



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

***A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O ENGAGEMENT DOS COLABORADORES NAS  
EMPRESAS DO VALE DO AVE***

**Gilberto de Sousa Carneiro**

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau Mestre em  
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

**Orientada pela Professora Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa**

Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Porto, Maio de 2014





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE  
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

***A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O ENGAGEMENT DOS COLABORADORES NAS  
EMPRESAS DO VALE DO AVE***

**Gilberto de Sousa Carneiro**

**Orientada pela Professora Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa**

Porto, Maio de 2014

## RESUMO

Atualmente é impossível dissociar a importância do fator humano como capacidade única e especial de criar soluções e organizar recursos canalizando energias no sentido de se alcançarem resultados distintos numa organização. O *engagement* dos colaboradores compreende sentimentos de realização e de reconhecimento profissional. Estes podem ser alcançados tanto por estímulos inerentes ao exercício de tarefas desafiantes e com significado para o trabalho como pela demonstração efetiva de reconhecimento por parte dos responsáveis organizacionais. O objetivo principal deste estudo foi determinar o impacto da liderança nos níveis de *engagement* dos trabalhadores da sub-região do Ave. Na fundamentação teórica desta pesquisa abordaram-se vários estilos de liderança, designadamente, aqueles de orientação para a relação, para a tarefa e situacional, e também o *engagement* e alguns dos seus possíveis preditores. Para a avaliação dos estilos de liderança utilizou-se a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) na sua forma final (Melo, 2004) e na aferição do *engagement* utilizou-se o Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2003; Trad: Porto-Martins & Benevides-Pereira, 2008). Os participantes consistiram em 334 trabalhadores de empresas de diversos setores da sub-região do Ave, aos quais foi aplicado um questionário. Os resultados permitem concluir que o número de trabalhadores que vivenciam o *engagement* 191 (57,2) é superior ao dos trabalhadores que não o vivenciam 143 (42,8). Os resultados do estudo confirmam que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança centrado no relacionamento e o *engagement* dos colaboradores. Os resultados confirmam também que existem diferenças nos níveis do *engagement* em relação aos fatores sociodemográficos, nomeadamente, em relação ao género, à idade e ao tempo/ experiência de trabalho.

**Palavras-chave:** *Engagement*, Gestão, Liderança.

## RESUMEN

En la actualidad es imposible dissociar la importancia del factor humano como la capacidad única y especial para crear soluciones y organizar recursos de modo a canalizar energías hacia el logro de resultados óptimos en una organización. El *engagement* de los empleados comprende los sentimientos de logro y reconocimiento profesional. Estos pueden ser alcanzados sea por estímulos intrínsecos a la realización de tareas de trabajo desafiantes y significativas como también por la demostración efectiva de reconocimiento por parte de los responsables organizacionales. El objetivo principal de este estudio fue determinar el impacto del liderazgo en los niveles de *engagement* de los trabajadores en la Subregión del Ave. En el fundamento teórico de esta investigación se centró en diferentes estilos de liderazgo, en particular aquellos orientados a la relación, con la tarea y situacional, y también en el *engagement* y algunas de sus posibles predictores. Para la evaluación de los estilos de liderazgo utilizó la Escala de Evaluación de Estilo Gerencial (EAEG) en su forma final (Melo, 2004) y para la medición del *engagement* se utilizó el Cuestionario de Bienestar en el Trabajo (UWES-17) (Schaufeli y Bakker, 2003, Trad: Porto-Martins y Benevides-Pereira, 2008). Los participantes fueron 334 trabajadores de empresas de diversos setores de la Subregión del Ave, a los que se aplicó un cuestionario. Los resultados indican que el número de trabajadores que experimentan el *engagement* 191 (57,2) es más alto que el número de trabajadores que no experimentan el *engagement* 143 (42,8). Los resultados del estudio confirman que existe una relación positiva entre el estilo de liderazgo centrado en la relación y el *engagement*. Los resultados también confirman que hay diferencias en el *engagement*, entre los factores sociodemográficos, como el género, la edad y el tiempo/ la experiencia laboral.

**Palabras clave:** *Engagement*, Gestión, Liderazgo.

## **ABSTRACT**

Currently it is impossible to dissociate the importance of the human factor as a unique and special ability to create solutions and organize resources channeling energies towards achieving distinct results in an organization. Employee's engagement includes feelings of achievement and professional recognition. These can be attained by stimuli inherent in the performance of challenging tasks with meaningful for work and also by the effective demonstration of recognition by organizational managers. The main purpose of this study was to determine the impact of leadership in work engagement levels of Ave sub region workers. In the theoretical foundation of this research were addressed various leadership styles, particularly relationship-oriented, task-oriented and situational, and also engagement and some of its possible predictors. For leadership styles assessment it was used the Assessment Scale of Managerial Style (EAEG) in its final form (Melo , 2004) and for measuring engagement it was used the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2003; Transl: Porto-Martins & Benevides-Pereira, 2008). Participants consisted of 334 employees of companies from various sectors of Ave sub region, to which was applied a questionnaire. The results indicate that the number of engaged workers 191 (57.2) is higher than disengaged workers 143 (42.8). Study results confirm that there is a positive relationship between relationship-oriented leadership and employee's engagement. The results also confirm that there are differences on engagement in what concerns to sociodemographic factors, namely, gender, age and work experience.

**Keywords:** Engagement, Management, Leadership.

## AGRADECIMENTOS

No percurso da unidade curricular de Dissertação, integrante do Mestrado em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas, da Associação de Politécnicos do Norte (APNOR) e na correspondente elaboração deste documento, tive a possibilidade de contar com o apoio e cooperação de diversas pessoas e entidades que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste desafio.

Não pretendendo hierarquizar, começo por agradecer com particular estima e consideração à minha orientadora de dissertação professora Doutora Alexandra Costa, tanto pelas suas importantes sugestões que contribuíram para um valioso aperfeiçoamento da dissertação, como por toda a sua disponibilidade, atenção e ajuda concedida ao longo desta etapa na qual surgiram momentos desafiadores, que testaram a minha resistência, mas que pelo seu incansável apoio foram ultrapassados.

Agradeço a todos os docentes por serem fontes do saber e do rigor, particularmente, à Doutora Helena Martins pela ajuda com a “estatística das sete cabeças” e pelo tempo dedicado aos esclarecimentos de SPSS.

Agradeço a todas as associações comerciais e empresariais da zona do Vale do Ave, assim como, a todas as empresas e respetivos colaboradores que contribuíram com a disseminação e preenchimento do questionário integrante desta dissertação.

Agradeço com muito carinho à minha família porque desde sempre foi o meu alicerce fundamental, porque sempre me proporcionou um admirável suporte anímico, por serem um modelo de coragem e tenacidade para a prossecução e alcance de todas as metas propostas ao longo da vida.

Agradeço à minha cara-metade, meu espelho, minha namorada Emília porque esteve constantemente presente, pela sua compreensão, porque viveu e sentiu as minhas preocupações e anseios, pelo carinho, pelo generoso sorriso e pelo conforto quando as dúvidas surgiram e o desânimo parecia predominar.

Agradeço aos amigos e companheiros de turma por todo o carinho e amizade e também por terem contribuído para o desenvolvimento da minha formação académica, nomeadamente, à Catarina porque muito me ajudou a desenredar questões relacionadas com estatística, tendo sido sempre muito atenciosa.

Obrigado a todos!!!

## LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

$\alpha$  – Alfa

$\beta$  – Beta

B-On – Biblioteca do conhecimento *Online*

DP – Desvio-Padrão

EAEG – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

E.g. – *Exempli gratia* (por exemplo)

EP – Erro Padrão

Et al. – *Et alii* (e outros)

EU-27 – Conjunto dos 27 Estados-membros da União Europeia

I. e. – *id est* (isto é)

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

LBDQ – *Leader Behavior Description Questionnaire*

LPC – *Least Preferred Coworker*

M – Média

n – Amostra

p. (pp.) – Página (páginas)

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

SS – Sum of Squares

SciELO – *Scientific Electronic Library Online*

UWES – *Utrecht Work Engagement Scale*



## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
Enquadramento .....	1
Motivação para a escolha do tema .....	1
Objetivos.....	2
Questões de investigação .....	2
Metodologia .....	3
Estrutura da dissertação .....	4
<b>CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>5</b>
1.1. Os novos paradigmas organizacionais .....	6
1.2. Liderança.....	7
1.2.1. A importância da liderança no desempenho organizacional .....	9
1.2.1.1. Liderança formal e informal.....	10
1.2.2. Modelos teóricos de liderança.....	11
1.2.2.1. Teoria dos traços.....	12
1.2.2.2. Teorias do comportamento .....	13
Teoria da universidade de Ohio .....	13
Teoria da universidade de Michigan .....	16
Grelha de Gestão de Blake e Mouton .....	16
1.2.2.3 Teorias contingenciais.....	18
Modelo de contingência de Fiedler .....	18
Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton.....	20
Teoria caminho-objetivo (Path-goal) .....	22
Teoria de Liderança Situacional de Hersey and Blanchard .....	23
1.2.2.4 Teorias contemporâneas.....	25
Liderança transacional .....	25
Liderança transformacional .....	26
Liderança autêntica .....	27
Liderança carismática .....	28
1.3. <i>Engagement</i> .....	29
1.3.1. Dimensões do <i>Engagement</i> .....	30
1.3.2. <i>Engagement</i> e os recursos de trabalho .....	32
1.3.3. <i>Engagement</i> e os recursos pessoais .....	33

1.3.4. <i>Engagement</i> e o desempenho profissional.....	34
1.3.5. <i>Engagement</i> e os fatores sociodemográficos.....	35
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....</b>	<b>37</b>
2.1. Modelo hipotético de investigação.....	38
2.2. Hipóteses.....	39
2.3. População em estudo e amostra.....	40
2.4. Procedimentos.....	41
2.5. Instrumentos utilizados.....	42
2.5.1. Questionário Sociodemográfico.....	42
2.5.2. Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES).....	42
2.5.3. Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG).....	44
2.6. Análise estatística dos dados.....	45
<b>CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
3.1. Análise exploratória de dados.....	48
3.1.1. Caracterização da amostra.....	48
3.1.2. Escala UWES.....	49
3.1.3. Escala EAEG.....	51
3.1.4. Correlações de <i>Pearson</i> entre as várias dimensões das escalas em estudo.....	54
3.2. Análise inferencial de dados.....	55
3.2.1. Resultados obtidos entre os fatores sociodemográficos e o <i>engagement</i> .....	55
3.2.2. Resultados obtidos entre as dimensões da liderança e o <i>engagement</i> .....	60
<b>CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>84</b>
Anexo I – Autorização de uso da EAEG.....	85
Anexo II – Autorização de uso da UWES.....	88
Anexo III – Questionário estatístico para recolha de dados.....	90
Anexo IV – Pedido de autorização às empresas para aplicação do questionário.....	93

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Combinação do grau de consideração e da estrutura de iniciação. ....	14
Figura 2 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton .....	17
Figura 3 - Modelo de Liderança de Fiedler .....	19
Figura 4 - Modelo de Vroom/ Yetton/ Jago .....	21
Figura 5 - Modelo de Liderança Situacional.....	24
Figura 6 - Relação entre o <i>engagement</i> e o <i>burnout</i> .....	30
Figura 7 - Visão bidimensional do bem-estar subjetivo relacionado com o trabalho.....	31
Figura 8 - Modelo hipotético de investigação.....	38
Figura 9 - Etapas relacionadas com as hipóteses .....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais diferenças entre líderes formais e informais .....	10
Tabela 2 - Estilos de liderança/ orientação dos comportamentos .....	12
Tabela 2 - Processos de decisão de Vroom e Yetton.....	20
Tabela 3 - Dimensões e itens da UWES.....	43
Tabela 4 - Fatores e itens da EAEG .....	45
Tabela 6 - Variáveis Sociodemográficas.....	48
Tabela 7 - Consistência interna da UWES.....	49
Tabela 8 - Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> de cada um dos itens com o valor global UWES .....	49
Tabela 9 - Frequências observadas na UWES (n=334) .....	50
Tabela 10 - Estatística descritiva das dimensões do <i>engagement</i> .....	51
Tabela 11 - Nível médio de <i>engagement</i> no trabalho .....	51
Tabela 12 - Consistência interna da EAEG .....	52
Tabela 13 - Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i> de cada um dos itens com o valor global EAEG .....	52
Tabela 14 - Frequências observadas na EAEG (n=334) .....	53
Tabela 15 - Estatística descritiva das dimensões da escala EAEG .....	54
Tabela 16 - Correlações de <i>Pearson</i> entre as várias dimensões das escalas em estudo .....	54
Tabela 17 - Estatísticas dos grupos sobre <i>engagement</i> pelo género .....	55
Tabela 18 - Comparação do <i>engagement</i> por género .....	56
Tabela 19 - Estatísticas dos grupos por trabalhadores mais jovens ( $\leq 35$ anos) e mais velhos ( $> 35$ anos).....	56
Tabela 20 - Comparação do <i>engagement</i> entre trabalhadores mais jovens e mais velhos.....	57
Tabela 21 - Relação entre o <i>engagement</i> e o nível de escolaridade .....	58
Tabela 22 - Médias de grupos entre o nível de escolaridade e o <i>engagement</i> .....	58
Tabela 23 - Estatísticas do teste <sup>a,b</sup> .....	58
Tabela 24 - Relação entre o <i>engagement</i> e o tempo de trabalho na empresa .....	59
Tabela 25 - Médias de grupos entre o tempo de trabalho e o <i>engagement</i> .....	59
Tabela 26 - Estatísticas do teste <sup>a,b</sup> .....	59
Tabela 27 - Relação entre dimensões da liderança e o <i>engagement</i> .....	60
Tabela 28 - Resultados sumários da regressão linear múltipla .....	60
Tabela 29 – Estatísticas do teste <sup>a</sup> .....	61
Tabela 30 - Coeficientes da regressão linear múltipla .....	61

## INTRODUÇÃO

### Enquadramento

Atualmente vive-se num ambiente empresarial caracterizado por uma elevada competitividade e constante transformação (Mendes & Stander, 2011). A era da globalização, do conhecimento e da implacável inovação tecnológica deu origem a um ambiente empresarial com complexidades e incertezas sem precedentes. O risco das organizações aumentou e a capacidade de resposta das mesmas é uma importante fonte de vantagem competitiva acrescentando assim exigências específicas aos líderes estratégicos de hoje no que concerne à interpretação do ambiente, à elaboração de uma estratégia adequada e à construção de uma organização que se desenvolva em tal contexto (Crossan & Mazutis, 2008; Silva & Ferreira, 2013). Apesar das organizações modernas já se terem apercebido que podem criar equipas de trabalho mais eficientes e produtivas, desde que se centrem no *engagement* dos seus colaboradores (Kompaso & Sridevi, 2010), também se aperceberam que são constituídas por grupos de trabalho complexos e heterogêneos e que cada indivíduo tem características distintas o que acarreta grandes desafios para os líderes contemporâneos, não só no que concerne a gerir eficazmente esta força de trabalho diversificada, mas também, em termos de envolvê-los com os propósitos das organizações de forma a que consigam encontrar significado pessoal no seu trabalho, orgulhar-se dele, dar o seu melhor e mais leal contributo e permanecer nas organizações por mais tempo (Janjhua & Dubey, 2011). Praticamente a maioria dos modelos de saúde ocupacional coloca em foco nas suas análises o *stress* no trabalho e a respetiva tensão associada negligenciando os potenciais efeitos positivos do trabalho como o *engagement*. Assim, há uma necessidade de abordagens mais equilibradas que incluam não só a tensão relativa ao trabalho mas também o bem-estar do trabalhador (Bakker & Schaufeli, 2008).

### Motivação para a escolha do tema

De acordo com Macky e Boxall (2008), o bem-estar dos colaboradores desempenha um papel vital no êxito das organizações. O bem-estar no trabalho conduz a maiores níveis de desempenho, sendo que, o líder tem a obrigação de estimular os seus liderados de forma a conduzir à satisfação e à excelência (Pinto, Rodrigues, Rodrigues, Moreira & Melo, 2006). O aspeto cognitivo do *engagement* dos colaboradores relaciona-se com as suas crenças na organização, nos seus líderes e nas suas condições de trabalho (Kular, Gatenby, Rees, Soane & Truss, 2008). As organizações, que se pretendam destacar e assumir uma posição de mercado sólida e estável, compreendem a importância de colocar maior ênfase no seu capital humano e na sua competente gestão (Mendes & Stander, 2011). Apesar de já se verificar a existência de alguns estudos sobre o *engagement* em organizações portuguesas (e.g., Rebocho, Semedo & Santos, 2011; Rodrigues & Barroso, 2008) ainda não existem estudos focalizados sobre o *engagement* nas empresas da zona do Vale do Ave.

A área do Vale do Ave desde sempre constituiu um enorme relevo industrial na região norte, nomeadamente, na área têxtil, tendo demonstrado nos últimos 150 anos um processo de industrialização progressiva (Pereira, 2010), o que demonstra uma atitude vanguardista dos seus líderes. O Vale do Ave é ainda caracterizado por ser uma região com uma das populações mais jovens do país (Instituto Nacional de Estatística, 2012). Este estudo, além do supramencionado, foi também motivado pela afinidade do autor da dissertação relativamente a esta área geográfica.

## **Objetivos**

Este estudo tem como objetivo principal analisar o nível de *engagement* dos colaboradores nas empresas da sub-região do Ave e a sua relação com os estilos de liderança. Tem ainda o objetivo complementar de avaliar a relação dos fatores sociodemográficos no *engagement*. Desta forma, foram definidos três objetivos específicos, designadamente:

1. Explorar os níveis de *engagement* nas organizações da sub-região do Ave.
2. Avaliar o impacto dos fatores sociodemográficos no *engagement*.
3. Perceber se existe relação entre as dimensões da liderança e o *engagement* no trabalho e qual o estilo de liderança que representa o maior preditor do *engagement* dos colaboradores.

## **Questões de investigação**

O *engagement* dos colaboradores ajuda a desenvolver e fortalecer atitudes positivas entre as pessoas e a relação com o seu trabalho e a sua organização. O *engagement* desempenha ainda um papel relevante no sentido de garantir que os colaboradores dão o seu melhor, mesmo quando enfrentam conjunturas difíceis (Bakker, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Existem fortes evidências que atestam que altos níveis de *engagement* no trabalho conduzem a resultados que criam valor para as organizações. As pessoas que vivenciam o *engagement* no seu trabalho além de serem menos propensas ao *turnover* são mais determinadas a ir ao encontro das necessidades dos seus clientes conquistando assim a fidelização dos mesmos o que resultará num potencial aumento do volume de vendas e consequentemente aumento dos lucros. Existem ainda evidências que este tipo de trabalhadores tem mais preocupação com a diminuição dos custos (Roberts & Davenport, 2002).

- 1.<sup>a</sup> Questão de investigação - Os trabalhadores da sub-região do Ave vivenciam o *engagement* no trabalho?

Diversos autores mencionam que o *engagement* é influenciado pelos fatores sociodemográficos, nomeadamente, Coetzee e De Villiers (2010), no seu estudo sobre fontes de *stress* no trabalho, *engagement* e orientações de carreira dos trabalhadores, referem que, entre outras, as variáveis género, tempo de trabalho e idade influenciam o *engagement*.

2.<sup>a</sup> Questão de investigação - Os fatores sociodemográficos influenciam o nível de *engagement* dos trabalhadores?

As organizações competem num ambiente dinâmico e por isso necessitam de um tipo de liderança estratégica adequado que possa potenciar o capital humano, desenvolvendo as suas capacidades e mantendo-o totalmente empenhado em relação à estratégia das organizações. É essencial conseguir convergir os interesses organizacionais com os interesses pessoais e gerar o bem-estar no trabalho. Os líderes da atualidade devem liderar construtivamente estimulando a colaboração, a flexibilidade intelectual e a criatividade porque esta poderá constituir um fator preditivo do sucesso (Pinto et al., 2006). Os comportamentos de liderança têm uma influência significativa nos colaboradores, no seu bem-estar e nos seus resultados organizacionais (Kular et al., 2008)

3.<sup>a</sup> Questão de investigação - O estilo de liderança influencia o *engagement* dos colaboradores?

## **Metodologia**

A metodologia utilizada na realização da presente dissertação circunscreveu-se, sensivelmente, a três etapas. A primeira foi assinalada pela definição do tema, a segunda etapa foi constituída pela recolha de informação e a terceira etapa representada pela redação formal e apresentação do trabalho. A primeira etapa circunscreveu-se à definição do tema em que surgiram ideias de estudo e através de pesquisas de palavras-chave, consulta de dicionários e de obras de referência foi possível gerar novas ideias e conhecimentos prévios sobre o tema. Na segunda etapa realizou-se uma pesquisa para determinar o “estado da arte” a partir de uma revisão teórica, uma revisão empírica e ainda através de uma revisão histórica, particularmente, relativamente aos componentes do *engagement* e também da liderança. Foi realizada uma indagação de informação através do acesso a diversas fontes de pesquisa, nomeadamente, textos e livros especializados nas áreas da Gestão, das Ciências Sociais e das Ciências Humanas, portais de instituições públicas e privadas, pesquisa de artigos científicos em bibliotecas *online*, sobretudo, através dos portais da B-On e da SciELO.

Posteriormente foi realizada uma seleção da bibliografia mais relevante para o tema da presente dissertação e foi elaborada a fundamentação teórica que serviria como ponto de partida para a investigação centrada na liderança e no *engagement*. Nesta etapa constituiu-se ainda um questionário de recolha de dados e aplicou-se nas empresas do Vale do Ave. Na terceira fase iniciou-se a redação formal e apresentação do trabalho através da estruturação de documentos e processamento de texto realizado no processador de texto *Microsoft Word*, do *Microsoft Office* 2010.

### **Estrutura da dissertação**

A estrutura da presente dissertação está organizada, primeiramente, num tópico de introdução, onde se faz o enquadramento da problemática e se centra nos objetivos da investigação, seguindo-se uma inclusão de quatro capítulos. O Capítulo I é constituído pela fundamentação teórica onde se articulam as principais conceções obtidas a partir das referências bibliográficas, constitui a base deste trabalho. O Capítulo II é onde se refere a metodologia adotada, identifica a população, se descreve a amostra, e também se relata cada etapa da realização da pesquisa, quais os instrumentos utilizados e como foi realizada a análise estatística dos dados. O Capítulo III compreende a apresentação e descrição dos resultados obtidos. No Capítulo IV realiza-se um resumo do contexto teórico, das hipóteses e dos achados. Comparam-se ainda os resultados obtidos com investigações anteriores e realizam-se explicações sobre as diferenças ou semelhanças dos resultados. Posteriormente apresenta-se um tópico de conclusões onde se apresentam os aspetos centrais do trabalho, se relacionam os objetivos previamente enunciados com os resultados encontrados e se referem os contributos, constrangimentos e as expectativas finais e futuras. A estrutura da dissertação comporta ainda quatro anexos, designadamente, o anexo I e o anexo II onde se pode encontrar os pedidos de autorização e as autorizações concedidas pelos autores dos questionários necessários a esta dissertação, o anexo III onde consta o questionário estatístico para recolha de dados e o anexo IV que diz respeito ao pedido de autorização às empresas para aplicação do questionário.



