucracy'. *The American Journal of Sociology*, 63(4), 400–409.
- Corrêa, J. S., Lopes, L. F. D., Ávila, L. V., Albanio, L., & Almeida, D. M. de. (2016). Panorama das Publicações Sobre Bem-Estar no Trabalho na Última Década (2006-2015): Um Estudo Bibliométrico. *Revista Gestão Organizacional*, 9(3), 73–94.
- Costa, V. F., & Andrade, T. de. (2015). Comportamento de Cidadania Organizacional: Caracterização da Produção Científica Internacional no Período de 2002 a 2012. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 16(2), 45–71. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p45-71>
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(99)00006-9)
- Dejours, C. (2006). *A Banalização da Injustiça Social* (7th ed.). Editora FGV.
- Eisele, P., & D'Amato, A. (2011). Psychological climate and its relation to work performance and well-being: The mediating role of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Baltic Journal of Psychology*, 12(1, 2), 4–21.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). A meta-analysis the relationship between job satisfaction and health. *Occupational Environment Medicine*, 62, 105–112.
- Farh, J.-L., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. In *Behavior Research Methods* (3.1.9.7; Vol. 39, Issue 2, pp. 175–191). <https://www.psychologie.hhu.de/arbeitsgruppen/allgemeine-psychologie-und-arbeitspsychologie/gpower>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at work: Toward a multidimensional conceptualization of dyadic work relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1120–1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>

- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
- Giocalone, R. A., & Promislo, M. D. (2010). Unethical and unwell: Decrements in well-being and unethical activity at work. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 275–297.
<https://doi.org/10.1007/s10551-009-0083-3>
- Gochfeld, M. (2005). Chronologic history of occupational medicine. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47(2), 96–114. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000152917.03649.0e>
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, March-April, 78–90.
- Gomes, A. C. P., Bastos, A. V. B., Mendonça Filho, E. J. de, & Menezes, I. G. (2014). Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 14(3). <https://doi.org/10.12957/epp.2014.13878>
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249–270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hespanhol, A. (2021). Estilos de liderança. *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 37(1), 5–6.
<https://doi.org/10.32385/rpmgf.v37i1.13130>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. edições Sílabo, Lda.
- Hirschle, A. L. T., Gondim, S. M. G., Alberton, G. D., & Ferreira, A. da S. M. (2019). Estresse e bem-estar no trabalho: O papel moderador da regulação emocional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 532–540. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.14774>
- Hoch, R. E. E. (2010). *Antecedentes atitudinais de comportamento de cidadania organizacional percebidos em mulheres da equipe de enfermagem de um hospital público de Santa Maria* [Universidade Federal de Santa Maria].
[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4555/HOCH%2C ROSMERI ELAINE ESSY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4555/HOCH%2C%20ROSMERI%20ELAINE%20ESSY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in Educational Administration*. Publishing, Rodi Printing an.
- Jaya, S., Eryanto, H., & Widodo, S. E. (2021). The influence of management effectiveness, transformational leadership, placement and team work on organizational citizenship behavior civil state. *PalArch's Journal of Archeology of Egypt/Egyptology*, 18(8), 1–16.
- Jesus, F. de, Lisboa, J. V., de Jesus, F., & Lisboa, J. V. (2022). *Técnicas Básicas de Previsão Matemática*. Vida Economica Editorial.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guildford

Press.

- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 253–266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. In *Business Horizons* (Vol. 30, Issue 5, pp. 58–65). [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90082-6](https://doi.org/10.1016/0007-6813(87)90082-6)
- Levine, S. (1949). An Approach To Constructive Leadership. *Journal of Social Issues*, 5(1), 46–53. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1949.tb02107.x>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates.” *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Marinova, S. V., Moon, H., & van Dyne, L. (2010). Are all good soldier behaviors the same? supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*, 63(10), 1463–1485. <https://doi.org/10.1177/0018726709359432>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard’s Contingency Model: A Critical Analysis. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56–74. <https://doi.org/10.9774/gleaf.3709.2015.ju.00006>
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee’S Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567. <https://doi.org/10.2307/256798>
- Mosquera, P., & Lopes Henriques, P. (2014). *Dealing with Organizational Change: Predictors and Outcomes*. April, 1–9. <https://www.researchgate.net/publication/272180254>
- Mourão, L., Faiad, C., & Coelho, F. A. (2016). Análise psicométrica da escala de heteroavaliação de estilos de liderança. *Estudos de Psicologia*, 21(3), 293–304. <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160028>
- Naylor, J. (1999). *Management*. Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2016). Leadership: Theory and practice. In *The Journal of Academic Librarianship* (7th ed.). SAGE Publications. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(98\)90189-6](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(98)90189-6)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It ’ s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Parke, M. R., Tangirala, S., & Hussain, I. (2020). Creating organizational citizens: How and when supervisor- versus peer-led role interventions change organizational citizenship behavior.

- Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/apl0000848>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construction and Validation of the Work Well-Being Scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22.
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 838–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.838>
- Rath, T. (2006). *Vital Friends*. Gallop Press.
- Ribeiro, N., & Rego, A. (2010). Como as Percepções de Virtuosidade Organizacional Explicam o Empenhamento e os Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Actas Do VII Simpósio Nacional de Investigação Em Psicologia*, 2105–2119. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30295172/PsiTrab_8.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1439548807&Signature=rfUAHy7YD8NQif3JI4XkBwAMcHs=&response-content-disposition=inline
- Rossi, V. A., Martins, M. do C. F., Tashima-Cid, D. P., & Dias, M. (2020). Reflexões sobre Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Revista Organizações Em Contexto*, 16(31), 151–175. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v16n31p151-175>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(C), 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Santos, A. S. (2011). *Comportamento de Cidadania Ornanizacional: Investigando Novas E Velhas Relações* [Instituto Universitário de Lisboa]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4030>
- Santos, G. B., & Ceballos, A. G. da C. de. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia Em Estudo*, 18(2), 247–255. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006>
- Santos, R. S. (2020). *O triângulo do bem-estar social no trabalho: Experiência de trabalho, gestão de recursos humanos e bem-estar global do empregado*. Universidade do Porto.
- Santos, R. S. (2021). *Ser Feliz no Trabalho* (1st ed.). Editora RH.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Serviço Nacional de Saúde. (2020). *DGS lança campanha que identifica as principais vantagens da Saúde Ocupacional para as empresas*. <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/04/28/saude-ocupacional/>
- Silva, W. F. C. da, Paiva, W. D. C., & Silva, H. A. da. (2019). Correlações entre confiança e comportamentos de cidadania organizacional: apontamentos e reflexões para gestores públicos

- de um município de Minas Gerais. *Revista de Administração Da UFSM*, 12(2), 317–335.
<https://doi.org/10.5902/1983465918362>
- Simões, M. dos S. G. (2021). *O stresse organizacional e o seu impacto nos comportamentos de cidadania organizacional*. Instituto Superior Miguel Torga.
- Smith, A. C., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas Em Psicologia*, 11(2), 614–632. <https://doi.org/10.12957/epp.2011.8397>
- Stankevičienė, A., Tamaševičius, V., Diskienė, D., Grakauskas, Ž., & Rudinskaja, L. (2021). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work culture and employee well-being. *Journal of Business Economics and Management*, 22(4), 988–1007.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14729>
- Tinti, J., Venelli-Costa, L., Vieira, A., & Cappelozza, A. (2017). The impact of human resources policies and practices on organizational citizenship behaviors. *Brazilian Business Review*, 14(6), 636–653. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.6.6>
- Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). Performance Perceptions of Organizational Citizenship Behaviours at Work: a Bi-Level Study among Managers and Employees. *British Journal of Management*, 16(3), 231–244. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00456.x>
- United States Army. (1983). Military Leadership (FM 22-100). In *Leadership*. U. S. Government Printing Office.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., & Park, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, Volume 17*, 17, 215–285.
- Vargas, V. do C. C. D. V. (2013). *O uso de questionários em trabalhos científicos*.
http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cient%EDficos.pdf
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 30(5), 529–548.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1867283>

8. Anexos

Anexo A – Questionário *Liderança e a influência na cidadania e Bem-Estar no Trabalho*

Liderança e a influência na cidadania e Bem-Estar no trabalho

O meu nome é João Alves Cordeiro. No âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade da Maia - ISMAI, sujeito ao tema "A influência da liderança nos comportamentos de cidadania organizacional e no bem-estar no trabalho", pedia a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

O questionário é composto por três instrumentos que pretendem avaliar os estilos de liderança que mais presencia no seu local de trabalho, a frequência/tipologia de comportamentos de cidadania no seu local de trabalho e o seu bem-estar geral no seu ambiente de trabalho. As respostas deverão ser dadas através do preenchimento dos instrumentos fornecidos. São ainda requisitadas algumas informações demográficas para efeito estatístico.

As respostas são confidenciais e não são consideradas certas ou erradas. A participação é voluntária e pode ser interrompida em qualquer momento.