# **CAPÍTULO I**

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### 1.1. Os novos paradigmas organizacionais

O mundo empresarial está a despertar para uma nova e significativa conjuntura. Novos paradigmas estão a surgir e a depor práticas antigas que rapidamente se tornaram obsoletas. O mundo dos negócios mudou muito ultimamente e continua a mudar a um ritmo impressionante. No exterior das organizações os clientes mudam os seus hábitos de preferência e de compra, os fornecedores mudam características e preços de matérias-primas, prestadores de serviços impõem diferentes condições e esquemas de trabalho, os concorrentes mudam as suas estratégias e produtos ou serviços, os sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis e nos impostos, entre outros. No interior das organizações os processos de trabalho são aprimorados, as máquinas e equipamentos são substituídos por outros mais recentes, as matérias-primas são alteradas os padrões de qualidade sofrem melhorias, as pessoas precisam de adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências, os produtos/ serviços são desenvolvidos e melhorados e as estratégias aperfeiçoadas. Desta forma, as organizações estão sujeitas a numerosos fatores, externos e internos, que contínua e incessantemente sofrem mudanças (Chiavenato, 2008).

Torna-se necessário dar uma resposta mais rápida ao meio ambiente, diminuir o número de níveis hierárquicos, aumentar a delegação de autoridade e descentralizar a capacidade de decisão. No entanto, estruturas deste tipo só se conseguem com colaboradores mais preparados e, como tal, colaboradores mais exigentes e detentores de mais conhecimento que deverá ser partilhado com outros colaboradores. Deste ponto de vista, as organizações são atualmente consideradas como um repositório de conhecimento. Os gestores têm de adotar atitudes e procedimentos que estimulem o aproveitamento das competências individuais e potenciem a interação dos seus colaboradores, para maximizar o seu desempenho (Pinto et al., 2006). Atualmente a inovação, o conhecimento, os colaboradores e as suas competências são os maiores fatores de vantagem competitiva (Galia, 2008). As organizações só conseguirão alcançar níveis ótimos de desempenho através de uma força de trabalho tenaz e comprometida com os objetivos da organização (Gowri & Mariammal, 2012). A vantagem competitiva de uma organização traduz-se na capacidade de criar mais valor do que seus rivais, e, portanto, obter um retorno superior sobre o investimento (Barney & Hesterley, 2006). Para sobreviver e prosperar num ambiente empresarial em constante mudança as organizações precisam de colaboradores que estejam dispostos a investir psicologicamente no seu trabalho (Ouweneel, Le Blanc & Schaufeli, 2012), e para isso, devem oferecer-lhes ambientes de trabalho onde se promova a saúde, o bem-estar e também políticas de recursos humanos (Schaufeli & Salanova, 2007).

Elevada produtividade, confiabilidade, maior automotivação, confiança em expressar novas ideias, lealdade com a organização, reduzida rotatividade de pessoal (*turnover*) e baixos níveis de absentismo são alguns dos atributos de um trabalhador que vivencia o *engagement* (Gowri & Mariammal, 2012).

A liderança representa um papel extremamente importante e preponderante na potenciação de estímulos motivacionais. O propósito será o de formar um ambiente que, simultaneamente, proporcione oportunidades aos colaboradores e também os estimule criando desafios ao nível do desempenho no trabalho. A marca pessoal da liderança tem reflexos diretos nos resultados das organizações (Tadeucci, 2011).

## 1.2. Liderança

A liderança é, indiscutivelmente, um dos principais temas relativamente a assuntos sociais e é um dos mais amplamente estudados na área das ciências sociais. As abordagens mais progressistas sugerem que existem duas orientações teóricas contrastantes sobre as origens da liderança nos seres humanos, (Van Vugt, 2006; Van Vugt, Johnson, Kaiser & O'Gorman, 2008). Uma das orientações teóricas contempla a liderança como o resultado de disputas de supremacia entre os membros de um grupo, principalmente entre homens, cujo resultado vai codificar a distinção hierárquica. O argumento desta teoria assenta no facto de que a evolução veio fazer com que os indivíduos adquirissem tendências psicológicas de competir pela posição social e pela primazia, pois a posição hierárquica de alguém num grupo determina o seu acesso aos recursos reprodutivamente relevantes, o que conduz a uma vantagem significativa sobre os outros. Liderança sob esta perspetiva é, portanto, o produto da competição pelo *status* em que os líderes ocupam as primeiras posições na hierarquia e, em virtude da sua posição, podem exercer o poder sobre os indivíduos de posição hierárquica inferior (Gillet, Cartwright & Van Vugt, 2011; Hooper, Kaplan & Boone, 2010; Kennett, Winterhalder, Bartruff & Erlandson, 2009). A perspetiva alternativa é a de que a liderança é uma adaptação ao nível de um grupo que permite que as pessoas funcionem melhor como sistema grupal (Wilson, Van Vugt & O'Gorman, 2008). Ou seja, esta perspetiva vê a liderança como um dispositivo de coordenação, que ajuda os grupos a resolver dificuldades no que diz respeito ao planeamento e execução das tarefas de grupo, tais como, a construção de uma identidade coletiva, a partilha de recursos e a tomada de decisão em grupo. Ter alguém como líder serve os interesses dos seguidores porque estes podem colher os benefícios de estar num grupo altamente coordenado e coeso (Gillet et al., 2011).

A liderança é, por natureza, um fenómeno de múltiplos níveis (Chun, Yammarino, Dionne, Sosik & Moon, 2009). Atualmente, a área da liderança não se concentra apenas no líder, mas também nos seguidores, colegas, supervisores, ambiente de trabalho/contexto e na cultura, incluindo num conjunto muito mais amplo de indivíduos que representam todo o espectro da diversidade pública e privada. O conceito de liderança, atualmente, não é simplesmente descrito como uma característica individual ou diferença, mas é retratado em vários modelos, nomeadamente, modelo diádico, compartilhado, relacional, estratégico, global, e como dinâmica social complexa (Avolio, 2007).

Nos dias de hoje, as organizações têm uma estrutura predominantemente sustentada em equipas requerendo assim líderes para liderar e motivar não apenas os trabalhadores, de forma individual, mas também as equipas como um todo (Chen, Kirkman, Kanfer, Allen & Rosen, 2007). Líderes são aqueles que, mais do que outros, são tidos como influenciadores das atividades sociais e dos relacionamentos para a produção, reprodução ou transformação de uma ordem social de poder (Sydow, Lerch, Huxham & Hibbert, 2011). Os líderes assumem um papel extremamente importante na forma como os trabalhadores vão vivenciar o seu trabalho. Dados empíricos indicam que os líderes têm um impacto significativo na saúde e bem-estar dos seus liderados, não só em termos de criar tormento emocional e outros resultados negativos (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007) mas também em potenciar um aumento geral do bem-estar psicológico, promovendo assim um estado de espírito positivo (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007), bem como no aumento dos indicadores de produtividade, visto que, quando os liderados sentem que estão a ser tratados com justiça e as relações são positivas e de apoio tendem a obter melhores resultados de trabalho (Breevaart & Bakker, 2013). Hannah, Uhl-Bien, Avolio e Cavarretta (2009) argumentaram que a liderança pode ser especialmente importante em contextos mais extremos, onde os riscos de consequências físicas, psicológicas, ou materiais (e.g., trauma psicológico ou dano físico) existam para os liderados porque estes procuram nos seus líderes pistas sobre como reagir em situações de *stress*, quando confrontados com esses stressores, ficando mais carecidos de apoio emocional e psicológico (Yammarino, Mumford, Connelly & Dionne, 2010). Segundo Schaufeli e Salanova (2007), um bom líder não deverá ser apenas capaz de conseguir prevenir o *stress* e o *burnout* resultante do trabalho, entre os membros do grupo, mas também de ser capaz de potenciar a motivação e o *engagement*. No sentido de estimular um clima sócio-emocional positivo e assim potenciar o *engagement*, um líder deve: (1) Reconhecer e premiar o bom desempenho dos elementos do grupo em alternativa à simples correção do desempenho, promovendo assim também um *feedback* positivo aos trabalhadores; (2) Ser justo com os trabalhadores, porque isto fortalecerá o contrato psicológico, não devendo agir tendo em vista a realização dos seus próprios interesses, nem devendo demonstrar favoritismos/ nepotismo; (3) Colocar o despacho de problemas na sua agenda e discuti-los de forma aberta e construtiva, procurando obter soluções, quer em reuniões de trabalho, assim como, em trocas informais e individuais de informação; (4) Informar regularmente os trabalhadores acerca de assuntos importantes, preferencialmente, em reuniões presenciais, contribuindo assim para a construção de um ambiente de confiança; (5) Orientar os trabalhadores, ajudando-os na definição de objetivos, no planeamento dos seus trabalhos e dando conselhos e oferecendo apoio emocional quando necessário. A definição de objetivos é o primeiro passo na promoção da satisfação dos trabalhadores em relação ao seu trabalho (Gómez-Minãmbres, 2012; Locke & Latham, 2006); (6) Falar regularmente com os trabalhadores sobre o seu desenvolvimento pessoal e profissional (Schaufeli & Salanova, 2007).

Estes comportamentos não só estimulam um ambiente de grupo favorável, caracterizado por justiça, confiança e abertura, como também servem como importantes recursos para os trabalhadores (e.g., *feedback*, *coaching*, apoio social) (Schaufeli & Salanova, 2007).

### **1.2.1. A importância da liderança no desempenho organizacional**

É alegado que os líderes desempenham um papel determinante na eficácia organizacional a todos os níveis (individual, equipa, unidade). Um aspeto fundamental para que os líderes sejam eficazes no ambiente organizacional é o grau em que os subordinados e colegas de trabalho confiam neles (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007). Houve uma mudança no clima moral e na ética dos negócios. Escândalos organizacionais que retratam a ganância individual e o materialismo desenfreado têm levado a um aumento da desconfiança em relação aos líderes organizacionais (Crossan, & Mazutis 2008). A expressão de uma identidade moral no comportamento de um líder, ou seja, o comportamento ético de um líder, tem um forte impacto sobre os seguidores (Brown, Treviño & Harrison, 2005). Tal facto realça a importância da necessidade de ocorrerem discursos públicos, por parte dos líderes, sobre as questões relacionadas com a confiança, honestidade, moralidade e integridade. Os atos das empresas devem ser completamente transparentes uma vez que a disseminação global de informações é praticamente instantânea o que conduz a que os líderes de hoje estejam expostos a um nível muito mais elevado de escrutínio (Crossan & Mazutis, 2008). Segundo Bligh e Hess (2007), estima-se que os líderes passam pelo menos 70 a 90% do seu tempo a comunicar com os subordinados. A confiança na liderança pode ser vista como um incentivo à comunicação, como um resultado da interação próxima de um membro da equipa com o seu líder organizacional ou ainda como um processo de intervenção através do qual comportamentos, atitudes e relacionamentos importantes são reforçados ou enfraquecidos (Burke et al., 2007). Nesta investigação, o termo líder é usado como sinónimo de gestor, embora, determinados escritores da área do comportamento organizacional referem que os conceitos de gestão e de liderança não são tidos como semelhantes (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2010). Embora estes dois conceitos envolvam um estabelecimento de conexões entre pessoas e a preocupação em alcançar as metas pretendidas é entendido que normalmente os gestores são mais reativos e que existe menos envolvimento emocional com os colaboradores do que com os líderes. A gestão compreende um conjunto de processos que coloca uma organização em funcionamento, nomeadamente, o planeamento e organização de estruturas organizacionais, o desempenho efetivo e operacional de sistemas complexos que envolvem pessoas e tecnologia, o controlo e solução de problemas. A liderança envolve o alinhamento de uma visão conjunta, a motivação para a ação e a superação de obstáculos (Kotter, 2008). A liderança implica a capacidade de influenciar uma ou mais pessoas no sentido de alcançar as metas propostas, sendo que, isso pode, ou não, resultar da posição formal ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional (Schermerhorn et al., 2010).

#### 1.2.1.1. Liderança formal e informal

Apesar das organizações possuírem, na maior parte dos casos, de uma forma mais ou menos declarada, uma estrutura formal que delineia as responsabilidades e identifica a cadeia de comando, o modo em que o trabalho muitas vezes é realmente realizado segue um caminho não documentado e não estabelecido, muitas vezes tido como correto, guiado pelos denominados líderes informais (Smart, 2010). É comum nas empresas existirem líderes formais e informais, sendo que, devido às suas diferenças, tabela 1, é relevante a sua coexistência e cooperação (Katzenbach & Khan, 2010). Os líderes formais são aqueles que possuem autoridade organizacional para organizar e controlar as atividades dos subordinados. Eles emitem diretivas e instruções aos subordinados, no entanto, este tipo de líderes não pode depender unicamente do uso da autoridade porque os subordinados raramente contribuem com um máximo esforço sob uma pressão autoritária. O grau de poder é determinado, teoricamente, pela posição hierárquica que ocupam na organização. Um gestor de topo tem um nível de autoridade considerável mas a falta de qualidades de liderança tende a torná-lo menos eficaz que um supervisor com pouca autoridade mas com um elevado grau de qualidades de liderança (Murugan, 2007). Líderes informais são indivíduos sem título ou autoridade formal que, muitas vezes, assumem o papel de mediadores nos negócios e aumentam o seu próprio desempenho assim como o dos outros, principalmente através da influência, construção de relacionamento, conhecimento e experiência (Smart, 2010). Eles representam um recurso muitas vezes ignorado que poderia ser desenvolvido e sustentado por qualquer gestor experiente. É importante para as organizações identificá-los, perceber quais os papéis que desempenham e como funcionam, de forma a poder-se capitalizar esta mais-valia (Katzenbach & Khan, 2010).

**Tabela 1 - Principais diferenças entre líderes formais e informais**

LÍDERES FORMAIS	LÍDERES INFORMAIS
1. Exercem influência através da autoridade institucional.	1. Exercem influência através de características pessoais. Não lhes é reconhecida autoridade institucional.
2. Possuem certos direitos e privilégios que os líderes informais não têm.	2. Não possuem certos direitos e privilégios que os líderes formais têm (e.g., autoridade para punir, disciplinar e recompensar).
3. São incapazes de se identificar com as aspirações do grupo.	3. Alcançam aceitação e influência pela defesa das aspirações do grupo.
4. Falham na tentativa de alcançar cooperação voluntária dos subordinados.	4. Conseguem alcançar cooperação voluntária dos subordinados através da sua compreensão do ambiente cultural e social dos grupos.
5. Encontram dificuldades em construir melhores relações industriais.	5. Conseguem construir melhores relações industriais devido à sua influência nos membros do grupo.

Fonte: Adaptado de Murugan (2007)

### **1.2.2. Modelos teóricos de liderança**

As teorias da liderança são extensivas em conteúdo e num vasto período temporal muito foi escrito sobre as suas abordagens e estilos (Lloyd-Walkera & Walkerb, 2011). Os comportamentos de um líder normalmente são discutidos em termos de estarem orientados para a tarefa, para o relacionamento e pela vontade de mudança (Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011; Izidro-Filho & Guimarães, 2008).

Embora alguns estudos demonstrem que a liderança orientada para o relacionamento motiva maior produtividade (Moghaddam, Ghanbari & Hosseinzadeh, 2011) outros estudos concluem que a liderança orientada para a tarefa potencia uma maior eficácia de grupo (Arana, Chambel, Curral & Tabernero, 2009). No entanto, uma opinião comum entre os diversos estudos indica que a liderança orientada para o relacionamento gera maior coesão dentro dos grupos, assim como, uma maior aprendizagem em equipa (Arana et al., 2009), um impacto individual mais forte e um efeito positivo sobre a autoeficácia (Sahertian & Soetjipto, 2011).

Segundo Melo (2004) os principais estilos de liderança adotados nas organizações enquadram-se nos comportamentos de orientação para a tarefa, orientação para o relacionamento e orientação situacional, tabela 2.

Os comportamentos orientados para a tarefa são caracterizados por uma preocupação constante do líder com a realização de tarefas, cumprimento de objetivos e metas organizacionais e elevado grau de controlo e monitorização dos comportamentos dos subordinados. O líder usualmente utiliza a sua hierarquia formal para orientar sua atuação. Nos comportamentos de liderança orientados para o relacionamento os líderes estabelecem relações de trabalho sustentadas na confiança mútua e amizade com os liderados, enfatizando o bem-estar e a satisfação dos elementos do grupo. Por último, os comportamentos de liderança situacional residem na capacidade do líder reconhecer as mutações do meio envolvente e se adaptar a elas e também de alterar o seu comportamento em concordância com a maturidade e a aptidão de concretização das tarefas por parte dos seus liderados (Melo, 2004; Sant'anna, Paschoal & Gosendo, 2012).

Os três estilos de liderança/ gestão supramencionados retratam o modo como a liderança normalmente é praticada e o modo como as relações hierárquicas entre líder-liderados são norteadas. Sempre que essas relações são patenteadas pela consideração mútua, pela valorização das competências e pelo envolvimento dos colaboradores nas decisões organizacionais podem originar-se resultados positivos ou, se pelo contrário, as relações ocorrem na falta de consideração pelos interesses e necessidades dos colaboradores, tendo em vista apenas a execução das metas organizacionais, criam-se contextos adversos que serão interpretados de diferentes formas podendo originar impactos negativos nos colaboradores e no seu bem-estar (Melo, 2004).

**Tabela 2 - Estilos de liderança/ orientação dos comportamentos**

	<b>Tarefa</b>	<b>Relacionamento</b>	<b>Situacionais</b>
<b>Estilos de liderança</b>	- Estudo de Ohio (estrutura de iniciação);	- Estudo de Ohio (consideração);	- Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.
	- Estudos de Michigan (comportamentos centrados na produção);	- Estudos de Michigan (comportamentos centrados nos trabalhadores);	
	- Grelha de Gestão de Blake e Mouton (preocupação com a produção);	- Grelha de Gestão de Blake e Mouton (preocupação com as pessoas);	
	- Modelo de Fiedler (orientação para a tarefa);	- Modelo de Fiedler (orientação para o relacionamento);	
	- Teoria caminho-objetivo (orientação para a realização);	- Teoria caminho-objetivo (líder apoiante e líder participativo);	
	- Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton (estilos autocráticos);	- Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton (estilos consultivos).	
	- Liderança carismática (forte compromisso pessoal do líder com a meta).		

Fonte: Adaptado de Melo (2004)

O progresso das teorias da liderança pode ser identificado em quatro estágios, nomeadamente: (1) A teoria dos traços de personalidade; (2) Teorias comportamentais; (3) Teorias contingenciais e as (4) Abordagens contemporâneas da liderança (Wu, 2009). Com esta pesquisa não se pretende abordar todos os estilos de liderança existentes mas sim apenas os mais relevantes dentro de cada estágio.

#### 1.2.2.1. Teoria dos traços

Esta foi a primeira teoria de liderança, e talvez a mais proeminente até aos dias de hoje (Judge, Piccolo & Kosalka, 2009), e tinha como premissas as características físicas e traços de personalidade que serviam como base de diferenciação entre líderes e liderados, ou seja, quem nascesse com as características aportadas por esta teoria seria um líder, sendo que, os restantes seriam liderados (Barling, Christie & Hopton, 2010). De acordo com Bass e Bass (2008) e Derue et al. (2011) os traços de um líder podem ser agrupados em três categorias: (1) demográficas, tais como, a altura, a aparência física e o género; (2) traços relacionados com a competência para a tarefa, tal como a inteligência, e (3) atributos interpessoais, tais como, a autoconfiança, extroversão, afabilidade e autoritarismo.



Esta teoria foi considerada como o foco central das teorias de liderança até finais dos anos 40, altura em que ocorreu o primeiro ponto de inflexão que veio indiciar outras formas de liderança, nomeadamente, através de uma perspetiva mais situacional (Zacarro, 2012). Alguns pesquisadores têm argumentado desfavoravelmente em relação a esta teoria, sendo que, pelo contrário, outros reconhecem que a desvalorização desta teoria tem sido algo desmedido porque esta teoria ainda tem sido considerada importante em alguns campos de pesquisa (Day & Zaccaro, 2007). Em torno da década de 70 surgiu um interesse renovado nos traços do líder originando teorias mais complexas, nomeadamente, o Modelo dos Cinco Grandes Fatores de Personalidade, (*The Big Five*), do campo da psicologia (Barling et al., 2010; Luthans & Youssef, 2007). Este modelo engloba extroversão, neuroticismo ou estabilidade emocional, sociabilidade, consciência e a abertura a experiências, o que veio atestar maior fiabilidade e consistência à investigação da liderança através da teoria dos traços (Barling et al., 2010; Luthans & Youssef, 2007). De acordo com Gillet et al. (2011), pesquisas realizadas sobre traços de personalidade dos líderes revelaram um conjunto estável de traços culturalmente associado com uma boa liderança, tal como, a inteligência, a generosidade, a visão integrada e a competência. Evidências recentes sugerem que os traços de personalidade podem de facto representar algumas das variações na liderança (Ensari, Riggio, Christian & Carslaw, 2011). Boyce, Zaccaro e Wisearver (2010), no seu estudo abrangente, também identificaram características comuns que se relacionam com o autodesenvolvimento de um líder, nomeadamente, o nível de inteligência, energia e necessidade de realização, autoeficácia, consciência e abertura à experiência.

#### 1.2.2.2. Teorias do comportamento

Algumas críticas relativamente ao paradigma da teoria dos traços conduziram os investigadores, na área da liderança, a pensar além desta teoria e a começar a considerar um novo paradigma centrado no comportamento do líder. A influência do paradigma do comportamento do líder pode verificar-se em diversas teorias, nomeadamente, na teoria da universidade de Ohio, na teoria da universidade de Michigan e através da grelha de gestão de Blake e Mouton (Derue et al., 2011). As teorias do comportamento investigadas convergiam generalizadamente para duas perspetivas, nomeadamente, para a perspetiva de liderança orientada para a produção, que tinha como principal objetivo a preocupação com a produção e concretização das tarefas, e para uma perspetiva de liderança mais orientada para as relações humanas, que tinha como foco o apoio e a consideração pelas necessidades dos trabalhadores (Palestini, 2009).

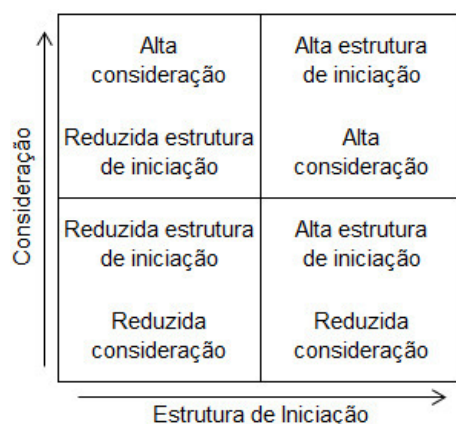
##### *Teoria da universidade de Ohio*

A teoria da universidade de Ohio surgiu no final da década de 40 a partir de alguns investigadores da universidade de Ohio que consideravam a teoria dos traços infrutífera.

Desta forma, decidiram analisar os comportamentos de líderes eficazes, através da aplicação de um questionário <sup>1</sup> aos liderados, no sentido de perceber a existência de comportamentos padronizados de forma a poder descrevê-los (Northouse, 2010). Esta teoria identificou nos líderes diversos comportamentos de liderança que podem ser abrangidos em duas dimensões chave: (1) a estrutura de iniciação; e a (2) consideração. Estas duas dimensões representam, respetivamente, comportamentos de liderança baseados na tarefa e comportamentos de liderança baseados nas pessoas (Barling et al., 2010; Piccolo et al., 2012).

A estrutura de iniciação refere-se à extensão em que um líder tende a definir e estruturar o seu papel e o dos colaboradores no sentido de alcançar as metas pretendidas. Engloba comportamentos de organização do trabalho, tais como, calendarização das atividades de trabalho e respetiva definição de objetivos, atribuição e definição de responsabilidades e uma clara definição de canais de comunicação. No que concerne à consideração, esta dimensão tende a ajudar a desenvolver relações de trabalho positivas, entre líderes e liderados, e representa o grau em que essas mesmas relações de trabalho são caracterizadas por um ambiente de confiança recíproca, de camaradagem, de tratamento justo e igualitário de todos e também pelo respeito pelas ideias e pelos sentimentos dos liderados (Holtz & Harold, 2013; Piccolo et al., 2012; Robbins & Judge, 2011).

Estas duas dimensões podem verificar-se isoladamente sem que a aplicação de uma obrigue à aplicação da outra. Por outras palavras, não existe dependência direta entre as duas, no entanto, quando utilizadas em simultâneo são consistentes com princípios psicológicos de gestão que conduzem à perceção de sentido de justiça (Barling et al., 2010; Holtz & Harold, 2013). A partir da combinação do grau de consideração e da estrutura de iniciação classificaram-se as formas de liderança em quatro tipos, figura 1. Os investigadores da universidade de Ohio não concluíram qual dos quatro estilos é o mais adequado por acharem que dependia da situação concreta de um determinado ambiente e estrutura organizacional (Tadeucci, 2011).



**Figura 1 - Combinação do grau de consideração e da estrutura de iniciação.**

Fonte: Tadeucci (2011)

<sup>1</sup> Questionário conhecido como *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ)

A forma de liderança pode ser relevante para influenciar as percepções dos colaboradores sobre a justiça organizacional. A justiça organizacional engloba quatro dimensões, nomeadamente: (1) justiça processual (i.e. igualdade de procedimentos para se alcançar determinados resultados); (2) justiça interpessoal (i.e. tratar os outros com cordialidade, dignidade e respeito); (3) justiça informacional (i. e. fornecer informações adequadas e verdadeiras sobre os procedimentos e resultados); e (4) justiça distributiva que é estabelecida nos princípios da teoria de equidade de Adams (Mayer, Bardes & Piccolo, 2008).

Os principais componentes da teoria da equidade são: (1) os *inputs*, ou seja, as contribuições dos trabalhadores para o seu trabalho; (2) *outputs/ outcomes*, caracterizados por recompensas ou punições que os trabalhadores recebem a partir de uma situação de trabalho; (3) indivíduos de referência, ou seja, alguém com quem se compara a relação entre contribuições e resultados porque os trabalhadores não olham apenas para as suas potenciais recompensas mas também para as recompensas de outros; (4) avaliações de igualdade, as comparações dos trabalhadores que determinam a percepção dos mesmos sobre se uma situação foi tratada com equidade ou iniquidade; (5) e reações à iniquidade, ou seja, as ações, tanto comportamentais como psicológicas, que os trabalhadores efetivam numa tentativa de restaurar a equidade (e.g., diminuição do esforço de trabalho, greve, transferência ou desistência do posto de trabalho, pedir melhor tratamento e/ ou mais recompensas) (Bolino & Turnley, 2008).

A estrutura de iniciação ajuda a garantir ambientes de trabalho padronizados e a fazer cumprir as diretrizes de desempenho de forma uniforme. Em oposição, a ausência de estrutura pode resultar numa falta de cumprimento das normas comuns. Torna-se assim perceptível que o nível de estrutura fornecida por um líder ajudará a criar crenças nos colaboradores sobre a equidade das contribuições exigidas (Harold, 2013).

O interesse pela teoria da universidade de Ohio foi-se desvanecendo a partir dos anos 80 embora estudos recentes tenham demonstrado que estas dimensões ainda se mantêm na atualidade (Holtz & Harold, 2013).

A revisão de Derue et al. (2011), sobre a variedade de conceitos e construções de liderança, identificou que a estrutura de iniciação, embora distinta, se assemelha aos componentes recompensa contingente e gestão por exceção da teoria da liderança transacional na medida em que envolvem comportamentos orientados para a tarefa. No que diz respeito à dimensão consideração, descreve-se como sendo mais semelhante à teoria da liderança transformacional, embora distintos, visto que, conceptualmente, a consideração tem o seu foco nos comportamentos orientado para o relacionamento enquanto que a liderança transformacional envolve geralmente comportamentos mais orientados para a mudança. Desta forma, a pesquisa referida sugere que a estrutura de iniciação e a consideração permanecem dimensões importantes que merecem contínua consideração (Derue et al., 2011; Holtz & Harold, 2013).

### *Teoria da universidade de Michigan*

Praticamente em paralelo ao estudo que conduziu à teoria da universidade de Ohio surgiu também uma outra pesquisa, por parte de investigadores da universidade de Michigan, com o intuito de investigar a relação entre os comportamentos de liderança e a produtividade e satisfação dos trabalhadores. Este estudo chegou a conclusões muito similares às dos investigadores da universidade de Ohio (Palestini, 2009).

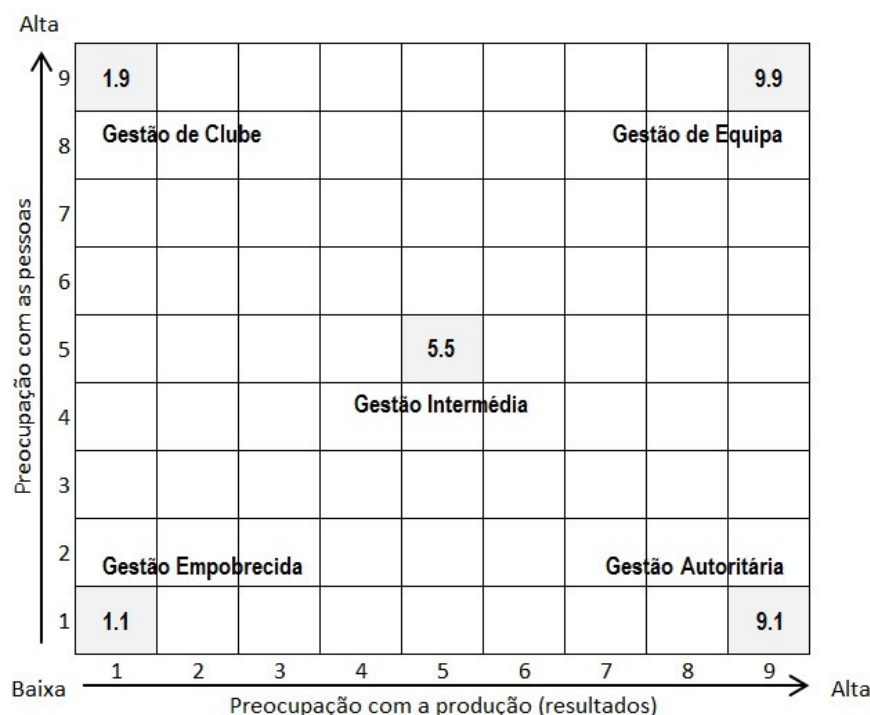
Os investigadores da universidade de Michigan identificaram dois tipos de comportamentos de liderança: (1) Comportamentos centrados na produção, em que o líder coloca maior ênfase na execução do trabalho sendo a sua principal preocupação a realização das tarefas designadas ao grupo liderado por ele; e (2) comportamentos centrados nos trabalhadores, em que o líder coloca maior ênfase no relacionamento interpessoal manifestando interesse com as preocupações dos seus liderados (Robbins & Judge, 2011).

Este estudo diferencia-se do estudo da universidade de Ohio por sugerir que o comportamento participativo do líder é a chave para a eficácia do grupo, ou seja, o líder deve passar mais tempo a planear o trabalho e a realizar um supervisionamento mais superficial, de forma a dar mais liberdade aos trabalhadores, e menos tempo a desempenhar as mesmas tarefas dos trabalhadores a par destes. Comportamentos centrados nos trabalhadores estariam mais fortemente relacionados com um aumento da produtividade do grupo e também com uma maior satisfação com o trabalho (Palestini, 2009).

### *Grelha de Gestão de Blake e Mouton*

As conceções dos investigadores da universidade de Ohio e da universidade de Michigan conduziram a que os investigadores Robert Blake e Jane Mouton quisessem operacionalizar os estilos de liderança orientados para os trabalhadores e para a produção, tendo assim criado uma grelha de gestão, figura 2, para servir como recurso aos líderes/ gestores de forma a potenciar a eficácia e eficiência organizacional e estimular a satisfação e criatividade dos funcionários (Tadeucci, 2011).

A grelha de gestão de Blake e Mouton compreende nove níveis possíveis em cada um dos eixos cartesianos xx e yy criando assim a possibilidade de 81 posições diferentes nas quais se podem encaixar diversos estilos de liderança. No entanto, existem cinco estilos que se destacam, nomeadamente: (1) o estilo de gestão empobrecida (1.1); (2) o estilo de gestão de clube/ liberal (1.9); (3) o estilo de gestão intermédia (5.5); (4) o estilo de gestão autoritária (9.1); e por fim, (5) o estilo de gestão de equipa (9.9) (Tadeucci, 2011).



**Figura 2 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton**

Fonte: Northouse (2010)

O estilo de gestão empobrecida (1.1) engloba líderes que não tem grande preocupação com as pessoas nem com a produção. Estes líderes procuram apenas encontrar soluções que lhes permitam tomar decisões que não coloque um foco negativo sobre si mesmos ou sobre os seus departamentos. A preocupação deste tipo de líderes consiste em passar despercebidos, através de comportamentos esquivos e de fuga, de forma a preservar o seu emprego e a sua posição hierárquica na estrutura organizacional. São líderes ineficazes e tem um impacto negativo sobre os trabalhadores causando insatisfação, falta de harmonia no grupo e elevados níveis de *turnover*. Os líderes que se enquadram no estilo de gestão de clube/ liberal (1.9) têm comportamentos que demonstram preocupação com as vontades e necessidades dos trabalhadores, no entanto, a produtividade pode sofrer pela falta de atenção prestada. Neste caso pode verificar-se um maior nível de satisfação dos trabalhadores e boa harmonia nas equipas mas baixos níveis de produtividade. Líderes no estilo de gestão intermédia (5.5) tentam equilibrar as necessidades dos trabalhadores com as da organização embora nem sempre o consigam. Os trabalhadores geralmente não estão descontentes nem satisfeitos no trabalho o que conduz apenas a um desempenho médio da organização. No que concerne ao tipo de gestão autoritária (9.1) os líderes que se englobam neste estilo tendencialmente concentram toda a sua atenção nos assuntos relacionados com a produção negligenciando as necessidades dos trabalhadores (Northouse, 2010; Tadeucci, 2011).

Este tipo de líderes atua sob a crença que a eficiência e os ganhos só podem ser alcançados através de disciplinas rígidas. Consideram ainda que os trabalhadores são considerados recursos dispensáveis. Com este tipo de gestão os trabalhadores vivenciam elevados níveis de insatisfação propiciando elevado grau de *turnover* e o pico de desempenho é de curta duração. O líder de gestão de equipa (9.9), de acordo com os autores desta teoria, representa o estilo de liderança mais eficaz. Este tipo de líderes sente-se comprometido com a missão e visão da organização e alcançam a própria motivação e satisfação, assim como, a dos seus trabalhadores, através da crença que a confiança, o respeito, o compromisso e capacitação dos trabalhadores são essenciais para a promoção de um ambiente de equipa de excelência. Isto resulta numa elevada satisfação dos trabalhadores, atrai trabalhadores com altas aptidões, reduz a ocorrência de *turnover* e resulta numa organização mais eficiente (Northouse, 2010; Tadeucci, 2011).

#### 1.2.2.3 Teorias contingenciais

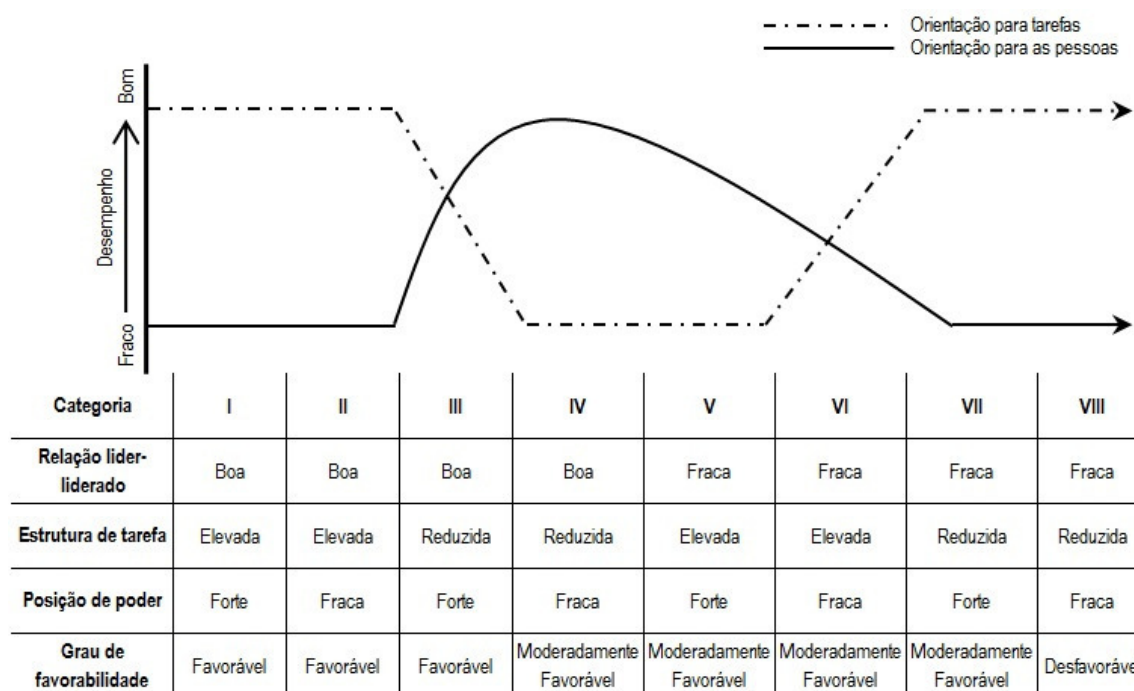
As teorias contingenciais foram desenvolvidas como alternativa às abordagens comportamentais enfatizando o papel potencialmente crítico do contexto situacional. Com o surgimento destas teorias pretendia-se perceber quais os comportamentos de liderança associados a resultados eficazes nestes contextos. Esta abordagem é marcada pela relatividade porque sugere que não existe um estilo de liderança padrão porque tudo depende da situação em causa, ou seja, nada pode ser encarado como absoluto e os líderes deverão realizar ajustamentos sucessivos de acordo com as condições ambientais (Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011; Tadeucci, 2011).

##### *Modelo de contingência de Fiedler*

O modelo de contingência de Fiedler foi um dos modelos precursores das teorias da contingência tendo sido desenvolvido na tentativa de dissipar algumas inconsistências verificadas nos estudos sobre a teoria dos traços e sobre as teorias do comportamento (Hernandez et al., 2011; Tadeucci, 2011).

Este modelo enfatiza que a eficácia de um líder, em alcançar um elevado desempenho de uma equipa, depende do seu estilo de liderança e do grau de favorabilidade que lhe era proporcionado pelo ambiente situacional (Hernandez et al., 2011).

Fiedler sintetizou as situações de liderança de maior ou menor grau de favorabilidade num quadro onde são expostas oito situações, figura 3. O líder tem maior influência na situação um e menor influência na situação oito (Teixeira, 2005).



**Figura 3 - Modelo de Liderança de Fiedler**

Fonte: Teixeira (2005)

Quanto ao estilo de liderança, Fiedler, com base na escala de investigação designada por *Least Preferred Coworker* (LPC) – colega de trabalho menos preferido, classificava os líderes como sendo mais orientados para a tarefa ou para o relacionamento. Os líderes que descrevessem os seus subordinados com termos positivos (i.e., agradável, eficiente, dedicado, entre outros) eram classificados como líderes orientados para o relacionamento e os que qualificassem os seus subordinados com termos negativos (i.e., desagradável, ineficiente, distante, entre outros) eram classificados como sendo mais orientados para a tarefa (Nelson & Quick, 2010).

O grau de favorabilidade que era proporcionado ao líder pelo ambiente situacional e lhe permitia determinar o grau de controlo e influência sobre os liderados resultava de três fatores situacionais, designadamente, (1) as relações entre líder e liderado, que se referem à qualidade de relacionamento entre o líder e o grupo em que quanto maior o grau de confiança, de respeito e de consideração recíproca, mais facilmente o líder poderá exercer a sua influência na prossecução e cumprimento das tarefas; (2) a estrutura da tarefa, que pode ser definida por diversos aspetos, nomeadamente, pelo grau em que os requisitos da tarefa são conhecidos pelo grupo, pelo maior ou menor conjunto de caminhos possíveis para a consecução das tarefas, pelo grau de rigor, mensurabilidade e facilidade de avaliação de desempenho e ainda pelo maior ou menor conjunto de soluções para a resolução de problemas; e (3) a posição de poder formal do líder, ou seja, a autoridade legítima que um líder possui para avaliar o desempenho, recompensar ou penalizar os membros do grupo (Lunenburg & Ornstein, 2011).

Os resultados dos estudos de Fiedler concluem que tanto nas situações muito favoráveis como nas situações muito desfavoráveis o líder com elevada orientação para a tarefa seria o mais eficaz, sendo que, nas situações intermédias o líder orientado para as pessoas seria o mais eficaz (Teixeira, 2005).

#### *Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton*

O modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton é um modelo de liderança que defende que os atributos do líder são irrelevantes para a eficácia da organização, sendo que, como suporte desta afirmação, indica três disposições: (1) Os líderes têm um poder muito limitado; (2) os candidatos para uma determinada posição de liderança passam todos pela mesma moldura de seleção, o que irá reduzir drasticamente as suas diferenças, e (3) qualquer diferença remanescente entre as pessoas será anulada pelas exigências situacionais no decorrer da atividade de liderança (Vroom & Jago, 2007). Desta forma, o sucesso organizacional só poderá advir do desempenho ótimo de todos e por isso, este modelo de liderança, tenta colocar o seu foco nas tarefas e nos subordinados envolvendo-os em determinadas tomadas de decisão, indicando os diferentes tipos de situações em que, em determinado grau, a sua participação é esperada (Palestini, 2009; Teixeira, 2005; Vroom & Jago, 2007).

Este modelo de liderança, no que concerne à tomada de decisão, preconiza cinco estilos de liderança, designadamente, dois estilos autocráticos (AI e AII), dois estilos consultivos (CI e CII) e um estilo altamente participativo tendo em consideração a tomada de decisão do grupo (GII), tabela 3, (Teixeira, 2005; Vroom & Jago, 2007).

**Tabela 3 - Processos de decisão de Vroom e Yetton**

<b>Estilos de Decisão</b>	<b>Definição</b>
AI	O líder toma a decisão sozinho.
AII	O líder solicita informação dos subordinados mas decide sozinho. Os subordinados podem ter (ou não) informação sobre a decisão.
CI	O líder partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informações e sugestões (sem reunião de grupo) e toma sozinho a decisão.
CII	O líder reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema mas toma sozinho a decisão.
GII	O líder e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema e a decisão é conjunta.

Fonte: Teixeira (2005)



Para a escolha entre os estilos de liderança, autocrático, consultivo ou participativo, os líderes têm de seguir um modelo normativo binário, sob a forma de uma árvore de decisões, figura 4, que define uma série sequencial de regras que devem ser seguidas determinando assim a forma e o grau de participação dos subordinados na decisão a tomar (Vroom & Jago, 2007).

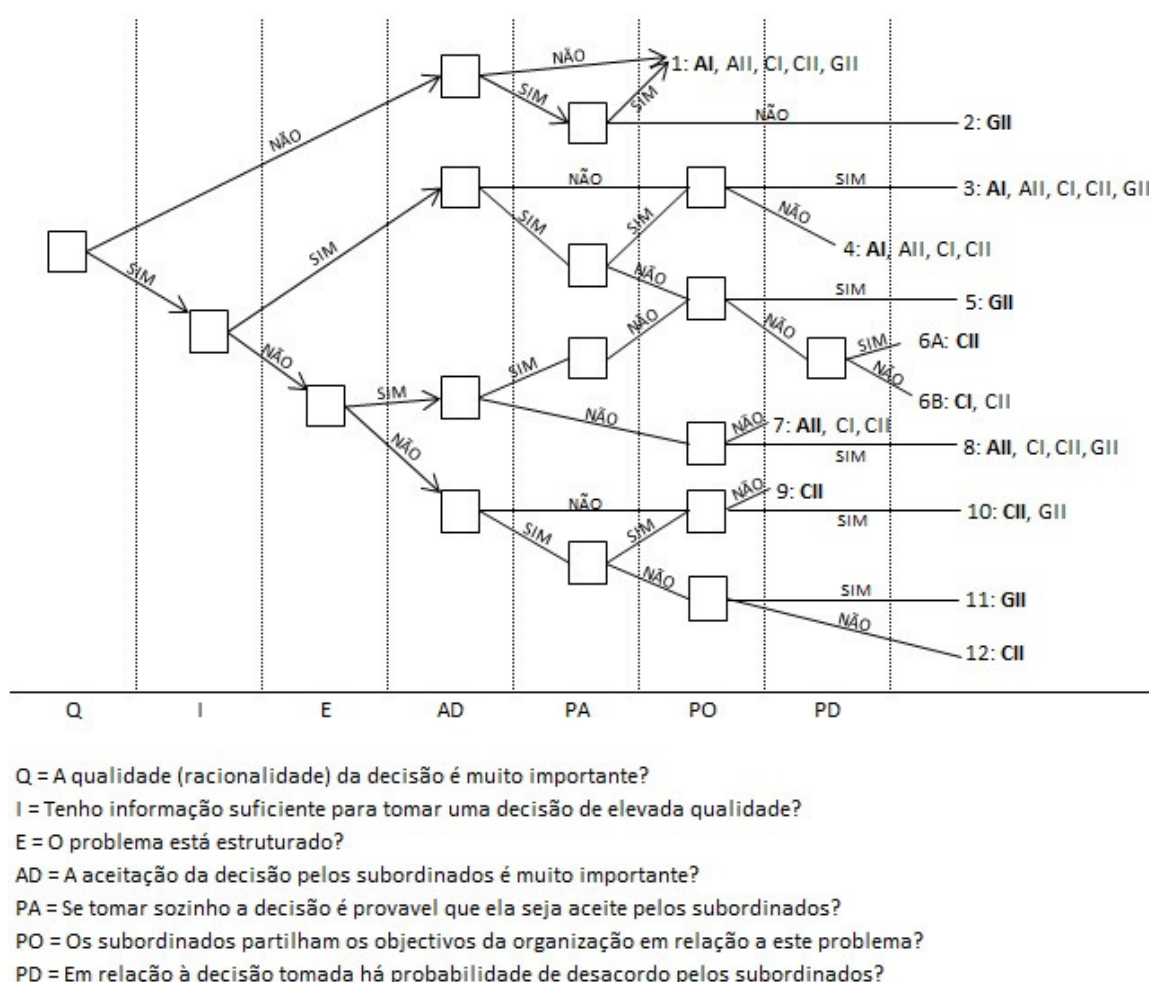


Figura 4 - Modelo de Vroom/ Yetton/ Jago

Fonte: Teixeira (2005)

Este modelo considera sete variáveis situacionais que podem variar dependendo da decisão encontrada, (e.g., importância da decisão, necessidade de compromisso, alinhamento de objetivos, potencial para gerar conflitos com os subordinados), ou seja, a resposta negativa a uma pergunta pode fazer com que se suplante outra e se passe diretamente para questões posteriores (Lord & Shondrick, 2011; Vroom & Jago, 2007). No final de cada ramal da árvore de decisões encontram-se numerados os problemas tipo e existe uma ou várias formas possíveis de tomada de decisão (Palestini, 2009).