Heteroavaliação de Estilos de Liderança (EHEL)

Nesta secção deverá responder calma e ponderadamente às questões apresentadas. As perguntas referem-se ao seu superior hierárquico ou líder de equipa e as respostas são codificadas numa escala de 0 - 10, em que 0 corresponde a "Discordo Totalmente" e 10 corresponde a "Concordo Totalmente"

1. 1 - Preocupa-se muito com o bem-estar dos seus subordinados. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. 2 - Estabelece metas claras para os funcionários cumprirem. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. 3 - Trata os funcionários de forma amigável. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. 4 - Preocupa-se bastante com o cumprimento das tarefas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. 5 - Incentiva o desenvolvimento pessoal da sua equipa. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. 6 - Acompanha os resultados do trabalho de cada funcionário. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. 7 - Tem facilidades no relacionamento interpessoal. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8 - Deixa que cada um decida como e quando fazer o seu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. 9 - Enfatiza a importância do desempenho do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. 10 - Busca atender as necessidades pessoais de cada membro do grupo. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 11 - Tem o foco bastante voltado para os resultados do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. 12 - É atento ao cumprimento dos prazos do trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. 13 - Enfatiza a importância do desempenho de cada funcionário. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. 14 - Faz reuniões de trabalho para falar sobre a equipa. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 15 - Mostra-se atento às exigências dos empregados. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comportamentos
de Cidadania
Organizacional
(CCO)

Nesta secção deverá responder calma e ponderadamente às questões apresentadas. As perguntas referem-se aos seus comportamentos no local de trabalho e as respostas são codificadas numa escala de 1 - 7, em que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 7 corresponde a "Concordo Totalmente"

Altruísmo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1 - Ajudo os colegas que estão sobrecarregados de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Ajudo os colegas que faltaram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Ajudo os outros trabalhadores a serem produtivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Ajudo a orientar os novos trabalhadores mesmo que isso não me seja solicitado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Quando necessário, partilho as minhas coisas com os outros trabalhadores para os ajudar no seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cortesia *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1 - Respeito os direitos e regalias dos outros trabalhadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Consulto o meu superior e outras pessoas que possam ser afetadas pelas minhas ações ou decisões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Informo o meu superior antes de levar a cabo alguma ação importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Desportivismo *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1 - Queixo-me bastante acerca de assuntos banais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Encontro sempre falhas naquilo que a organização está a fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Mostro desagrado em relação a quaisquer mudanças introduzidas pela Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Penso apenas nos meus problemas de trabalho e não nos dos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Não presto atenção a anúncios, mensagens ou materiais impressos que forneçam informações acerca da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conscienciosidade *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1 - Sou sempre pontual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - A minha assiduidade no trabalho é acima da média	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Aviso com antecedência quando tenho de faltar ao trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Mantenho o local de trabalho limpo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Virtude Cívica *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7
1 - Mantenho-me informado acerca dos desenvolvimentos na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Estou presente e participo em eventos que dizem respeito à organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Bem-
Estar no
Trabalho
(EBET)**

Nesta secção deverá responder calma e ponderadamente às questões apresentadas. As perguntas referem-se ao seu bem-estar no local de trabalho e as respostas são codificadas numa escala de 1 - 5, em que, na primeira dimensão, 1 corresponde a "Nem um Pouco" e 5 corresponde a "Extremamente".

Durante o desempenho de tarefas, é recorrente sentir-se... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
1 - Alegre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Preocupado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Com disposição para executar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Contente/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Irritado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Deprimido/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Entediado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Animado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Chateado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 - Impaciente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - Entusiasmado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 - Ansioso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 - Feliz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 - Frustrado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 - Incomodado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16 - Nervoso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 - Empolgado/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 - Tenso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 - Orgulhoso/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 - Com raiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 - Tranquilo/a	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Na próxima dimensão, considere que 1 corresponde a "Discordo Totalmente" e 5 corresponde a "Concordo Totalmente"

Expressividade e Realização no Trabalho *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
1 - Desenvolvo habilidades que considero importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 - Consigo recompensas importantes para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 - Realizo o meu potencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 - Expresso o que há de melhor em mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 - Atinjo resultados que valorizo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 - Realizo atividades que expressam as minhas capacidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 - Faço o que realmente gosto de fazer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 - Avanço nas metas que estabeleci para a minha vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 - Supero desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados demográficos

Nesta secção deverá responder a alguns dados de carácter demográfico. Estes são confidenciais e recolhidos para efeito estatístico.

Idade *

Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Masculino

Feminino

Outra: _____

Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

4º ano

6º ano

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outra: _____

Área profissional *

Concluído

Obrigado pela sua colaboração