Quando existem várias formas possíveis de tomada de decisão pode estabelecer-se critérios para adequadamente escolher, face à situação, qual o estilo a aplicar, ou seja, um líder que tenha que tomar uma decisão num curto espaço de tempo, e quando todos os estilos são adequados, escolherá o estilo de decisão AI resolvendo ele próprio o problema usando a informação disponível para o efeito. Se por outro lado o líder desejar potenciar o envolvimento dos subordinados no processo de tomada de decisão, como ferramenta de treino e desenvolvimento, escolhe o estilo de decisão GII (Palestini, 2009).

Este modelo tem sofrido algumas críticas, nomeadamente, porque tende a simplificar as condições em que o líder toma as decisões, visto que, os processos de decisão neste modelo são vistos como eventos que ocorrem num único momento temporal, no entanto, nem sempre isso acontece porque existem decisões que requerem várias reuniões que envolvem vários intervenientes em diferentes fases. Mesmo assim, o modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton, por se focar em particular, dentro da liderança, no aspeto de tomada de decisão, torna-se um modelo mais prescritivo do que as outras teorias o que, de um ponto de vista prático, o torna um dos modelos de liderança mais vantajosos (Jex & Britt, 2008).

#### *Teoria caminho-objetivo (Path-goal)*

A teoria caminho-objetivo foi desenvolvida por Robert House e postula que o comportamento de um líder irá afetar o comportamento dos seus subordinados e por sua vez influenciar o resultado de uma tarefa, ou seja, um líder, para ser eficaz, deve envolver-se em comportamentos que permitam potenciar as habilidades dos subordinados e o ambiente em que estão inseridos de forma a colmatar possíveis lacunas (Dixon & Hart, 2010; Tadeucci, 2011; Teixeira, 2005). Sob a perspetiva desta teoria, o líder é instrumental no alcance da satisfação dos trabalhadores e para desempenho individual destes, assim como da unidade de trabalho (Li, Tan & Teo, 2012). Os líderes, segundo os estilos de liderança da teoria caminho-objetivo, esclarecem e proporcionam orientação aos trabalhadores, ajudam na eliminação de obstáculos e fornecem estímulos para o alcance dos objetivos. Estes líderes alcançam resultados através da sua postura influente, da sua capacidade de trabalhar eficazmente com os outros e através da sua capacidade de gerar sucesso e satisfação dos trabalhadores (Dixon & Hart, 2010).

Para alcançar o sucesso os líderes deverão optar entre os quatro estilos de liderança patenteados por este modelo, nomeadamente: (1) estilo diretivo, em que o objetivo não é obter a opinião dos trabalhadores mas sim proporcionar orientação específica; (2) estilo apoiante, em que se demonstra preocupação com o bem-estar dos trabalhadores; (3) estilo participativo, através da solicitação de sugestões dos trabalhadores; e (4) estilo orientador para os resultados, em que se pretende o estabelecimento de metas claras e desafiadoras e apoio para alcançar as metas definidas (Hernandez et al., 2011).

A escolha do estilo de liderança apropriado é influenciada, em primeiro lugar, pelas características dos trabalhadores (e.g., habilidades, necessidades, motivações) e em segundo lugar, pelo ambiente (e.g., tarefas dos trabalhadores, o sistema hierárquico, cultura organizacional) (Palestini, 2009).

Esta teoria proporciona um panorama que explica o sucesso de líderes que são flexíveis e capazes de gerar elevados níveis de trabalho aumentando a eficácia do grupo de trabalho através do esclarecimento, direção, recompensa e motivação dos trabalhadores (Dixon & Hart, 2010). A teoria caminho-objetivo está intimamente relacionada com a teoria de equidade, desenvolvida por Adams, tendo em conta que o líder deve proporcionar recompensas adequadas aos trabalhadores de forma a mantê-los motivados e comprometidos com as metas estabelecidas (Hernandez et al., 2011).

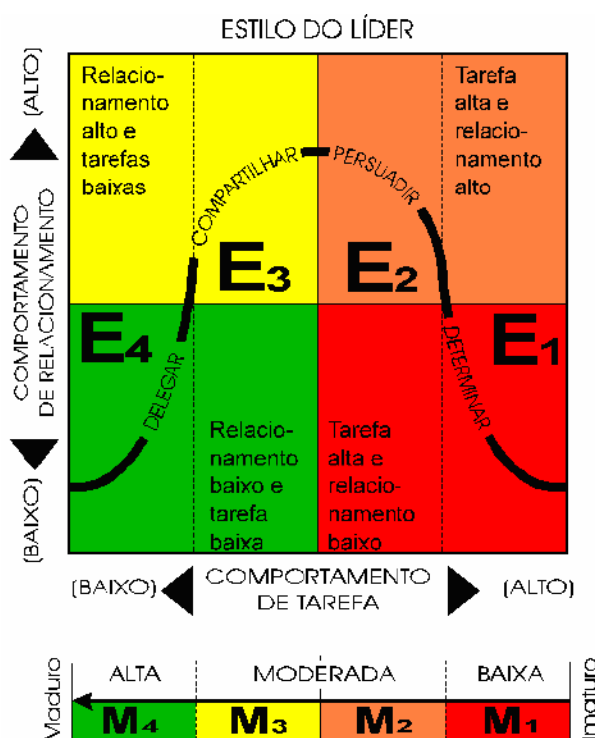
A teoria caminho-objetivo fornece aos líderes um conjunto de recomendações gerais, com base nas características dos seus subordinados e respetivas tarefas, de forma a agir eficazmente em diversas situações, nomeadamente, informa sobre quando adotar uma postura mais diretiva, de apoio, participativa ou orientada para os resultados. Os líderes devem assumir uma postura mais diretiva quando as tarefas são mais complexas e pouco conhecidas, e devem dar apoio quando as tarefas são mais monótonas. Da mesma forma, os líderes devem assumir uma postura mais participativa quando os subordinados precisam de controlo e devem assumir uma postura mais orientada para os resultados quando é esperado que os subordinados obtenham elevados desempenhos (Northouse, 2010).

#### *Teoria de Liderança Situacional de Hersey and Blanchard*

Esta teoria prevê que o estilo ideal de liderança resulta da combinação de três elementos, designadamente: do (1) grau de comportamento de relacionamento por parte do líder; do (2) grau de comportamento de tarefa por parte do líder; e do (3) nível de maturidade dos subordinados. A maturidade é definida através da combinação do compromisso do subordinado (disposto ou não disposto) e da sua competência (capaz ou incapaz) (Thompson & Vecchio, 2009).

Os comportamentos de relacionamento englobam atitudes de suporte social e emocional no trabalho, nomeadamente, elogiar, exercer a escuta ativa, partilhar informação e ajudar na resolução de problemas. Estes comportamentos ajudam os trabalhadores a sentirem-se mais confortáveis com o próprio desempenho, com os colegas de trabalho e com a situação específica. Por outro lado, os comportamentos de tarefa ajudam o grupo de trabalho a alcançar os objetivos, clarificando e fornecendo direções, definindo tarefas, prazos para o cumprimento das referidas tarefas e também atribuindo responsabilidades (Northouse, 2010). Desta forma, quando os subordinados demonstrem baixo nível de maturidade, os líderes devem exibir menor consideração e maior foco na estruturação da tarefa (Thompson & Vecchio, 2009).

No entanto, à medida que os subordinados forem aumentando o seu grau de maturidade os líderes devem diminuir o seu foco na estruturação da tarefa e aumentar o seu nível de consideração, nomeadamente, para um ponto intermédio, no caso de os subordinados estarem no nível médio de maturidade, e para um elevado nível de consideração quando o subordinado atinge níveis elevados de maturidade (Thompson & Vecchio, 2009). Esta teoria identifica quatro combinações possíveis entre a maturidade dos subordinados e o estilo de liderança, figura 5: (1) os subordinados de muito baixo nível de maturidade, incapazes e não dispostos, (M1), que devem beneficiar de um estilo de comando e decisão (E1) por parte dos líderes em que estes dizem aos subordinados o que eles têm exatamente de fazer e como o devem fazer; (2) os subordinados de nível de maturidade moderadamente baixo, incapazes mas dispostos, (M2), que devem beneficiar de um estilo de venda/ persuasão (E2) por parte dos seus líderes, ou seja, os líderes incutem a sua mensagem para que os subordinados a aceitem e se sintam comprometidos com ela; (3) os subordinados de nível de maturidade moderadamente alto, capazes mas não dispostos, (M3), que devem beneficiar de um estilo mais participativo (E3) por parte dos líderes em que estes se centram mais no relacionamento e menos na tarefa e partilham com os subordinados algumas responsabilidades na tomada de decisão; e (4) os subordinados de muito alto nível de maturidade, capazes e dispostos, (M4), que devem beneficiar de um estilo delegação (E4) por parte dos líderes. Neste caso, os líderes passam grande parte das suas responsabilidades para os subordinados, embora os continuem a acompanhar, mas estão menos envolvidos nas decisões (Thompson & Vecchio, 2009).



**Figura 5 - Modelo de Liderança Situacional**

Fonte: Adaptado de Lunenburg e Ornstein (2011)

A teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard tem subsistido ao passar dos tempos e tem sido uma referência, ainda hoje, nos programas de preparação de líderes e de formação na área da gestão. É considerada de fácil compreensão, intuitivamente apelativa e também de natureza prescritiva por oferecer diretrizes para as relações interpessoais (Thompson & Vecchio, 2009).

#### 1.2.2.4 Teorias contemporâneas

As teorias clássicas de liderança evidenciam, principalmente, as características dos líderes e os seus aspetos comportamentais. Atualmente, a liderança é vista como um processo complexo, dinâmico, interativo e ambíguo, sendo que, todos os trabalhadores, independentemente do seu nível hierárquico, são considerados conscientes ao nível dos seus atos, podendo todos ser líderes o que reduz a capacidade de distinção entre estes e os líderes formais. Desta forma, esta nova perspetiva sobre a liderança conduziu ao surgimento de novas teorias de liderança de entre as quais se destacam a liderança transacional, a liderança transformacional, liderança autêntica e a liderança carismática (Winkler, 2010).

##### *Liderança transacional*

A liderança transacional era o estilo de liderança mais utilizado no início do corrente século e ainda pode ser visto como adequado para sistemas altamente orientados para projetos em que a prossecução de metodologias padrão sejam valorizadas pela organização e pelos participantes dos seus projetos (Lloyd-Walker & Walker, 2011).

A liderança transacional compreende três dimensões: (1) a recompensa contingente, que implica o esclarecimento e especificação do que é esperado dos membros da organização, da avaliação de metas e da recompensa subsequente pela sua realização. Através da recompensa contingente, os líderes tentam construir o compromisso com os seus liderados para o cumprimento dos objetivos; (2) gestão por exceção, que pode ser ativa, se envolve a participação e intervenção ativa do líder para monitorizar e corrigir qualquer divergência de uma norma acordada no trabalho do seguidor, ou passiva, se o líder apenas intervém se as normas não foram executadas. Na gestão por exceção passiva o líder aguarda até que os erros ocorram e as respetivas consequências não possam ser mais ignoradas; e (3) não liderança caracterizada pelo estilo *Laissez-faire*, que abarca comportamentos de fuga, em que se evitam e negam responsabilidades e se verifica uma ausência de tomada de decisões em momentos cruciais (Barling et al., 2010; Hinkin & Schriesheim, 2008; Nielsen & Lassen, 2012; Vaccaro, Jansen, Van DenBosch & Volberda, 2012; Xirasagar, 2008).

Quando os liderados percebem que o seu líder manifesta, sobretudo, comportamentos de liderança transacional, restringindo a sua relação aos limites do contrato formal, eles serão menos propensos a ter um sentimento de obrigação para com o líder e, conseqüentemente, menos determinação em retribuir positivamente. Eles serão mais propensos a usar todo o seu espectro de táticas de influência e persuasão de modo a garantir que as suas recompensas e recursos superem o garantido pelo contrato formal (Epitropaki & Martin, 2013).

A liderança transacional é caracterizada por um sistema de trocas que tenta satisfazer as aspirações próprias dos líderes transacionais promovendo as motivações extrínsecas dos seus liderados (Vaccaro et al., 2012).

A liderança transacional pode ser vista como negativamente relacionada com o comportamento inovador porque se concentra mais no desempenho constante das tarefas habituais e menos em estimulação de novas atividades (Pieterse, Knippenberg & Stam, 2009).

#### *Liderança transformacional*

A liderança transformacional está em harmonia com o novo paradigma organizacional que consiste na força de trabalho ser baseada em capacidades e competências. Trabalhadores com elevadas capacidades e competências não podem ser eficientes quando tratados como máquinas e quando se programa tudo o que têm para fazer. A liderança transformacional apela a altos níveis de raciocínio motivacional (Lloyd-Walker & Walker, 2011).

O líder transformacional estabelece grandes metas e padrões de desempenho, atribui significado, propósito e direção aos liderados e ao trabalho destes e lideram com entusiasmo, inspiração, carisma, motivação e emoção (Harms & Credé, 2010).

Segundo Wu, Tsui e Kinicki (2010) a liderança transformacional pode dividir-se em liderança focada no indivíduo (e.g., consideração individual e estímulo intelectual) e liderança focada no grupo (e.g., influência ideológica e motivação inspiradora).

A consideração individual refere-se a treinar, apoiar e estimular os subordinados. O líder reconhece os sentimentos, as emoções e as necessidades de progressão e desenvolvimento dos trabalhadores. Os trabalhadores são vistos como indivíduos únicos que necessitam de atenção específica e individualizada (Crossan & Mazutis, 2008).

O reconhecimento e encorajamento proporcionado pela consideração individual potencia a que os liderados tenham maior vontade de se focarem ainda mais no seu trabalho executando melhor as suas tarefas, sendo que, o desafio do estímulo intelectual faz com que os liderados se sintam mais enérgicos para explorar as diversas dimensões do trabalho (Gumusluoglu & Ilsev, 2009).

Estímulo intelectual significa que o líder desafia o liderado a ver os problemas a partir de uma perspetiva diferente. Desta forma, o líder transforma os trabalhadores em pensadores ativos dentro da organização e, conseqüentemente, os trabalhadores tornam-se mais envolvidos com a organização. A influência ideológica refere-se àqueles comportamentos regidos por uma elevada atitude ética, pela demonstração que os benefícios do grupo são mais importantes do que os benefícios individuais e também pela liderança exercida pelo exemplo (Crossan & Mazutis, 2008).

Motivação inspiradora centra-se na comunicação de uma visão atraente do futuro e do uso de símbolos para articular essa visão, ou seja, o líder evidencia otimismo e entusiasmo em relação futuro. A motivação inspiradora e a influência ideológica, em conjunto, são designadas de "carisma". Os líderes carismáticos inspiram admiração, respeito e lealdade, sendo que, desta forma, fomentam nos seus liderados a importância de fazer com que estes deixem de ter de uma visão individualista enfatizando a importância de construir um sentido de missão coletiva (Crossan & Mazutis, 2008; Gumusluoglu & Ilsev, 2009). Como resultado, os liderados tornam-se mais envolvidos com a visão do líder e estão dispostos a fazer sacrifícios por essa visão (Crossan & Mazutis, 2008). Uma possível razão dos líderes transformacionais terem um impacto positivo nos seus seguidores, *engagement*, é que a inspiração e os estímulos deste tipo de líderes podem elevar os recursos pessoais dos seus subordinados (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Estudos recentes demonstraram que os recursos pessoais servem de mediadores na relação entre os recursos de trabalhos e o *engagement* (Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009a).

Embora alguns investigadores na área da liderança defendam que o comportamento do líder transaccional e do líder transformacional são parte integrante de um *continuum* da liderança, a maioria considera que grande parte dos líderes utiliza estes comportamentos em diferentes amplitudes. No entanto, existe a ideia partilhada entre investigadores sobre o facto de ter sido o líder transformacional o responsável por expandir os interesses e necessidades dos seguidores ajudando estes a transcender os próprios interesses de forma a favorecer o bem da equipa ou da organização. Desta forma, a relação entre o líder transformacional e o subordinado é vista como uma relação pessoal e não apenas meramente alicerçada sob papéis organizacionais ou estruturas de recompensas (Wallis, Yammarino & Feyerherm, 2011).

### *Liderança autêntica*

Surgiu recentemente como área de interesse, tanto na literatura como na prática, o constructo de liderança autêntica que complementa a liderança transformacional (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck & Avolio, 2008). Liderança autêntica refere-se a um padrão de comportamentos sinérgicos de um líder que tenta promover tanto as capacidades psicológicas dos liderados como também um clima organizacional positivo e ético (Walumbwa, Christensen & Hailey, 2011).

Este padrão de comportamentos é caracterizado por quatro dimensões, sendo elas: (1) maior autoconsciência (i.e., consciência dos líderes sobre os seus próprios pontos fortes, pontos fracos, os seus motivos, bem como a percepção de como os outros veem a sua liderança); (2) perspectiva moral (i.e., comportamentos do líder que são guiados por padrões de moral e valores internos em vez de serem baseados na pressão externa, como a pressão dos seus análogos, pressões organizacionais e/ ou sociais); (3) um processamento equilibrado da informação (i.e., analisar objetivamente todas as informações relevantes antes de tomar uma decisão); e (4) transparência relacional por parte de líderes que trabalham com os seguidores (i.e., fazer abertamente revelações pessoais, como a partilha de informação, a expressão de pensamentos e sentimentos verdadeiros) fomentando o autodesenvolvimento positivo. Por outras palavras, a liderança autêntica representa o grau em que um líder está consciente e apresenta um padrão de abertura e clareza no seu comportamento para com os outros, compartilhando as informações necessárias para tomar decisões, aceitando as opiniões e convicções dos outros, divulgando os seus valores, motivações e sentimentos pessoais de uma forma que permita que os liderados avaliem com mais precisão a competência e moralidade das ações do líder. (Walumbwa et al., 2010).

O comportamento de um líder autêntico sustenta um ambiente de trabalho aberto e justo e isto faz com que os trabalhadores se sintam mais predispostos a adotarem comportamentos que ajudem a organização mesmo quando isso não faz parte das suas funções específicas. Os líderes que são percebidos como autênticos desempenham um papel fundamental em facilitar a cooperação entre trabalhadores. Conseguem-no através do desenvolvimento de uma maior consciência para a importância da ajuda mútua e inculcando o valor e o sentimento de segurança na entrega transparente, honesta e leal (Walumbwa et al., 2010).

### *Liderança carismática*

O conceito e pesquisa do carisma associado à liderança foram iniciados por Max Weber, que definiu a existência de três tipos de autoridade (tradicional; legal/ racional; carismática) como forma de controlo que as pessoas aceitam, e tem sido um componente chave desde as primeiras décadas do século XX (Judge, Woolf, Hurst & Livingston, 2006; Paulsen, Maldonado, Callan & Ayoko, 2009).

A liderança carismática é normalmente associada à mudança e surge em conjunturas de crise com o intuito de marcar a história e de romper com o passado (Zúquete, 2011). É uma força revolucionária que molda as atitudes dos seguidores visto que estes veem refletidas as suas ideias neste tipo de líderes (Ladkin, 2006; Levay, 2010; Seyranian & Bligh, 2008). Um líder é considerado carismático quando consegue fazer com que os seguidores o considerem excecional, dotado de qualidades extraordinárias (Levay, 2010; Paulsen et al., 2009; Rowold & Heinitz, 2007).



Os líderes carismáticos são considerados excepcionais quando criam a percepção de ter uma visão estratégica apelativa, quando são eloquentes, quando apresentam comportamentos não tradicionais (e.g., criticam o estado atual das coisas e propõem mudanças radicais), quando são sensíveis às necessidades dos colaboradores e também quando se demonstram predispostos a assumir riscos em função da organização (Levay, 2010; Paulsen et al., 2009; Rowold & Heinritz, 2007).

Este estilo de liderança está ligado à concepção inicial do estilo de liderança transformacional (Cicero & Pierro, 2007), sendo que, existem autores que defendem que não há grandes diferenças entre os dois estilos de liderança e até que a liderança carismática é parte integrante da liderança transformacional, possuindo esta última um constructo mais vasto do que a liderança carismática (Judge et al., 2006).

No entanto, Miller (2007) refere que existem diferenças significativas, entre liderança carismática e liderança transformacional, que se prendem com o processo de liderança. O foco do líder carismático incide sobre as suas próprias capacidades de liderança, ele é o dirigente, é aquele que é responsável por articular claramente a sua visão de forma a criar fortes laços emocionais com os seus seguidores, magnetizando-os e atraindo-os para a visão que ele estabelece. O líder carismático deve ser capaz de idealizar e estimular continuamente, sendo que, a sua sucessão torna-se problemática. O líder transformacional por sua vez dá abertura às sugestões dos seguidores envolvendo-os na partilha de poder e decisão, potenciando as suas capacidades, existindo estímulos recíprocos e uma mútua ascensão. O líder transformacional age sob o pressuposto que os seguidores têm uma visão e que precisa de ser capaz de beneficiar de um contexto em que pode prosseguir na tentativa de alcançar essa visão.

De acordo com os estudos empíricos de Strickland et al. (2007) e Babcock-Roberson e Strickland (2010) existe uma correlação positiva entre a liderança carismática e o *engagement* no trabalho.

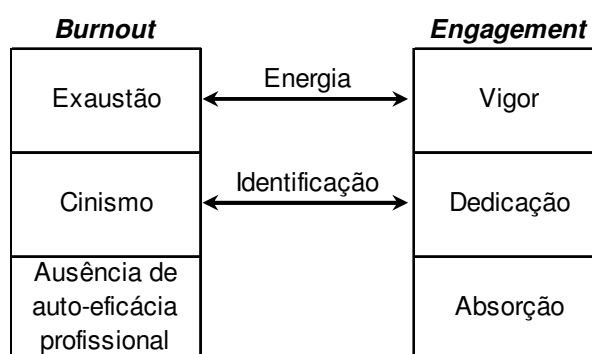
### **1.3. *Engagement***

Embora existam diferentes pontos de vista sobre o conceito de *engagement* (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008), este pode ser definido como um estado psicológico ativo e enérgico que promove a mobilização de recursos, mesmo em condições mentalmente desafiadoras (Hakanen & Schaufeli, 2012), caracterizado por elevados níveis de energia e vigor, dedicação e entusiasmo, e também de absorção pelo trabalho (Schaufeli & Salanova, 2007). O conceito de *engagement* ganhou ímpeto devido ao seu valor preditivo para o desempenho no trabalho e compromisso organizacional (Bakker, 2009; Schaufeli & Salanova, 2007; Hakanen et al., 2006).

As organizações modernas esperam e precisam que os seus funcionários sejam pró-ativos, que tenham capacidade de iniciativa, assumam a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento profissional, e que estejam comprometidos com elevados padrões de qualidade e desempenho. Assim, é fundamental que os trabalhadores sejam e se mantenham enérgicos e dedicados - as organizações precisam de trabalhadores comprometidos com o trabalho (Bakker & Schaufeli, 2008; Ouwenneel et al., 2012).

### 1.3.1. Dimensões do *Engagement*

O *engagement*, considerado por alguns o oposto do *burnout*, considerado por outros como sendo independentes e não perfeitamente relacionados (Baker, Emmerik & Euwema, 2006) manifesta-se na forma de três dimensões (Schaufeli & Bakker, 2003) e componentes (May, Gilson & Harter, 2004): (1) Vigor (componente físico), que se caracteriza por altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço ativo e empenhado no trabalho, capacidade de persistir e não ficar facilmente esgotado perante adversidades (no *burnout*, a exaustão é a dimensão polar oposta); (2) Dedicção (componente emocional), caracterizada por um forte envolvimento com o trabalho acompanhado por sentimentos de entusiasmo, significado, inspiração, um sentido de orgulho e também de desafio (no *burnout*, o cinismo é a dimensão polar oposta); (3) Absorção (componente cognitivo), caracterizada pela total concentração e absorção pelo trabalho em que o tempo passa mais rapidamente e ocorrem dificuldades em desapegar-se dele (Spreitzer, Lam & Fritz, 2010). Na figura 6 é ilustrada a relação entre o *engagement* e o *burnout*.

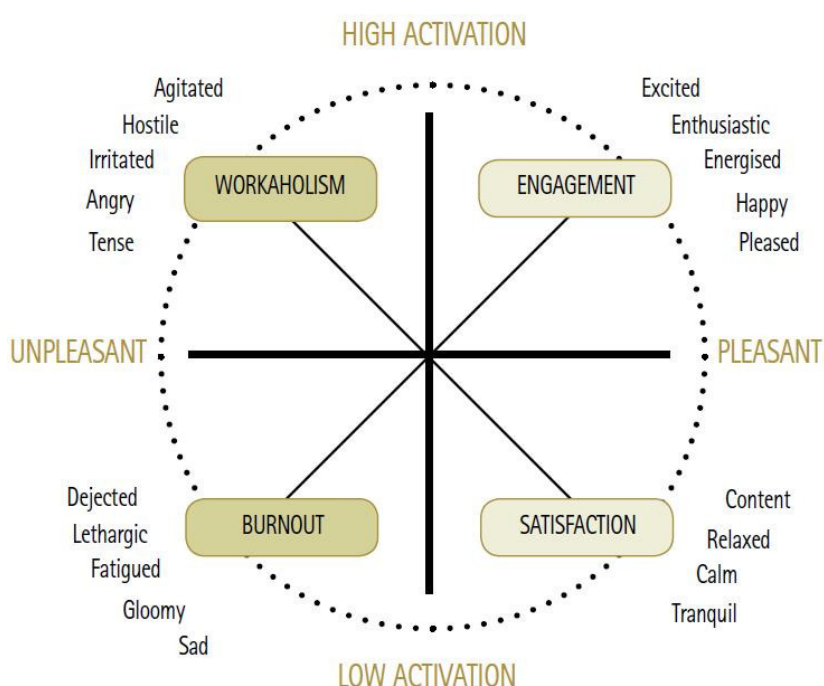


**Figura 6 - Relação entre o *engagement* e o *burnout***

Fonte: Schaufeli e Salanova (2007)

Algumas das mais recentes pesquisas sobre o *engagement* concentram-se, exclusivamente, nas duas primeiras dimensões deixando a absorção fora de análise devido à fraca validade do seu constructo, bem como pelo facto de que não é a dimensão polar oposta da terceira dimensão do *burnout* (ausência de autoeficácia profissional) (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret, 2006; Rothmann & Jordaan, 2006).

Muito além de um estado emocional específico e momentâneo, o *engagement* alude um estado de espírito mais persistente e generalizado que não se foca em particular num só objeto, evento, indivíduo ou comportamento (Schaufeli & Salanova, 2007). O *engagement* representa um estado de bem-estar mais ativo, visto que, os trabalhadores comprometidos com o trabalho são mais energéticos, figura 7, (Bakker & Oerlemans, 2011). Isto não quer dizer que eles também não se sintam cansados no final de um dia de trabalho, no entanto, descrevem o seu cansaço como um estado bastante agradável porque está relacionado com realizações positivas, não por serem viciados nos seus trabalhos mas porque para eles trabalhar é divertido (Bakker, 2009).



**Figura 7 - Visão bidimensional do bem-estar subjetivo relacionado com o trabalho**

Fonte: Bakker, Demerouti e Xanthopoulou (2012)

O *engagement*, assim como, o vício no trabalho (*workaholism*) representam duas formas de se ser focado no trabalho, no entanto, existem diferenças colossais entre elas (Shimazu, Schaufeli, Kubota & Kawakami, 2012).

Segundo Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008) uma pessoa que é viciada no seu trabalho apenas se concentra neste, mesmo tendo outras opções para ocupar os seus tempos livres, ou seja, está sempre relutante em se libertar do trabalho devido a um forte impulso interior ao qual não consegue resistir. Em oposição, os trabalhadores que vivenciam o *engagement* não estão submetidos ao típico impulso compulsivo dos trabalhadores viciados no trabalho visto trabalharem apenas porque gostam do que fazem.

Através do estudo transversal entre 776 trabalhadores de uma empresa japonesa, Shimazu e Schaufeli (2009) demonstraram que o vício no trabalho é associado a um mal-estar (e.g., elevados problemas com a saúde e pouca satisfação com a vida) e a baixos desempenhos de trabalho, enquanto que, o *engagement* está associado a um bem-estar (e.g., baixos problemas com a saúde e elevada satisfação com a vida) e a desempenhos de trabalho superiores.

### 1.3.2. *Engagement* e os recursos de trabalho

Segundo o estudo de Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007) verifica-se uma relação positiva entre o *engagement* e os recursos de trabalho. São qualificados como recursos de trabalho todos aqueles aspetos, físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais, do trabalho, que cumulativamente ou não: (1) sejam funcionais em alcançar as metas de trabalho (e.g., autonomia, apoio social); (2) reduzam as exigências de trabalho e os seus custos fisiológicos e psicológicos associados (e.g., apoio e estima dos superiores hierárquicos); (3) estimulem o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal (e.g., *feedback*, avaliação do desempenho, oportunidades para aprender e progredir na carreira) (Demerouti & Baker, 2011). Smulders (2006), através do seu estudo sobre o *engagement* na população holandesa, concluiu que os trabalhadores cujo trabalho é caracterizado por diversidade de tarefas, autonomia e apoio da liderança demonstram maiores níveis de *engagement*.

Os recursos de trabalho podem estar localizados ao nível, organizacional (e.g., salário, oportunidades de carreira, segurança no trabalho), ao nível interpessoal (e.g., apoio do supervisor e dos colegas de trabalho, o ambiente da equipa), ao nível específico do posto de trabalho (e.g., percepção clara de funções e da estrutura hierárquica, participação no processo de tomada de decisão) e ao nível da tarefa (e.g., a diversidade de aptidões, identidade da tarefa, significância da tarefa, autonomia, *feedback*). Os recursos de trabalho podem assumir um papel importante não só ao nível da motivação intrínseca porque potencia o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento do trabalhador, mas também ao nível da motivação extrínseca porque são fundamentais para alcançar as metas globais do trabalho (Demerouti & Baker, 2011).

No primeiro caso, (motivação intrínseca), os recursos de trabalho preenchem as necessidades humanas básicas, tais como, as necessidades de autonomia, competência e afinidade. Por exemplo, um *feedback* adequado promove a aprendizagem e como consequência aumenta a competência no trabalho, enquanto que, a amplitude de decisão e o apoio social satisfazem, respetivamente, a necessidade de autonomia e a de pertença (Demerouti & Baker, 2011). No entanto, os gestores nem sempre estão disponíveis para dar *feedback* porque as organizações são constantemente confrontadas com turbulência económica o que pode fazer com que se centralizem em outras prioridades. Nestas condições pode ser particularmente importante que os trabalhadores mobilizem os seus próprios recursos e que demonstrem uma atitude proactiva (Demerouti & Baker, 2011).

Parker e Ohly (2008), argumentaram que os trabalhadores devem ativamente redesenhar o seu trabalho (*Job Crafting*). *Job Crafting* pode ser definido como as alterações que os trabalhadores realizam no seu trabalho para balancear as exigências e os recursos de trabalho no sentido de ir ao encontro das suas capacidades e necessidades (Tims & Bakker, 2010).

No segundo caso, (motivação extrínseca), ambientes de trabalho que ofereçam muitos recursos fomentam a vontade de dedicar todos os esforços e capacidades para a prossecução da tarefa de trabalho. Em tal situação, é provável que a tarefa seja concluída com êxito e que a meta de trabalho seja alcançada. Por exemplo, o apoio dos colegas e a adequada informação por parte de um superior aumenta a probabilidade de ser bem-sucedido na realização dos objetivos de trabalho. Em ambos os casos, seja através da satisfação das necessidades básicas ou através do cumprimento de metas de trabalho, a presença de recursos de trabalho conduz ao *engagement*, enquanto que a sua ausência evoca uma atitude de cinismo face ao trabalho (Demerouti & Baker, 2011).

### **1.3.3. *Engagement* e os recursos pessoais**

Além das características do trabalho, diversos estudos têm-se centrado nos recursos pessoais como preditores do *engagement* (Bakker et al., 2008). Langelaan, Bakker, Schaufeli e Van Doornen (2006), na sua pesquisa com trabalhadores holandeses, relacionaram o *engagement* com o temperamento e dois grandes fatores de personalidade – o neuroticismo e a extroversão. As suas conclusões foram que os trabalhadores comprometidos com o trabalho eram caracterizados por elevados níveis de mobilidade e extroversão e baixos níveis de neuroticismo, isto significa que os trabalhadores comprometidos com o trabalho: (1) têm maior capacidade de responder adequadamente às mudanças provocadas pelas exigências ambientais; (2) Adaptam-se facilmente a novos ambientes de trabalho e conseguem facilmente alternar entre atividades; (3) não têm a tendência geral para experimentar emoções aflitivas como o medo, depressão e frustração que são características dos neuróticos, sendo que, em contraste, eles parecem ter maior suscetibilidade para a sociabilidade, alegria e extroversão.

Outra pesquisa, desenvolvida por Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2007a), tendo como base de análise três fatores de personalidade, a autoeficácia, a autoestima baseada no ambiente organizacional e o otimismo, demonstrou que os trabalhadores envolvidos com o trabalho são altamente autoeficazes porque acreditam que são capazes de atender às exigências que enfrentam numa variedade de contextos. Além disso, os trabalhadores demonstraram que têm a tendência em acreditar que eles próprios geralmente têm bons resultados na vida (otimistas), e acreditam que podem satisfazer as suas necessidades através da participação em papéis dentro da organização (autoestima).

Os recursos pessoais são autoavaliações positivas que estão ligadas à resiliência e referem-se à sensação dos indivíduos sobre a sua capacidade de criar impacto e controlar com sucesso o seu ambiente. Quanto maior for a amplitude de recursos pessoais maior será a autoestima o que pode conduzir a uma maior possibilidade de cumprimento de metas, e consequentemente, maior exposição a sensações positivas (Bakker et al., 2008).

Desta forma, um trabalhador com elevado grau de resiliência, autoestima e otimismo será mais capaz de mobilizar os seus recursos pessoais e, na generalidade, de se comprometer com o seu trabalho (Bakker, 2011).

#### **1.3.4. *Engagement* e o desempenho profissional**

Segundo Bakker, Demerouti e Xanthopoulou (2012) a principal razão para o crescente interesse dos académicos e gestores no conceito do *engagement* é o seu valor preditivo para o desempenho ótimo do trabalho. A associação positiva entre o *engagement* e o desempenho profissional pode ser explicada, pelo menos, sob a perspetiva de quatro diferentes mecanismos psicológicos (Bakker, 2009).

Em primeiro lugar, os trabalhadores na etapa de *engagement* vivenciam frequentemente emoções positivas (Bindl & Parker, 2010), nomeadamente, felicidade, alegria e entusiasmo (Bakker, 2009). Estas emoções positivas parecem ampliar o repertório das pessoas para o pensamento-ação o que implica que estejam constantemente a aprender e a adquirir novas habilidades trabalhando assim os seus recursos pessoais (Salanova et al., 2010).

Em segundo lugar, os trabalhadores na etapa de *engagement* vivem em melhores condições de saúde. Isto significa que têm a capacidade de se focar nas suas tarefas e de dedicar toda a sua energia ao trabalho (Bakker et al., 2012).

Em terceiro lugar, os trabalhadores que vivenciam o *engagement* criam os seus próprios recursos de trabalho (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Se necessário eles pedem *feedback* sobre o seu desempenho ou pedem ajuda aos colegas. Por fim, os trabalhadores em *engagement* transferem o seu estado de *engagement* para os outros no seu ambiente imediato de trabalho (Bakker & Demerouti, 2009).

Por último, um trabalhador que vivencie o *engagement* no trabalho está ciente do contexto de negócios e, em conjunto com os restantes trabalhadores, tenta criar sinergias para melhorar o próprio desempenho e também o desempenho e o benefício da organização (Singh & Yadav, 2013). Como o desempenho das organizações representa o resultado do esforço de colaboração dos seus colaboradores, é importante promover o *engagement* porque uma pessoa que o vivencie pode transmiti-lo para os outros e indirectamente melhorar o desempenho da equipa e da organização (Bakker et al., 2012).

### 1.3.5. *Engagement* e os fatores sociodemográficos

Enquanto existe certo consenso relativamente a alguns preditores do *engagement* no trabalho (e.g., apoio, *feedback*, *coaching*) existe ainda muito pouco consenso relacionado com o impacto dos fatores sociodemográficos sobre o *engagement* (Adekola, 2011).

No entanto, apesar de existir pouco consenso em torno deste assunto, existem vários autores e vários estudos que abordam a relação entre o *engagement* e alguns fatores sociodemográficos. Chaudhary, Rangnekar e Barua (2013) são um exemplo disso porque referem existir uma relação entre o *engagement* e o género, sendo que, de acordo com Coetzee e De Villiers (2010) e Kong (2009) existem diferenças estatisticamente significativas no *engagement* dependendo do género. De acordo com Alfes, Truss, Soane, Rees e Gatenby (2010), Truss et al. (2006) e DeVilliers (2009) as mulheres e os homens diferem significativamente ao nível do *engagement* no trabalho. Kong (2009) constata no seu estudo que os homens obtiveram maiores resultados do que as mulheres nas dimensões vigor e absorção, embora as mulheres tenham demonstrado no mesmo estudo maiores resultados do que os homens na dimensão dedicação. Janjhua e Dubey (2011) referem no seu estudo que os homens obtiveram um resultado ligeiramente superior ao das mulheres no *engagement*. Adekola (2011), no seu estudo sobre antecedentes e consequências do *engagement* no trabalho entre profissionais na Nigéria, refere também que os homens obtiveram maiores resultados no *engagement* dos que as mulheres. No entanto, Bilgel, Bayram, Ozdemir, Dogan e Ekin (2012) apuraram que as mulheres apresentam maiores níveis de vigor do que os homens. De forma semelhante, Rodrigues e Barroso (2008) no seu estudo sobre docentes numa instituição de ensino superior em Portugal verificaram que as mulheres apresentavam maiores níveis de *engagement* do que os homens.

Em relação à idade, Alfes et al. (2010), Smulders (2006) e Truss et al. (2006) referem que este fator atua como agente diferenciador demonstrando no seu estudo que os trabalhadores mais jovens vivenciam o *engagement* de forma significativamente inferior em relação aos trabalhadores mais velhos. Coetzee e Bergh (2009) também constataram que os jovens adultos na fase de exploração das suas carreiras tendem a ter menor satisfação com o trabalho do que os seus colegas mais velhos.

Bilgel et al. (2012), numa pesquisa na Turquia que envolveu um grupo de médicos residentes, constataram que à medida que os trabalhadores ficavam mais velhos aumentava o *engagement*. Coetzee e De Villiers (2010) constaram que existiam diferenças estatisticamente significativas entre os trabalhadores mais novos e os mais velhos, na dimensão absorção, apresentado os trabalhadores mais novos resultados inferiores. Pitt-Catsouphe e Smyer (2006) referem que a definição de trabalhadores mais jovens e de trabalhadores mais velhos não é muito consensual porque varia entre períodos históricos, os setores industriais e, em alguns casos, a definição não está ligada com a idade cronológica.

De acordo com Nelson (2004) os trabalhadores cujas idades se situam entre os 18 e os 35 anos são considerados jovens, aqueles entre 35 e 60 anos são considerados de meia-idade e aqueles trabalhadores cujas idades se situam entre os 65 e 80 anos são considerados velhos. Para Lahey (2005) um trabalhador começa a ser mais velho, em geral, aos quarenta anos para efeitos de contratação. De acordo com Reynolds, Ridley e Van Horn (2005) uma grande percentagem de trabalhadores considera que os empregadores vêem um trabalhador como sendo mais velho a partir dos 50 anos. Fula, Amaral e Abraão (2012), através dos seus contributos para a definição do conceito de trabalhador mais velho, definem como trabalhadores mais velhos aqueles que tiverem idade igual ou superior a 53 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, Swaminathan e Ananth (2009) referem que o envolvimento dos trabalhadores com a organização não tem nenhuma relação com a sua qualificação educacional. No entanto, Chaudhary, et al. (2013) afirmam que existem diferenças no *engagement* no trabalho quanto ao nível de escolaridade, sendo que, Janjhua e Dubey (2011) referem no seu estudo que os trabalhadores com o nível de ensino superior vivenciam maior bem-estar no trabalho do que os restantes. Rodrigues e Barroso (2008) no seu estudo verificaram que os docentes com maiores habilitações literárias demonstravam maiores níveis de *engagement*.

No que concerne ao tempo de trabalho<sup>2</sup>, Chaudhary, et al. (2013) afirmam que existe relação com o *engagement*, sendo que, Swaminathan e Ananth (2009), no seu estudo sobre o impacto dos fatores sociodemográficos no *engagement* dos trabalhadores, constataram que os trabalhadores com mais tempo de trabalho apresentavam maiores níveis de *engagement* do que os que tinham menos tempo de trabalho e consequentemente menos experiência. No entanto, Coetzee e Rothmann (2005) na sua pesquisa entre trabalhadores de uma instituição de ensino Sul-africana definiram o tempo de trabalho ou experiência de trabalho em três grupos, nomeadamente, até cinco anos, entre cinco a dez anos e mais de dez anos, e constataram que os trabalhadores com menos tempo de trabalho tiveram maiores resultados no *engagement*. Mas, tal como é referido no seu estudo, isso pode ter explicação no facto de os trabalhadores mais velhos terem sofrido um impacto mais negativo no trabalho devido ao legado do *apartheid*.

Segundo Kular et al. (2008) as pesquisas demonstram que os empregadores podem fazer muito para elevar os níveis de *engagement* dos seus trabalhadores e que estes, independentemente dos fatores demográficos, têm o potencial para vivenciarem o bem-estar no trabalho. De acordo com Cufaude (2004) e Mayer et al. (2008) o *engagement* dos trabalhadores também depende claramente do líder ou do gestor. Os autores argumentam que quando os líderes utilizam uma filosofia de "líder-servo", em que o líder se concentra nas aspirações das pessoas que o rodeiam e em apoiá-las, o ambiente torna-se altamente envolvido e comprometido conduzindo ao *engagement*.

---

<sup>2</sup> Tempo de trabalho, neste estudo, refere-se à antiguidade, ou seja, aos anos/ experiência de trabalho dos trabalhadores.

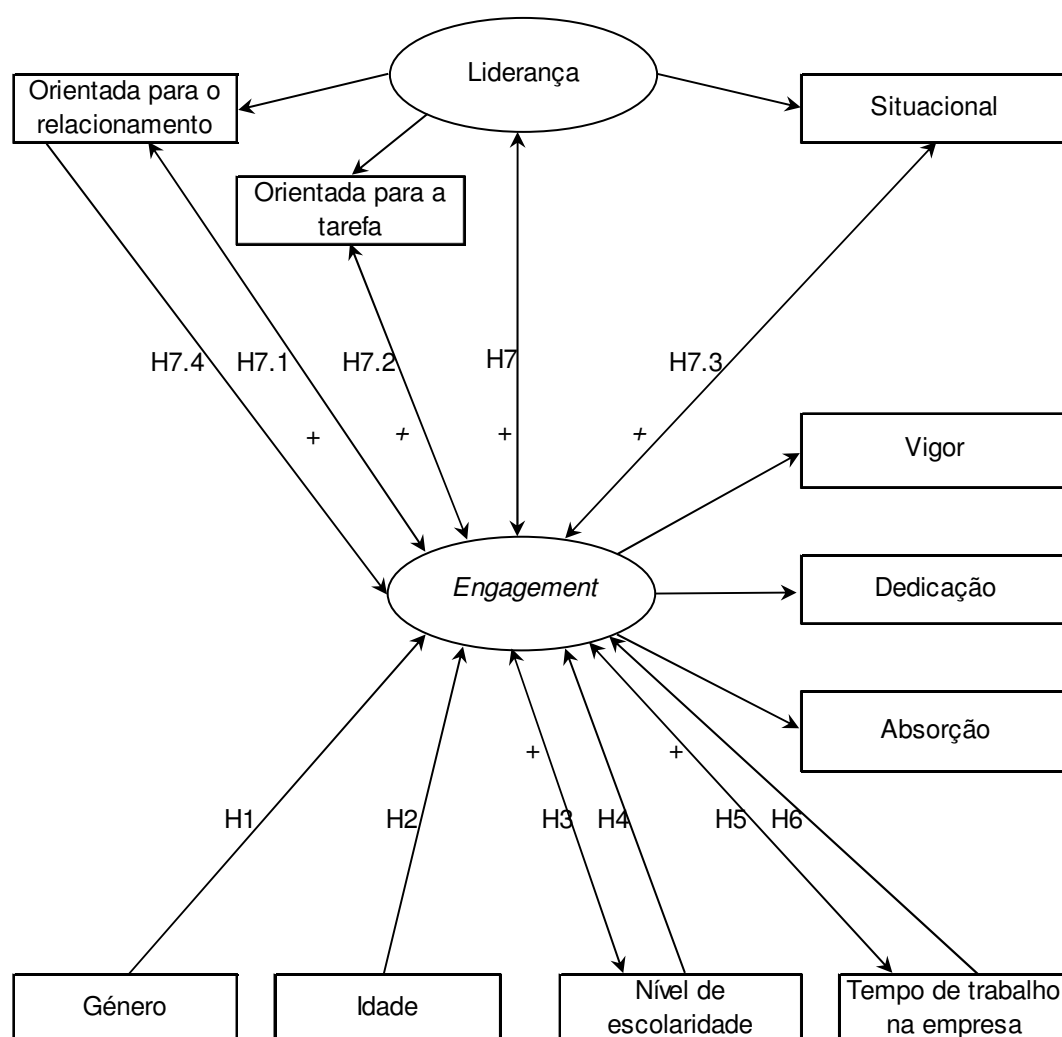


# **CAPÍTULO II**

## **METODOLOGIA**

## 2.1. Modelo hipotético de investigação

O modelo de investigação apresentado na figura 8 foi elaborado para que, de uma forma compreensível, se possa visualizar e resumir os desígnios do presente estudo. Pretende-se perceber se existe relação entre as três dimensões da liderança (liderança orientada para o relacionamento, liderança orientada para a tarefa e liderança situacional) e o *engagement*, assim como, perceber se as variáveis sociodemográficas (género, idade, nível de escolaridade e tempo/ experiência de trabalho na empresa) influenciam o nível de *engagement* dos trabalhadores.



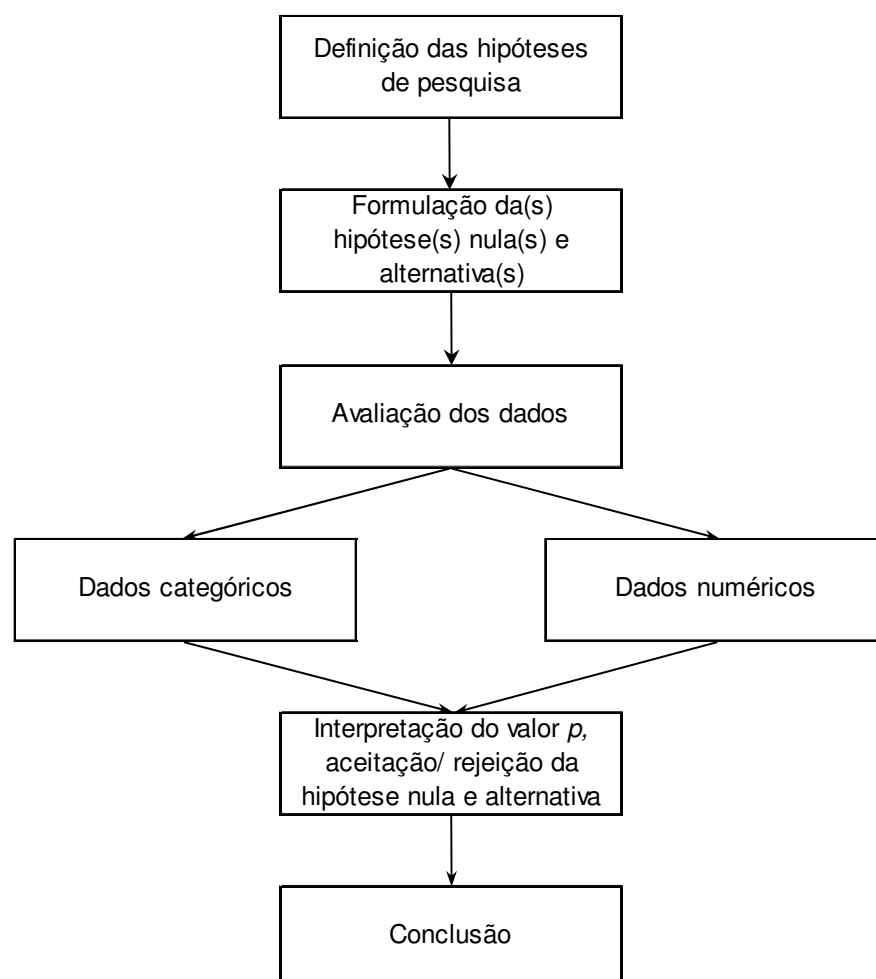
Legenda: H (Hipótese); + (Relação).

**Figura 8 - Modelo hipotético de investigação**

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.2. Hipóteses

A definição de hipóteses é um passo substancial no método científico e, portanto, um aspeto extremamente importante de toda a investigação científica que, entre outros, pode ser realizado através da formulação de uma hipótese nula e de uma hipótese alternativa que particularizem as possibilidades para um ou mais valores de um ou mais parâmetros populacionais. A hipótese nula, geralmente denotada por  $H_0$ , é a hipótese a ser testada, e é geralmente uma declaração sobre nenhuma mudança ou diferença na situação em questão. A hipótese alternativa, geralmente indicado por  $H_1$ , é a situação presumida caso a hipótese nula seja falsa, ou seja, é aquela que normalmente se espera mostrar. Desde a definição de hipóteses até à conclusão das mesmas ocorre um processo que abrange diversas etapas, figura 9 (Toledo, Flikkema & Toledo-Pereyra, 2011).



**Figura 9 - Etapas relacionadas com as hipóteses**

Fonte: Adaptado de Toledo, Flikkema e Toledo-Pereira (2011)

Desta forma, as hipóteses delineadas para esta investigação foram as seguintes:

H1: As mulheres e os homens diferem significativamente no que concerne ao nível do *engagement* no trabalho.

H2: Os trabalhadores mais velhos vivenciam um maior *engagement* do que os trabalhadores mais novos.

H3: Existe relação entre o nível de escolaridade e o *engagement*.

H4: Os trabalhadores com maiores níveis de escolaridade apresentam maiores níveis de *engagement* do que os restantes.

H5: Existe uma relação entre o tempo de trabalho na empresa e o *engagement* dos trabalhadores.

H6: Os trabalhadores com mais anos de trabalho na empresa apresentam maiores níveis de *engagement* do que os restantes.

H7: Existe relação entre as dimensões da liderança e o *engagement* no trabalho.

H7.1: Existe relação entre a dimensão da liderança orientada para o relacionamento e o *engagement* no trabalho.

H7.2: Existe relação entre a dimensão da liderança orientada para a tarefa e o *engagement* no trabalho.

H7.3: Existe relação entre a dimensão da liderança situacional e o *engagement* no trabalho.

H7.4: A liderança centrada no relacionamento é a dimensão da liderança que representa o maior preditor do bem-estar dos colaboradores.

### **2.3. População em estudo e amostra**

A população em estudo relaciona-se com os trabalhadores das diversas empresas que constituem o tecido empresarial da sub-região do Ave. De acordo com o Decreto-Lei n.º 68/2008 de 14 de abril a sub-região do Ave compreende os municípios de Cabeceiras de Basto, Fafe, Guimarães, Mondim de Basto, Póvoa de Lanhoso, Vieira do Minho, Vila Nova de Famalicão e Vizela. A zona do Vale do Ave é fortemente caracterizada por possuir uma elevada especialização na área da indústria, contando com cerca de 180.000 trabalhadores. Quanto aos dados demográficos, esta sub-região é caracterizada por apresentar um nível de envelhecimento abaixo da média. Por 100 jovens residentes no Ave, existem cerca de 95 idosos, enquanto que na região Norte existem, em média, cerca de 113 idosos por cada 100 jovens e a nível nacional este é de 128 por cada 100 jovens. Ao nível da escolaridade esta sub-região apresenta maior fragilidade, em comparação com a média nacional, embora não represente os valores mais insatisfatórios da região norte (Instituto Nacional de Estatística, 2012). A amostra foi constituída por 334 intervenientes extraídos da população e será descrita com maior profundidade no Capítulo III.

## 2.4. Procedimentos

Esta investigação foi de natureza dedutiva realizada através da estimação de modelos e teste de hipóteses. Foi utilizado o método de investigação quantitativo e o método de amostragem usado foi o método não probabilístico tendo sido realizada uma amostragem por conveniência. A técnica de recolha de dados consistiu num inquérito realizado através da aplicação de um questionário do tipo fechado.

Para integrar o questionário final de recolha de dados escolheu-se o Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES) e a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) tendo sido elaborado um pedido de autorização para o seu uso e enviado aos seus autores, tal como se pode verificar através da consulta dos Anexos I e II. Após ter sido concedida autorização, pelos seus autores, para uso desses instrumentos de pesquisa foi então elaborado o questionário final, consultar Anexo III.

O questionário final foi composto por três instrumentos de pesquisa: o primeiro destinado à caracterização sociodemográfica dos participantes da amostra; o segundo grupo era composto pelo Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES); e o terceiro instrumento de pesquisa constituído pela Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG).

O questionário foi então instrumentalizado em suporte de papel e em suporte *online*, sendo que, o questionário em suporte de papel foi elaborado com recurso à aplicação informática *Microsoft Excel*, do *Office* 2010, de forma a poder simplificar a sua construção e o questionário de difusão *online* foi elaborado na plataforma de pesquisa virtual denominada de *Qualtrics* que além de servir de motor de difusão e acesso para preenchimento do questionário, serviu também como armazenamento dos dados, visto que, os dados recolhidos em suporte de papel foram também introduzidos, posteriormente, nesta plataforma *online* o que permitiu no final compilar todos os dados relativos aos inquéritos e exportá-los num formato de ficheiro executável no programa usado para tratamento estatístico.

Utilizando procedimentos de análise semelhantes a outros estudos (e.g., Nerstad, Richardsen & Martinussen, 2009) o questionário final foi alvo de pré-teste através do preenchimento experimental por parte de oito participantes no sentido de se detetarem possíveis incoerências. Não tendo sido verificadas anomalias procedeu-se à recolha de dados através do questionário *online* e também em formato de papel para que assim se pudesse ultrapassar possíveis barreiras tecnológicas.

Para a realização do questionário nas empresas foi elaborado e enviado um pedido de autorização para aplicação do questionário à administração das mesmas, consultar Anexo IV.

Tanto na fase de pré-teste como na fase de aplicação definitiva dos questionários foi referido, através de carta, correspondência eletrónica e/ ou contato pessoal, que os dados seriam tratados de forma totalmente anónima e confidencial, tanto ao nível dos participantes como também ao nível das empresas envolvidas.

A recolha de dados foi efetuada entre os meses de junho e julho de 2013 tendo sido apenas considerados válidos os questionários cujos itens foram plenamente assinalados.

## **2.5. Instrumentos utilizados**

### **2.5.1. Questionário Sociodemográfico**

O questionário sociodemográfico foi constituído essencialmente por quatro questões, entre as quais, três questões de carácter pessoal englobando perguntas relacionadas com a idade, o género e o nível de escolaridade, e uma questão de carácter laboral que incluía uma pergunta sobre o tempo de trabalho na empresa. Pretendeu-se com este questionário realizar perguntas breves e simples mas capazes de caracterizar os participantes de forma a que a informação obtida pudesse ser relevante para se relacionar posteriormente com os restantes dados.

### **2.5.2. Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES)**

Para avaliação da satisfação e motivação entusiasta com o trabalho foi usado o Questionário do Bem-estar no Trabalho (UWES-17) (Schaufeli & Bakker, 2003; Trad: Porto-Martins & Benevides-Pereira, 2008). Este questionário consiste num conjunto de 17 itens mensurados através uma escala de resposta do tipo *Likert*, classificada de 0 a 6 pontos, em que 0 corresponde a “Nunca/ Nenhuma vez” e 6 corresponde a “Sempre/ Todos os dias”. Os 17 itens avaliam as três dimensões do *engagement* no trabalho, nomeadamente, o vigor (seis itens; e.g., “No meu trabalho sinto-me repleto (cheio) de energia.”), a dedicação (cinco itens; e.g., “Estou entusiasmado com o meu trabalho.”) e a absorção (seis itens; e.g., “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.”), tabela 4.

**Tabela 4 - Dimensões e itens da UWES**

Dimensão/ Factor	Ordem	Itens	Descrição
Vigor	1	1	No meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
	2	4	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
	3	8	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
	4	12	Posso continuar a trabalhar por longos períodos de tempo.
	5	15	No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
	6	17	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.
Dedicação	1	2	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
	2	5	Estou entusiasmado com o meu trabalho.
	3	7	O meu trabalho inspira-me.
	4	10	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
	5	13	Para mim meu trabalho é desafiador.
Absorção	1	3	O “tempo voa” quando estou a trabalhar.
	2	6	Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
	3	9	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
	4	11	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
	5	14	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
	6	16	É difícil desligar-me do trabalho.

Fonte: Adaptado Schaufeli e Bakker (2003)

Segundo Schaufeli e Bakker (2003) a dimensão vigor é avaliada através de seis itens que se referem a elevados níveis de energia e resiliência, à determinação em aplicar esforços, à capacidade de não entrar em exaustão com facilidade e persistir face ao surgimento de obstáculos. Aqueles que apresentam elevada pontuação nesta dimensão possuem, geralmente, muita energia quando trabalham, sendo que, aqueles que apresentam baixa pontuação possuem menos energia.

A dimensão dedicação é avaliada por cinco itens que se referem a uma aceção de importância pelo trabalho, a um sentimento de entusiasmo e orgulho, as pessoas sentem-se inspiradas e estimuladas pelo seu trabalho. Aqueles que apresentam elevada pontuação na dimensão dedicação identificam-se veementemente com o seu trabalho porque encontram sentido, inspiração e estímulos na experiência. Aqueles que apresentam baixa pontuação não se identificam com o seu trabalho porque eles não o vivenciam como significativo, inspirador ou desafiador, e não se sentem estimulados nem orgulhosos do seu trabalho.

A dimensão absorção é avaliada por seis itens que se referem a estar totalmente imerso no trabalho e ter dificuldades em desprender-se dele, o tempo passa rapidamente e as pessoas esquecem tudo ao seu redor. Aqueles que apresentam elevada pontuação na dimensão absorção sentem que estão geralmente envolvidos e imersos no seu trabalho, e têm dificuldades em desprender-se dele. Consequentemente, tudo ao redor é esquecido e o tempo parece voar. Aqueles que apresentam baixa pontuação na dimensão absorção não se sentem envolvidos ou imersos no seu trabalho, não demonstram dificuldades em desprenderem-se do seu trabalho nem de se esquecerem de tudo o que se passa ao seu redor.

Esta escala sustenta uma adequada consistência interna, apresentando valores de alfa de *Cronbach* entre 0,80 e 0,90 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002b). Verificou-se que a estrutura tridimensional é largamente invariável em estudos realizados em Portugal, Espanha e Holanda (Schaufeli, Martínez, Marques-Pinto, Salanova & Bakker, 2002a).

### **2.5.3. Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG)**

Para avaliar os estilos de liderança e gestão nas empresas do Vale do Ave, nomeadamente, o mais preeminente, optou-se por utilizar a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) na sua forma final (Melo, 2004). Este questionário consiste num conjunto de 19 itens mensurados através uma escala de resposta do tipo *Likert*, classificada de 1 a 5 pontos, em que 1 corresponde a “Nunca age assim” e 5 corresponde a “Age sempre assim”.

Os 19 itens avaliam três fatores conceptualmente correspondentes aos três estilos de gestão mais evidenciados, designadamente, o fator 1 – relacionamento (nove itens; e.g., “Encontra tempo para ouvir os membros do grupo”), o fator 2 – tarefa (seis itens; e.g., “Coloca o trabalho em primeiro lugar.” E o fator 3 – situacional (quatro itens; e.g., “Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.”), tabela 5.



**Tabela 5 - Fatores e itens da EAEG**

Dimensão/ Factor	Ordem	Itens	Descrição
Relacionamento	1	19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.
	2	1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.
	3	5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.
	4	16	Mostra-se acessível aos subordinados.
	5	6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.
	6	11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.
	7	13	Demonstra confiança nos subordinados.
	8	2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.
	9	10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.
Tarefa	1	8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).
	2	17	Valoriza o respeito à autoridade.
	3	7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.
	4	14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.
	5	4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.
	6	12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.
Situacional	1	9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante a tarefa a ser executada.
	2	15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.
	3	18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.
	4	3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.

Fonte: Adaptado de Melo (2004)

Esta escala sustenta uma adequada consistência interna, apresentando valores de alfa de *Cronbach* para o fator 1 – relacionamento de 0,94, para o fator 2 – tarefa de 0,72 e o fator 3 – situacional de 0,82 (Melo, 2004).

## 2.6. Análise estatística dos dados

A análise estatística de dados foi executada no programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 21.0, para *Windows*, tendo sido realizados procedimentos de análise exploratória. Na análise exploratória de dados realizaram-se técnicas de análise descritiva de forma a sintetizar e representar, de forma compreensiva, a informação contida no conjunto de dados da investigação.

Com os procedimentos de análise exploratória pretendeu-se, essencialmente:

- Identificar possíveis erros na inserção de dados, tratar casos omissos, ordenar os dados e agrupá-los numa tabela e calcular os valores sumário, tais como, medidas de tendência central e medidas de dispersão baseadas em desvios, e obter relações funcionais entre variáveis;
- Avaliar a consistência interna e estabilidade dos instrumentos escolhidos, das diferentes escalas e subescalas, através do alfa de *Cronbach*;
- Analisar o relacionamento entre variáveis, através do teste não paramétrico de coeficiente de correlação de *Spearman* (para as variáveis ordinais)<sup>3</sup> e do teste paramétrico de coeficiente de correlação de *Pearson* (para as variáveis intervalares);
- Verificar, através do teste de hipóteses *t* de *Student* (para as variáveis intervalares), as diferenças entre as médias de dois grupos;
- Verificar, através da técnica estatística ANOVA (para as variáveis intervalares), as diferenças entre as médias de três ou mais grupos;
- Verificar, através do teste de *Kruskall-Wallis* (para as variáveis ordinais), as diferenças entre as médias de três ou mais grupos;
- Identificar, através do modelo de regressão linear múltipla, qual a dimensão da liderança que representa um maior preditor de *engagement* no trabalho.

Dado que a amostra ( $n=334$ ) é elevada ( $n>30$ ), assegura-se a normalidade para todos os itens, através do Teorema do Limite Central, afirmando assim que possuem boa capacidade de discriminar os sujeitos (Onwuegbuzie & Leech, 2005; Pestana & Gajairo, 2005).

---

<sup>3</sup> Utilizaram-se testes não paramétricos perante variáveis ordinais porque, de acordo com Curado, Teles e Maroco (2013), é questionável a aplicação de métodos paramétricos a este tipo de variáveis.

# **CAPÍTULO III**

## **APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

### 3.1. Análise exploratória de dados

#### 3.1.1. Caracterização da amostra

Os participantes consistiram em 334 trabalhadores da sub-região do Ave e, tal como demonstrado na tabela 6, 194 (58,1%) dos participantes da amostra são do sexo feminino e 140 (41,9%) são do sexo masculino e em média têm cerca de 36,20 anos (DP=10,5), variando as suas idades entre os 18 e os 63 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 22 (6,6%) dos participantes possui o 1.º Ciclo do ensino básico (1.º - 4.º ano), 36 (10,8%) dos participantes possui o 2.º Ciclo do ensino básico (5.º - 6.º ano), 67 (20,1%) dos participantes possui o 3.º Ciclo do ensino básico (7.º - 9.º ano), 132 (39,5%) dos participantes possui o Ensino secundário (10.º - 12.º ano), 65 (19,5%) dos participantes possui Licenciatura, 9 (2,7%) dos participantes possui Mestrado e 3 (0,9%) dos participantes possui Doutoramento. No que concerne ao tempo de trabalho na empresa, 42 (12,6%) dos participantes trabalha até um ano na empresa, 76 (22,8%) dos participantes trabalha à mais de um ano e menos de três anos na empresa, 46 (13,8%) dos participantes trabalha à mais de três anos e menos de cinco anos na empresa, 66 (19,8%) dos participantes trabalha à mais de cinco anos e menos de dez anos na empresa e 104 (31,1%) dos participantes trabalha a mais de dez anos na empresa.

**Tabela 6 - Variáveis Sociodemográficas**

<b>Variáveis</b>	<b>n (%)</b>
<b>Género</b>	
Feminino	194 (58,1)
Masculino	140 (41,9)
<b>Nível de escolaridade</b>	
1.º Ciclo do ensino básico (1.º - 4.º ano)	22 (6,6)
2.º Ciclo do ensino básico (5.º - 6.º ano)	36 (10,8)
3.º Ciclo do ensino básico (7.º - 9.º ano)	67 (20,1)
Ensino secundário (10.º - 12.º ano)	132 (39,5)
Licenciatura	65 (19,5)
Mestrado	9 (2,7)
Doutoramento	3 (0,9)
<b>Tempo de trabalho na empresa</b>	
Até um ano	42 (12,6)
Mais de um ano e menos de três anos	76 (22,8)
Mais de três anos e menos de cinco anos	46 (13,8)
Mais de cinco anos e menos de dez anos	66 (19,8)
Mais de dez anos	104 (31,1)
<b>Idade</b>	
Média	36,2
Moda	33
Mediana	34,5
Desvio-padrão	10,5
Mínimo	18
Máximo	63

### 3.1.2. Escala UWES

Na comparação das características psicométricas estudadas por Schaufeli e Bakker (2003) e as do presente estudo verifica-se que existe boa consistência interna em ambas as amostras, sendo que, na escala global da presente amostra obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de 0,965. A nível individual das escalas Vigor, Dedicção e Absorção, obtiveram-se valores de alfa de *Cronbach* de 0,895, 0,940 e 0,902, respetivamente, tabela 7.

**Tabela 7 - Consistência interna da UWES**

Escala	Subescala	N.º de Itens	$\alpha$
Global		17	0,965
	Vigor	6	0,895
	Dedicção	5	0,940
	Absorção	6	0,902

A tabela 8 demonstra que não existem itens que aumentariam o valor de  $\alpha$  caso fossem eliminados. No entanto, se os itens 15, 16 e 17 fossem eliminados o valor global manter-se-ia.

**Tabela 8 - Coeficiente de correlação de *Pearson* de cada um dos itens com o valor global UWES**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	$\alpha$ if Item Deleted
1	67,7216	446,448	0,823	0,732	0,962
2	67,5778	442,317	0,779	0,691	0,963
3	67,8293	442,941	0,761	0,646	0,963
4	67,7126	447,040	0,819	0,735	0,962
5	67,6557	440,971	0,849	0,803	0,962
6	68,2365	446,451	0,687	0,531	0,964
7	68,0928	437,730	0,836	0,789	0,962
8	68,2814	435,939	0,807	0,719	0,962
9	67,8144	441,707	0,797	0,695	0,963
10	67,3563	442,626	0,829	0,794	0,962
11	67,3832	442,081	0,867	0,834	0,962
12	67,6317	446,660	0,768	0,636	0,963
13	67,7515	437,971	0,845	0,766	0,962
14	67,9491	439,160	0,827	0,730	0,962
15	67,2216	469,062	0,580	0,481	0,965
16	68,2545	446,388	0,638	0,480	0,965
17	67,2425	461,307	0,656	0,542	0,965

Na tabela 9 são apresentados as frequências absolutas da escala UWES quanto à apreciação de cada item. Pode verificar-se que dos 17 itens desta escala, avaliados por uma escala de resposta do tipo *Likert*, classificada de 0 a 6 pontos, apenas 4 itens apresentam uma média inferior a 4 pontos, designadamente, os itens 6, 7, 8 e 16, que apresentam uma média na ordem dos 3 pontos.

Tabela 9 - Frequências observadas na UWES (n=334)

	0	1	2	3	4	5	6	M	DP
1. No meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.	10	11	30	35	51	139	58	4,26	1,513
2. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.	11	20	22	35	46	82	118	4,40	1,714
3. O "tempo voa" quando estou a trabalhar.	16	17	27	48	44	96	86	4,15	1,731
4. No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).	9	10	26	48	53	120	68	4,27	1,504
5. Estou entusiasmado com o meu trabalho.	8	20	25	35	51	104	91	4,33	1,621
6. Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa ao meu redor.	23	25	38	47	38	121	42	3,75	1,784
7. O meu trabalho inspira-me.	15	23	42	43	56	91	64	3,89	1,734
8. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	26	25	41	43	48	98	53	3,70	1,841
9. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.	13	15	36	43	43	100	84	4,17	1,695
10. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.	7	13	23	37	34	81	139	4,63	1,611
11. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.	6	13	21	36	45	85	128	4,60	1,560
12. Posso continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.	11	11	23	50	46	96	97	4,35	1,607
13. Para mim o meu trabalho é desafiador.	10	22	29	42	44	91	96	4,23	1,710
14. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	14	16	45	37	54	94	74	4,03	1,711
15. No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).	0	5	14	37	55	112	111	4,76	1,226
16. É difícil desligar-me do trabalho.	27	27	38	44	52	74	72	3,73	1,905
17. No trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem.	3	8	15	31	53	104	120	4,74	1,356

Legenda: 0 (Nunca/ Nenhuma vez); 1 (Quase nunca/ Algumas vezes por ano); 2 (Às vezes/ Uma vez ou menos por mês); 3 (Regularmente/ Algumas vezes por mês); 4 (Frequentemente/ Uma vez por semana); 5 (Quase sempre/ Algumas vezes por semana); 6 (Sempre/ Todos os dias); M (Média); DP (Desvio-padrão).

Na tabela 10 é apresentado um conjunto de valores de estatística descritiva das dimensões do *engagement*. Pode-se constatar que os valores mínimos e máximos dos valores observados enquadram-se nos parâmetros dos valores teóricos, sendo que, na dimensão do vigor o valor mínimo observado foi de 3. Quanto às médias observadas pode-se constatar que foram superiores, nas três dimensões, às médias teóricas.

**Tabela 10 - Estatística descritiva das dimensões do *engagement***

	Valores Teóricos			Valores observados					
	Mín.	Máx.	Média	Mín.	Máx.	Média	DP	Z Score	Mín. Z Score Máx.
Vigor	0	36	18	3	36	26,08	7,39	-3,13	1,34
Dedicação	0	30	15	0	30	21,48	7,53	-2,85	1,13
Absorção	0	36	18	0	36	24,43	8,52	-2,87	1,36

Na tabela 11 apresentam-se os resultados médios da escala global ( $M = 4,23$ ,  $DP = 1,32$ ), assim como, das subescalas vigor ( $M = 4,35$ ,  $DP = 1,23$ ), dedicação ( $M = 4,30$ ,  $DP = 1,51$ ) e absorção ( $M = 4,07$ ,  $DP = 1,41$ ) convertidos na valoração da escala de resposta do tipo *Likert*, classificada de 0 a 6 pontos. Os valores médios obtidos refletem o valor 4 que corresponde à descrição “Frequentemente / uma vez por semana”. Este indicador demonstra que os constituintes da amostra ( $n=334$ ) apresentam um nível de *engagement* acima do nível médio 3 “Regularmente/ Algumas vezes por mês”. Desta forma, o número de trabalhadores que vivenciam o *engagement* 191 (57,2) é superior ao número dos que não vivenciam 143 (42,8).

**Tabela 11 - Nível médio de *engagement* no trabalho**

	n	M	DP	n > M (%)	n < M (%)
Vigor	334	4,35	1,23		
Dedicação	334	4,30	1,51	191	143
Absorção	334	4,07	1,41	(57,2)	(42,8)
<i>Engagement</i> total médio	334	4,23	1,32		

### 3.1.3. Escala EAEG

Na comparação das características psicométricas estudadas por Melo (2004) e as do presente estudo verifica-se que existe boa consistência interna<sup>4</sup> em ambas as amostras, sendo que, na escala global da presente amostra obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de 0,941, ver tabela 12.

<sup>4</sup> Geralmente, uma adequada consistência interna compreende valores de alfa de *Cronbach* de pelo menos 0,70. No entanto, existem autores que defendem o valor mínimo de confiabilidade deve ser de 0,80 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

A nível individual das escalas Relacionamento, Tarefa e Situacional, obtiveram-se valores de alfa de *Cronbach* de 0,948, 0,811 e 0,860, respetivamente.

**Tabela 12 - Consistência interna da EAEG**

Escala	Subescala	N.º de Itens	$\alpha$
Global		19	0,941
	Relacionamento	6	0,948
	Tarefa	6	0,811
	Situacional	4	0,860

A tabela 13 demonstra que caso se eliminasse o item 4 o valor global de alfa de *Cronbach* aumentaria ( $\alpha = 0,943$ ). Podemos verificar ainda que se os itens 8 e 14 fossem eliminados o valor global de alfa de *Cronbach* manter-se-ia.

**Tabela 13 - Coeficiente de correlação de *Pearson* de cada um dos itens com o valor global EAEG**

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	69,37	175,983	0,709	0,619	0,937
2	69,60	177,239	0,655	0,644	0,938
3	69,50	177,776	0,617	0,546	0,939
4	69,16	186,610	0,342	0,272	0,943
5	69,56	172,704	0,760	0,687	0,936
6	69,43	172,347	0,797	0,747	0,935
7	69,08	187,720	0,336	0,379	0,943
8	69,16	183,339	0,463	0,597	0,941
9	69,29	174,782	0,771	0,690	0,936
10	69,53	171,661	0,772	0,789	0,936
11	69,56	170,602	0,786	0,776	0,935
12	69,43	181,242	0,531	0,433	0,940
13	69,35	173,236	0,782	0,675	0,936
14	69,12	184,304	0,464	0,451	0,941
15	69,42	178,706	0,630	0,551	0,939
16	69,28	172,412	0,797	0,715	0,935
17	69,04	181,389	0,554	0,589	0,940
18	69,24	174,755	0,783	0,692	0,936
19	69,45	170,663	0,804	0,746	0,935



Na tabela 14 são apresentados as frequências absolutas da escala EAEG quanto à apreciação de cada item. Pode verificar-se que dos 19 itens desta escala, avaliados por uma escala de resposta do tipo *Likert*, classificada de 1 a 5 pontos, 5 itens apresentam uma média de 4 pontos, designadamente, os itens 4, 7, 8 e 14, sendo que, os restantes itens apresentam uma média na ordem dos 3 pontos.

**Tabela 14 - Frequências observadas na EAEG (n=334)**

	1	2	3	4	5	M	DP
1. É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.	132	214	68	133	196	3,82	1,049
2. É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.	17	37	67	154	59	3,60	1,060
3. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	15	33	74	129	83	3,69	1,086
4. Coloca o trabalho em primeiro lugar.	9	17	5	131	125	4,04	,989
5. Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.	18	39	74	117	86	3,64	1,143
6. Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.	15	33	63	125	98	3,77	1,111
7. É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	3	17	49	134	131	4,12	0,901
8. Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).	9	19	49	132	125	4,03	0,996
9. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	10	23	64	127	110	3,91	1,030
10. Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.	22	32	76	109	95	3,67	1,175
11. Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.	24	38	67	111	95	3,64	1,207
12. Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.	11	25	78	135	85	3,77	1,017
13. Demonstra confiança nos subordinados.	13	24	76	108	113	3,85	1,088
14. Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	3	20	53	130	128	4,08	0,927
15. Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência.	10	32	60	151	81	3,78	1,015
16. Mostra-se acessível aos subordinados.	16	20	63	111	124	3,92	1,108
17. Valoriza o respeito à autoridade.	6	16	51	107	154	4,16	0,972
18. Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.	10	21	57	132	114	3,96	1,017
19. Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	21	30	68	108	107	3,75	1,179

Legenda: 1 (Nunca age assim); 2 (Raramente age assim); 3 (Ocasionalmente age assim); 4 (Frequentemente age assim); 5 (Age sempre assim); M (Média); DP (Desvio-padrão).

Na tabela 15 é apresentado um conjunto de valores de estatística descritiva das dimensões do *engagement*. Pode-se observar que os valores mínimos e máximos dos valores observados enquadram-se nos parâmetros dos valores teóricos, sendo que, na dimensão da tarefa o valor mínimo observado foi de 7. Quanto às médias observadas pode-se constatar que foram superiores, nas três dimensões, às médias teóricas.

**Tabela 15 - Estatística descritiva das dimensões da escala EAEG**

	Valores Teóricos			Valores observados					
	Mín.	Máx.	Média	Mín.	Máx.	Média	DP	Z Score	Mín. Z Score Máx.
Relacionamento	9	45	22,5	9	45	33,66	8,52	- 2,89	1,33
Situacional	4	20	10	4	20	15,34	3,48	- 3,26	1,34
Tarefa	6	30	15	7	30	24,19	4,16	- 4,13	1,39

### 3.1.4. Correlações de *Pearson* entre as várias dimensões das escalas em estudo

Para verificar a correlação entre as várias dimensões das escalas em estudo calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, tal como demonstrado pela tabela 16. De acordo com Pestana e Gageiro (2005) o valor de  $r$  pode variar entre -1 e 1, sendo que, quanto mais próximo estiver de zero menor será a correlação entre as variáveis. Sugerem ainda que valores de  $r$  menores que 0,2 refletem uma correlação muito baixa, valores compreendidos entre 0,2 e 0,39 refletem baixa correlação, entre 0,4 e 0,69 refletem uma correlação moderada, entre 0,7 e 0,89 refletem uma correlação alta e entre 0,9 e 1 refletem uma correlação muito alta. As correlações obtidas são estatisticamente significativas a 1%, tratando-se de correlações moderadas e altas nas dimensões da escala UWES, entre si mesmas, e nas dimensões da escala EAEG, entre si mesmas, e correlações baixas entre as dimensões da escala UWES e a escala EAEG. Todas as variáveis estão positivamente relacionadas entre si destacando-se a maior correlação que ocorre entre as variáveis Vigor e Absorção  $r(332) = 0,887$ ,  $p < 0,01$ , e a menor correlação que ocorre entre as variáveis Absorção e Tarefa  $r(332) = 0,275$ ,  $p < 0,01$ .

**Tabela 16 - Correlações de *Pearson* entre as várias dimensões das escalas em estudo**

	M	DP	1	2	3	4	5	6
1 - Vigor	26,08	7,39						
2 - Dedicção	21,48	7,53	0,854**					
3 - Absorção	24,43	8,52	0,887**	0,864**				
4 - Relacionamento	33,66	8,52	0,560**	0,561**	0,527**			
5 - Situacional	15,34	3,48	0,527**	0,534**	0,515**	0,799**		
6 - Tarefa	24,19	4,16	0,283**	0,308**	0,275**	0,472**	0,480**	

\*\* .  $p < 0,01$ .

### 3.2. Análise inferencial de dados

#### 3.2.1. Resultados obtidos entre os fatores sociodemográficos e o *engagement*

H1: As mulheres e os homens diferem significativamente no que concerne ao nível do *engagement* no trabalho. Para analisar esta hipótese recorreu-se ao teste *t* de *Student* para amostras independentes. A tabela 17 apresenta as estatísticas dos grupos, nomeadamente, a média e o desvio-padrão, dos resultados obtidos entre as mulheres e os homens relativamente ao *engagement*.

**Tabela 17 - Estatísticas dos grupos sobre *engagement* pelo género**

	Género	N	M	DP	Média EP
Vigor	Masculino	140	27,614	6,688	0,565
	Feminino	194	24,974	7,678	0,551
Dedicação	Masculino	140	22,914	6,893	0,583
	Feminino	194	20,438	7,817	0,561
Absorção	Masculino	140	25,571	7,745	0,655
	Feminino	194	23,598	8,965	0,644
<i>Engagement</i>	Masculino	140	76,100	19,989	1,689
	Feminino	194	69,010	23,583	1,693

De acordo com a tabela 18, através do teste de *Levene*, verifica-se que o fator vigor não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,019 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao vigor, o resultado das mulheres ( $M = 24,97$ ,  $DP = 7,68$ ) difere significativamente do resultado dos homens ( $M = 27,61$ ,  $DP = 6,69$ ),  $t(320,412) = 3,344$ ,  $p = 0,001$ ,  $\alpha = 0,05$ . Quanto ao fator dedicação verifica-se que o mesmo não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,021 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao fator dedicação, o resultado das mulheres ( $M = 20,44$ ,  $DP = 7,82$ ) difere significativamente do resultado dos homens ( $M = 22,91$ ,  $DP = 6,89$ ),  $t(318,901) = 3,061$ ,  $p = 0,002$ ,  $\alpha = 0,05$ . Quanto ao fator absorção verifica-se que o mesmo assume igualdade das variâncias,  $p = 0,065 > 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao fator absorção, o resultado das mulheres ( $M = 23,60$ ,  $DP = 8,97$ ) difere significativamente do resultado dos homens ( $M = 25,57$ ,  $DP = 7,75$ ),  $t(332) = 2,100$ ,  $p = 0,037$ ,  $\alpha = 0,05$ . Relativamente ao *engagement* global verifica-se que o mesmo não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,017 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao *engagement* global, o resultado das mulheres ( $M = 69,01$ ,  $DP = 23,5$ ) difere significativamente do resultado dos homens ( $M = 76,10$ ,  $DP = 19,99$ ),  $t(323,452) = 2,964$ ,  $p = 0,003$ ,  $\alpha = 0,05$ . Desta forma, confirma-se H1, as mulheres e os homens diferem significativamente no que concerne ao nível do *engagement* no trabalho.

Tabela 18 - Comparação do *engagement* por género

		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para igualdade das médias	
		F	Sig.	<i>t</i>	<i>df</i>
Vigor	Não se assume igualdade de variâncias	5,548	0,019	3,270**	332
				3,344**	320,412
Dedicação	Não se assume igualdade de variâncias	5,947	0,021	2,999**	332
				3,061**	318,901
Absorção	Assume-se igualdade de variâncias	3,417	0,065	2,100**	332
Engagement	Não se assume igualdade de variâncias	6,181	0,017	2,886**	332
				2,964**	323,452

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $P < 0,05$  \*  $p < 0,1$

H2: Os trabalhadores mais velhos vivenciam um maior *engagement* do que os trabalhadores mais novos<sup>5</sup>. Esta hipótese foi avaliada com o teste *t* de *Student* para amostras independentes. A tabela 19 apresenta as estatísticas dos grupos, nomeadamente, a média e o desvio-padrão das idades dos trabalhadores mais jovens e dos trabalhadores mais velhos em relação ao *engagement*.

Tabela 19 - Estatísticas dos grupos por trabalhadores mais jovens ( $\leq 35$  anos) e mais velhos ( $> 35$  anos)

	Idade	N	M	DP	Média EP
Vigor	$\leq 35$	177	24,525	7,638	0,574
	$> 35$	157	27,834	6,691	0,534
Dedicação	$\leq 35$	177	19,638	8,124	0,611
	$> 35$	157	23,548	6,206	0,495
Absorção	$\leq 35$	177	22,192	9,000	0,677
	$> 35$	157	26,943	7,176	0,573
Engagement	$\leq 35$	177	66,356	23,822	1,791
	$> 35$	157	78,325	18,805	1,501

<sup>5</sup> De acordo com Nelson (2004), e por ser um valor próximo da média de idades da presente amostra, consideraram-se como trabalhadores mais jovens aqueles cujas idades eram iguais ou inferiores a 35 anos e como trabalhadores mais velhos aqueles cujas idades eram superiores a 35 anos.

De acordo com a tabela 20, através do teste de *Levene*, verifica-se que o fator vigor não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,008 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao vigor, os resultados dos trabalhadores mais velhos ( $M = 27,83$ ,  $DP = 6,69$ ) diferem significativamente do resultado dos trabalhadores mais novos ( $M = 24,53$ ,  $DP = 7,64$ ),  $t(331,951) = -4,220$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\alpha = 0,05$ .

Em relação ao fator dedicação verifica-se que o mesmo não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,000 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao fator dedicação, os resultados dos trabalhadores mais velhos ( $M = 23,5$ ,  $DP = 6,21$ ) diferem significativamente do resultado dos trabalhadores mais novos ( $M = 9,64$ ,  $DP = 8,12$ ),  $t(325,037) = -4,972$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\alpha = 0,05$ .

Em relação ao fator absorção verifica-se que o mesmo não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,001 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao fator absorção, os resultados dos trabalhadores mais velhos ( $M = 26,94$ ,  $DP = 7,18$ ) diferem significativamente do resultado dos trabalhadores mais novos ( $M = 22,19$ ,  $DP = 9,00$ ),  $t(328,376) = -5,360$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\alpha = 0,05$ .

Relativamente ao *engagement* global verifica-se que o mesmo não assume igualdade das variâncias,  $p = 0,000 \leq 0,05$ . O teste *t* revela que existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que, quanto ao *engagement* global, os resultados dos trabalhadores mais velhos ( $M = 78,32$ ,  $DP = 18,81$ ) diferem significativamente do resultado dos trabalhadores mais novos ( $M = 66,36$ ,  $DP = 23,82$ ),  $t(327,690) = -5,123$ ,  $p \leq 0,001$ ,  $\alpha = 0,05$ . Desta forma, confirma-se H2, os trabalhadores mais velhos vivenciam um maior o *engagement* do que os trabalhadores mais novos.

**Tabela 20 - Comparação do *engagement* entre trabalhadores mais jovens e mais velhos**

		Teste de <i>Levene</i> para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para igualdade das médias	
		F	Sig,	t	df
Vigor	Não se assume igualdade de variâncias	7,095	0,008	-4,187***	332
				-4,220***	331,951
Dedicação	Não se assume igualdade de variâncias	14,841	0,000	-4,894***	332
				-4,972***	325,037
Absorção	Não se assume igualdade de variâncias	10,524	0,001	-5,288***	332
				-5,360***	328,376
<i>Engagement</i>	Não se assume igualdade de variâncias	13,469	0,000	-5,052***	332
				-5,123***	327,690

\*\*\*  $p < 0,001$  \*\*  $P < 0,05$  \*  $p < 0,1$

H3: Existe relação entre o nível de escolaridade e o *engagement*. Para verificar esta hipótese calculou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, ver tabela 21. De acordo com o referido teste verifica-se  $rs(332) = 0,003$ ,  $p = 0,953$ , logo conclui-se que, para um nível de significância de 0,05, não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H3.

**Tabela 21 - Relação entre o *engagement* e o nível de escolaridade**

n = 334	Nível de escolaridade	Sig. (2-caudas)
<i>Engagement</i>	0,003	0,953

H4: Os trabalhadores com maiores níveis de escolaridade apresentam maiores níveis de *engagement* do que os restantes. Esta hipótese foi apurada através do teste de *Kruskal-Wallis* de forma a verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos. Pode-se verificar pelas médias de grupos, tabela 22, que a classificação obtida pelo grupo “Ensino Básico” é de 170,59, pelo grupo “Ensino Secundário” é de 161,67 e pelo grupo “Ensino Superior” é de 172,47.

**Tabela 22 - Médias de grupos entre o nível de escolaridade e o *engagement***

	Nível de escolaridade	N	Classificação média
<i>Engagement</i>	Ensino Básico	125	170,59
	Ensino Secundário	132	161,67
	Ensino Superior	77	172,47
	Total	334	

Através da estatística do teste, tabela 23, pode-se constatar que não existe uma diferença estatística significativa entre os grupos  $\chi^2 (2, N = 334) = 0,814$ ,  $p = 0,666$ . Logo, conclui-se que, para um nível de significância de 0,05, não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H4.

**Tabela 23 - Estatísticas do teste<sup>a,b</sup>**

	<i>Engagement</i>
$\chi^2$	0,814
df	2
Asymp. Sig.	0,666

a. Teste de *Kruskal-Wallis*

b. Variável de grupos: Nível de escolaridade

H5: Existe uma relação entre o tempo de trabalho na empresa e o *engagement* dos trabalhadores. Para verificar esta hipótese calculou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, ver tabela 24. De acordo com o referido teste verifica-se  $rs(332) = 0,262$ ,  $p < 0,001$ , logo conclui-se que, para um nível de significância de 0,01, existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H5.

**Tabela 24 - Relação entre o *engagement* e o tempo de trabalho na empresa**

n = 334	Tempo de trabalho na empresa
<i>Engagement</i>	0,262**

\*\* .  $p < 0,01$ .

H6: Os trabalhadores com mais anos de trabalho na empresa apresentam maiores níveis de *engagement* do que os restantes. Esta hipótese foi verificada através do teste de *Kruskal-Wallis* de forma a verificar a existência de diferenças significativas entre os grupos. Pode-se verificar pelas médias de grupos, tabela 25, que a classificação obtida pelo grupo “Até 5 anos” é de 143,13, pelo grupo “Entre 5 e 10 anos” é de 180,51 e pelo grupo “Mais de 10 anos” é de 197,67.

**Tabela 25 - Médias de grupos entre o tempo de trabalho e o *engagement***

	Tempo de trabalho	n	Classificação média
Engagement	Até 5 anos	164	143,13
	Entre 5 e 10 anos	66	180,51
	Mais de 10 anos	104	197,67
	Total	334	

Através da estatística do teste, tabela 26, pode-se constatar que existe uma diferença estatística significativa entre os grupos  $\chi^2 (2, N = 334) = 21,801$ ,  $p < 0,001$ . Logo, conclui-se que, para um nível de significância de 0,05, existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H6.

**Tabela 26 - Estatísticas do teste<sup>a,b</sup>**

	<i>Engagement</i>
$\chi^2$	21,801
df	2
Asymp. Sig.	0,000

a. Teste de *Kruskal-Wallis*

b. Variável de grupos: Tempo de trabalho

### 3.2.2. Resultados obtidos entre as dimensões da liderança e o *engagement*

H7: Existe relação entre as dimensões da liderança e o *engagement* no trabalho. De forma a atestar esta hipótese recorreu-se a vários testes, nomeadamente, ao coeficiente de correlação de *Pearson* e também ao modelo de regressão linear múltipla, reportando-se de seguida os resultados obtidos. Para verificar se existe relação entre as dimensões da liderança e o nível de *engagement* dos trabalhadores (H7.1; H7.2; H7.3) calculou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, ver tabela 27. De acordo com o referido teste verifica-se que as dimensões da liderança estão positivamente relacionadas com o *engagement*, designadamente, relacionamento  $r(332) = 0,574$ ,  $p < 0,001$ , situacional  $r(332) = 0,549$ ,  $p < 0,001$ , e tarefa  $r(332) = 0,302$ ,  $p < 0,001$ . Logo, conclui-se que, para um nível de significância de 0,05, existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H7.1; H7.2; H7.3 e, consequentemente, H7.

**Tabela 27 - Relação entre dimensões da liderança e o *engagement***

n = 334	Média	DP	<i>Engagement</i>	Relacionamento	Situacional	Tarefa
<i>Engagement</i>	71,98	22,39				
Relacionamento	33,66	8,52	0,574**			
Situacional	15,34	3,48	0,549**	0,799**		
Tarefa	24,19	4,16	0,302**	0,472**	0,480**	

\*\* .  $p < 0,01$ .

Para analisar se a liderança centrada no relacionamento é a dimensão da liderança que representa o maior preditor do bem-estar dos colaboradores (H7.4) realizou-se o teste de regressão linear múltipla. Através da tabela 28 pode observar-se que 35,2% da variância do *engagement* pode ser explicada pelas dimensões relacionamento, situacional e tarefa.

**Tabela 28 - Resultados sumários da regressão linear múltipla**

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	DP
0,593 <sup>a</sup>	0,352	0,346	18,10514

a. Preditores: (Constante), Tarefa, Relacionamento, Situacional

A tabela 29 apresenta o valor F que é usado para determinar a significância global do modelo. Neste caso, e de acordo com a interceção de dados da tabela 24 com a tabela 25, obtemos um valor que revela significância,  $R^2 = 0,352$ ,  $F(3, 330) = 59,782$ ,  $p < 0,001$ .



**Tabela 29 – Estatísticas do teste<sup>a</sup>**

	SS	df	MS	F	Sig.
Regressão	58789,182	3	19596,394	59,782	0,000 <sup>b</sup>
Residual	108172,710	330	327,796		
Total	166961,892	333			

a. Variável dependente: *Engagement*

b. Preditores: (Constante), Tarefa, Relacionamento, Situacional

Na tabela 30 obtemos os resultados das dimensões da liderança, relacionamento  $\beta = 0,372$ ,  $t = 4,976$ ,  $p < 0,001$ , situacional  $\beta = 0,249$ ,  $t = 3,38$ ,  $p = 0,001$ , tarefa  $\beta = 0,007$ ,  $t = 0,137$ ,  $p = 0,891$ , que nos permitem constatar que, no presente modelo, a dimensão relacionamento é o principal preditor do *engagement*, contribuindo para a sua explicação com 37%, seguida pela dimensão situacional que explica 25% do *engagement*. A dimensão tarefa não apresenta impacto significativo na explicação do *engagement*. Logo, conclui-se que, para um nível de significância de 0,05, existem evidências estatísticas suficientes para afirmar H7.4.

**Tabela 30 - Coeficientes da regressão linear múltipla**

	$\beta$	$t$	Sig.
(Constante)		2,226	0,027
Relacionamento	0,372	4,976	0,000
Situacional	0,249	3,308	0,001
Tarefa	0,007	0,137	0,891

a. Variável dependente: *Engagement*

# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados obtidos nas escalas UWES e EAEG, para uma amostra de 334 participantes, foram analisados para determinar o nível de *engagement* dos trabalhadores de empresas da sub-região do Ave, pertencentes à amostra, o impacto da liderança no *engagement* e também qual o maior preditor do *engagement* no trabalho. Os objetivos e questões de pesquisa do estudo foram baseados na suposição que as variáveis sociodemográficas têm impacto no *engagement* dos trabalhadores. A seguir analisam-se os resultados para cada objetivo e hipótese de pesquisa.

No que respeita ao primeiro objetivo, que tinha como propósito explorar os níveis de *engagement* nas organizações da sub-região do Ave, verificou-se que mais de metade dos inquiridos obteve um resultado positivo, acima da média, demonstrando que vivenciam bem-estar no trabalho. Isto pode dever-se ao facto de esta sub-região desde cedo se ter tornado numa das regiões mais industrializadas do país e de ter um forte dinamismo e capacidade de trabalho das pessoas (Pereira, 2010), e como tal, através do conhecimento, vanguardismo e evolução, os líderes empresariais desta área territorial podem estar mais sensibilizados para as questões relacionadas com o bem-estar dos trabalhadores.

Como segundo objetivo pretendeu-se avaliar o impacto dos fatores sociodemográficos no *engagement* dos trabalhadores. Quanto aos resultados obtidos entre o *engagement* e os fatores sociodemográficos, e no que respeita ao fator género, foi verificado a existência de diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres em todas as dimensões do *engagement* e, consequentemente a nível global. O resultado do teste *t* para amostras independentes corrobora H1. Este resultado é também corroborado pela literatura, nomeadamente, por Alfes, et al. (2010); Coetzee e De Villiers (2010); De Villiers (2009); Truss et al. (2006); Kong (2009) que referem que as mulheres e os homens diferem significativamente em relação ao nível do *engagement* no trabalho. No presente estudo os homens obtiveram resultados de *engagement* superiores ao das mulheres o que vai ao encontro do referido por Janjhua e Dubey (2011); Kong (2009). Estes resultados poderão em parte ser explicados pelo facto de os homens geralmente apresentarem maior robustez do que as mulheres (Kong, 2009). Os resultados de bem-estar no trabalho inferiores por parte das mulheres poderão ainda advir da possível ocorrência de desigualdades no trabalho, tais como, desigualdades ao nível do acesso e promoção na carreira, no vencimento salarial (Cavazotte, Oliveira & Miranda, 2010) e ao nível de fatores biológicos (e.g., maternidade) (Heilman & Okimoto, 2008). Apesar de existir legislação nacional que estabelece mecanismos de controlo e sanções sobre a prática de qualquer tipo de desigualdade ou discriminação laboral (Cerdeira, 2009), de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (2011) através do seu relatório no quadro do seguimento da Declaração sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, existe uma persistência de diferenças salariais ao nível do género, sendo que, em Portugal, o vencimento salarial das mulheres por trabalho de igual valor representa, em média, entre 80% a 85% do vencimento salarial dos homens.

De acordo com Ferreira (2010), no seu estudo sobre a igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal, existem diferenças que desfavorecem as mulheres, principalmente aquelas que passam pela experiência da maternidade, tanto nas organizações privadas como nas públicas. A autora chega mesmo a dar exemplos dessas desigualdades:

Os Correios de Portugal, a Portucel, a TAP ou a ANA são apenas alguns dos exemplos de empresas públicas que excluem as mulheres dos prémios de antiguidade, assiduidade e produtividade por terem estado em consultas pré-natais, em gozo de licença de maternidade ou em redução de horário para aleitação/ amamentação. Todas estas práticas contribuem para alargar as diferenças salariais dos homens e das mulheres, pois têm um impacto muito negativo nas remunerações, especialmente das mães trabalhadoras. (Ferreira, 2010, p. 31)

Por todas as diferenças supramencionadas no tratamento entre homens e mulheres, e de acordo com a teoria da equidade, abordada no enquadramento teórico, as pessoas esperam um tratamento igualitário quando desempenham tarefas iguais/ semelhantes, sendo que, quando isto não acontece gera-se insatisfação e desmotivação com o trabalho o que pode condicionar o *engagement* (Bolino & Turnley, 2008; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008).

No que respeita aos resultados obtidos entre o *engagement* e a idade dos trabalhadores, pode observar-se que os trabalhadores mais velhos vivenciam um maior *engagement* do que os trabalhadores mais novos. O resultado obtido pelo teste *t* para amostras independentes corrobora H2. Este resultado é também corroborado pela literatura, nomeadamente, com Alfes et al. (2010); Bilgel, Bayram, Ozdemir, Dogan e Ekin (2012); Coetzee e Bergh (2009); Smulders (2006); Truss et al. (2006) que referem que existem diferenças entre trabalhadores mais velhos e trabalhadores mais novos, relatando que estes últimos apresentam níveis inferiores de *engagement*. Estes resultados podem ser reflexo do sugerido por Coetzee e Bergh (2009) que mencionam que na fase mais incipiente das suas carreiras os trabalhadores mais novos sentem uma forte necessidade de serem expostos a uma variedade de tarefas desafiadoras e oportunidades de desenvolvimento e crescimento, e isso nem sempre é possível o que pode fornecer uma explicação provável para os resultados mais baixos de *engagement* por parte destes trabalhadores. Os vínculos contratuais podem também exercer alguma influência nos resultados obtidos. Em causa poderá estar a atual proliferação de contratos de trabalho não permanentes/ precários, nomeadamente, contratos a termo certo, contratos a tempo parcial, estágios curriculares/ profissionais, entre outros. Todas estas práticas empresariais, que visam a flexibilidade numérica, salarial e temporal, têm contribuído para uma fragmentação estatutária que tem vindo a afetar os trabalhadores mais novos colocando-lhes maior pressão no trabalho (Marques, 2009). Estes resultados podem ainda ser explicados pela queda do diferencial de salários observada desde 1995 para o grupo de trabalhadores mais jovens (Alves, Centeno & Novo, 2010).

Segundo Coetzee e Bergh (2009) as fases da vida/carreira entre os 26 e os 40 anos é o período durante o qual a estrutura dos jovens adultos se torna mais estável e, à medida que começam a estabelecer-se, comprometem-se a contribuir para uma ocupação, uma organização ou uma pessoa. Esta asserção é concordante com os resultados superiores de *engagement* obtidos pelos trabalhadores mais velhos.

Relativamente aos resultados obtidos entre o *engagement* e o nível de escolaridade, pode observar-se, através do coeficiente de correlação de *Spearman*, que não existe relação entre as referidas variáveis, desta forma estes resultados não corroboram H3. No entanto, os resultados obtidos são corroborados pela literatura, nomeadamente, por Swaminathan e Ananth (2009) ao mencionarem que o envolvimento dos trabalhadores com a organização não tem nenhuma relação com a sua qualificação educacional. Na análise dos resultados de *engagement* no trabalho, no que concerne ao nível de escolaridade, através das médias de grupos obtidas pelo teste de *Kruskal-Wallis* verificou-se que os trabalhadores com maior nível de escolaridade, designadamente, com a frequência do ensino superior, apresentam maiores valores de *engagement* no trabalho. No entanto, através do valor *p* do teste pode-se constatar que não existe uma diferença estatística significativa entre os grupos. Desta forma, não é possível corroborar H4.

No que concerne aos resultados obtidos entre o *engagement* e o tempo de trabalho na empresa, pode observar-se, através do coeficiente de correlação de *Spearman*, que existe relação entre as referidas variáveis, desta forma estes resultados corroboram H5. Os resultados obtidos empiricamente são também confirmados pela literatura através de Chaudhary et al. (2013) que afirmam a referida relação.

Na análise de diferenças nos resultados de *engagement* no trabalho no que concerne ao tempo/ experiência de trabalho constatou-se, através do teste de *Kruskal-Wallis*, que os trabalhadores com mais anos de trabalho na empresa apresentam maiores níveis de *engagement* do que os restantes. Desta forma, os resultados obtidos corroboram H6. Estes resultados são concordantes com a literatura, designadamente, de acordo com Swaminathan e Ananth (2009) que referem que os trabalhadores com mais tempo de trabalho apresentam maiores níveis de *engagement* do que os que têm menos tempo de trabalho e consequentemente menos experiência. Uma possível razão para que os trabalhadores com menos tempo/ experiência de trabalho obtenham resultados inferiores no *engagement* do que os trabalhadores com mais tempo/ experiência de trabalho pode relacionar-se com o facto de, porventura, se sentirem menos confiantes em relação às suas tarefas e capacidades. Possivelmente a relação entre o *engagement* e o tempo de trabalho surge com o passar dos anos devido ao processo de aquisição de experiência o que, eventualmente, faz com que os trabalhadores se sintam mais confortáveis em relação ao trabalho que desempenham.

Como terceiro objetivo para este estudo pretendeu-se perceber se existe relação entre as dimensões da liderança e o *engagement* no trabalho e qual o estilo de liderança que representa o maior preditor do *engagement* dos colaboradores.

Os resultados alcançados, obtidos através do coeficiente de correlação de *Pearson*, permitem atestar que existe relação entre as dimensões da liderança e o *engagement* no trabalho e desta forma corroborar H7 e, consequentemente, H7.1, H7.2 e H7.3 visto que cada uma das variáveis, de forma independente, demonstrou ter relação com o *engagement* embora a liderança centrada no relacionamento tenha demonstrado uma correlação mais forte. Estes resultados demonstram que comportamentos de liderança centrados nos trabalhadores estão mais fortemente relacionados com um aumento da sua satisfação com o trabalho (Palestini, 2009). Ao usar o modelo de regressão linear múltipla pode verificar-se que a dimensão relacionamento surge como o principal preditor do *engagement*, dentro das dimensões da liderança, sendo que, a dimensão tarefa não apresenta impacto significativo na explicação do *engagement*. Assim, os resultados obtidos corroboram H7.4, e demonstram que o *engagement* no trabalho depende claramente do líder e que a liderança centrada nas aspirações das pessoas tende a potenciar o seu *engagement* (Cufaude, 2004; Mayer et al., 2008). Embora alguns líderes portugueses não manifestem grande entusiasmo quanto à liderança e à sua importância no clima organizacional, nomeadamente, no *engagement* dos trabalhadores, outros apresentam maior otimismo e consideram que a realidade está a mudar e que é importante haver um maior interesse na liderança centrada nas relações de forma a demonstrar preocupação com o bem-estar dos liderados e também com a comunidade envolvente (Rego, 2013). Estes resultados podem querer demonstrar que os líderes das empresas da sub-região do Ave já há muito que mantêm uma preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores.

De um modo global, os resultados empíricos obtidos sustentam o referencial teórico que sugere que a liderança centrada no relacionamento desempenha um papel importante no *engagement* dos colaboradores e que existem diferenças nos resultados do *engagement* em relação aos fatores sociodemográficos (Bilgel et al., 2012; Coetzee & De Villiers, 2010; Cufaude, 2004; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008; Palestini, 2009).

## CONCLUSÕES

O propósito deste estudo era o de apurar se os trabalhadores da sub-região do Ave vivenciam o *engagement* no trabalho, constatar se a liderança centrada no relacionamento desempenha um papel importante no *engagement* dos colaboradores e ainda investigar a existência de relação entre o *engagement* dos trabalhadores e os fatores sociodemográficos. Os objetivos previamente enunciados foram concordantes com o enquadramento teórico e corroborados pelos resultados empíricos.

Verificou-se que o número de trabalhadores que vivenciam o *engagement* 191 (57,2%) é superior àqueles que não vivenciam 143 (42,8%). Sendo o *engagement* influenciado por fatores internos e externos às organizações poder-se-ia esperar que perante a conjuntura atual, marcada por uma grande instabilidade económica e elevada taxa de desemprego, o resultado fosse menos positivo.

Os resultados evidenciam ainda que existem diferenças nos níveis de *engagement* dos trabalhadores dependendo das variáveis sociodemográficas (género, idade e tempo/ experiência de trabalho na empresa) Desta forma, os líderes deverão ter em consideração os aspetos sociodemográficos enquanto desempenham o papel de agente influenciador de pessoas em relação à prossecução dos objetivos pretendidos. Os bons líderes reconhecem e percebem as diferenças fundamentais entre os membros da sua equipa e pensam nas implicações possíveis para o ambiente de trabalho.

O presente estudo revelou que os líderes que apoiam e se preocupam com os seus liderados, com as suas aspirações, promovem o bem-estar no trabalho, ou seja, líderes que adotem um estilo de liderança centrado no relacionamento desenvolvem relações fortes com os trabalhadores e potenciam um ambiente de trabalho em que os trabalhadores podem desempenhar as suas funções com um elevado nível de entusiasmo e desempenho. A liderança é um ato que não ocorre no vazio, ou seja, sem liderados não podem existir líderes sendo por isso essencial que os líderes sintam e demonstrem uma preocupação sincera e constante com os seus liderados de forma a poderem elevar o melhor destes.

Esta investigação contribuiu para atestar sobre a importância da liderança para o *engagement* dos colaboradores, designadamente, nas empresas do Vale do Ave porque, apesar de lhe estar associado um histórico industrial extremamente relevante, não existem estudos específicos sobre esta temática em relação a área territorial. Este estudo pode mesmo ser o ponto de partida para o início de uma maior reflexão e valorização sobre a forma como se gerem, e deveriam gerir, as relações líder-liderado em contexto de trabalho na sub-região do Ave, porque, apesar do número de trabalhadores que vivenciam o *engagement* ser superior aqueles que não vivenciam, esta diferença não é muito desproporcional, o que sugere que ainda existe um caminho a percorrer de forma a que os líderes possam adotar cada vez mais comportamentos de liderança centrados no relacionamento.

Foram encontradas algumas limitações no decorrer deste percurso, nomeadamente, no que concerne ao tamanho da amostra que não permite a generalização dos dados obtidos para a população total da sub-região do Ave. Desta forma, recomenda-se, para estudos futuros, uma análise confirmatória com uma amostra de maiores dimensões de forma a poder inferir sobre a população total. Poderá ser também pertinente explorar as dimensões sociodemográficas não só em relação aos liderados como também em relação aos líderes. Estudos posteriores poderão ainda ser realizados e apresentados de forma estratificada em relação aos estilos de liderança adotados por nível de gestão na organização, nomeadamente, ao nível institucional ou de topo, ao nível intermédio e ao nível operacional ou de linha. Como recomendação final sugere-se a possibilidade de tentar estudar qual a influência/ impacto do *engagement* nos resultados das empresas.



## BIBLIOGRAFIA

- Adekola, B. (2011). Antecedents and consequences of work engagement among managers and professionals in Nigeria. *British Journal of Management & Economics*, 1(2), pp. 83–99.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2010). *Creating an engaged workforce: Findings from the Kingston employee engagement consortium project*. Wimbledon: Chartered Institute of Personnel and Development (in press).
- Alves, N., Centeno, M., e Novo, A. (2010). O investimento em educação em Portugal: retornos e heterogeneidade. *Boletim económico primavera 2010*. Departamento de Estudos Económicos. Banco de Portugal, 1(16), pp.9-39.
- Arana, J. M., Chambel, M. J., Curral, L., & Tabernero, C. (2009). The role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), pp. 1391–1404.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp.193–203.
- Avolio, B. J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62, pp. 25–33.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 764–784.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J., (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144, pp. 313–326.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, pp. 265–269.
- Bakker, A. B. (2009). *Building engagement in the workplace*. In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50–72). Oxon, UK: Routledge.
- Bakker A. B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 2, pp. 220–236.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2012). How do engaged employees stay engaged? *Ciencia & Trabajo*, 14, pp. 15–21.

- Bakker, A. B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, pp. 274–284.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 178–189). New York: Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 147–154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Health & Organisations*, 22, pp. 187–200.
- Bakker, A. B., Van Emmerik I. J. H., & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work & Occupations*, 33, pp. 464–489.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9, pp. 3–16.
- Barling, J., Christie, A., & Hopton, A. (2010). Leadership. In S. Zedeck et al. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 183–240). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barney, J. B., & Hesterley, W. (2006). Organizational economics: understanding the relations between organizations and economics analysis. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W.R. (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 111–148). London: Sage.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th Ed). New York: Free Press.
- Bilgel, N., Bayram, N., Ozdemir, H., Dogan, F., & Ekin, D. (2012). Work engagement, burnout and vigor among a group of medical residents in Turkey. *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 2(3), pp. 220–238.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 567–598, Vol. 2). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bligh, M. C., & Hess, G. D. (2007). The power of leading subtly: Alan Greenspan, rhetorical leadership, and monetary policy. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 87–104.

- Bolino, M.C., & Turnley, W.H. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 29, pp. 29–50.
- Boyce, L. A., Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 159–178.
- Breevaart, K., & Bakker, A.B. (2013). How leaders influence their followers' work engagement. *European Work and Organizational Psychology in Practice*, 5, pp. 31–35.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117–134.
- Burke C. S., Sims, D. E., Lazzara E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multilevel review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 606–632.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly* (17), pp. 288–307.
- Cavazotte, F. S. C. N., Oliveira, L. B., & Miranda, L. C. (2010). Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração – RAUSP*, 45(1), pp. 70–83.
- Cerdeira, M., C. (2009). A perspectiva de gênero nas relações laborais portuguesas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 60, pp. 81–103.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2013). Engaged versus disengaged: the role of occupational self-efficacy. *Asian Academy of Management Journal*, 18(1), pp. 91–108.
- Chaves, M., Morais, C., Nunes, J. S. (2009), “Os diplomados do ensino superior perante o mercado de trabalho: velhas teses catastrofistas, aquisições recentes”, *Fórum Sociológico*, 19, pp. 83–98.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 331–346.
- Chiavenato, I. (2008). *Os Novos Paradigmas*. Minas Gerais, Brasil: Manole.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 689–707.

- Cicero, L., & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group Identification. *International Journal of Psychology*, 42(5), pp. 297–306.
- Coetzee, M. & Bergh, Z.C. (2009). Psychological career resources and subjective work experiences of working adults: an exploratory study. *Southern African Business Review*, 13, pp. 1–31.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. A. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), pp. 27–57.
- Coetzee, S. E., & Rothmann, S. (2005). Work engagement of employees at a higher education institution in South Africa. *Southern African Business Review*, 9(3), pp. 23–34.
- Crossan, M., & Mazutis, D. (2008). Transcendent leadership. *Business Horizons*, 51(2), pp. 131–139.
- Cufaude, J. (2004) in Lanphear, S. (2004). Are your employees highly engaged?. *Credit Union Executive Newsletter*, 19, pp. 1–2.
- Curado, M. A. S., Teles, J., & Maroco, J. P. (2013). Análise estatística de escalas ordinais. Aplicações na Área da Saúde Infantil e Pediatria. *Enfermería Global*, 30, pp. 436–457.
- Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows* (3ª Ed.). Porto Alegre, Brasil: Artmed.
- Day, D. V., & Zaccaro, S. J. (2007). Leadership: A critical historical analysis of the influence of leader traits. In L. L. Koppes (Ed.) *Historical perspectives in industrial and organizational psychology* (pp. 383–405). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Decreto-Lei n.º 68/2008 de 14 de abril. *Diário da República n.º 73/08. 1.ª Série*. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Demerouti, E., & Baker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), pp. 9.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, pp. 7–52.
- Dixon, M. L., & Hart, L. K. (2010). The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention. *Journal of Management Series*, 22(1), pp. 52–69.
- Ensari, N., Riggio, R. E., Christian, J., & Carslaw, G. (2011). Who emerges as a leader? Meta-analyses of individual differences as predictors of leadership emergence. *Personality and Individual Differences* 51, pp. 532–536.

- Epitropaki, O., & Martin, R. (2013). Transformational–transactional leadership and upward influence: The role of relative leader–member exchanges (RLMX) and perceived organizational support (POS). *The Leadership Quarterly*, 24(2), pp. 299–315.
- Ferreira, V. (2010). A evolução das desigualdades entre salários masculinos e femininos: Um percurso irregular”, in Virgínia Ferreira (Ed.), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias*, Lisboa: Cite, 4, 139–190.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (4<sup>th</sup> Ed.). London: Sage.
- Fula, A., Amaral, V., e Abraão, A. (2012). Que idade tem o trabalhador mais velho? Um contributo para a definição do conceito de trabalhador mais velho. *Análise Psicológica*, XXX (3), pp. 285–300.
- Galia, F. (2008). Intrinsic–extrinsic motivations and knowledge sharing in French firms. *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp. 56–80.
- Gillet, J., Cartwright, E., & Van Vugt, M. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, 51(3), pp. 231–236.
- Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33, pp. 223–239.
- Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and engagement: Independent factors or opposite poles. *Journal of Vocational Behavior*, 68, pp. 165–175.
- Gowri, A., & Mariammal, M. (2012). Fatorial dimensions of employee engagement in public and private setor banks. *Bonfring International Journal of Data Mining*, 2(4), pp. 1–5.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, pp. 461–473.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*, (5.<sup>a</sup> Ed.) S. Paulo, Brasil: ARTMEO.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, pp. 495–513.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, pp. 415–424.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B. J., & Cavarretta, F. L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, pp. 897–919.

- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17, pp. 5–17.
- Heilman, M. E. & Okimoto, T. G. (2008). Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), pp. 189–198.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly* 22, pp. 1165–1185.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of “non-leadership”: From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology*, 93, pp. 1234–1248.
- Holtz, B.C., & Harold, C.M. (2013). Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, pp. 492–519.
- Hooper, P.L., Kaplan, H.S., & Boone, J.L. (2010). A theory of leadership in human cooperative groups. *Journal of Theoretical Biology*, 265, pp. 633–646.
- Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Censos 2011 resultados definitivos - região norte*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P.
- Izidro-Filho, A., & Guimarães, T.A. (2008). Estilos de liderança e mecanismos de aprendizagem em organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(3), pp. 361–378.
- Janjhua, Y., & Dubey, S. (2011). Employee engagement: a study of HPSEB employees. *International Journal of Research in IT & Management*, 1(6), pp. 74–89.
- Jex, S.M., & Britt, T.W. (2008). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2<sup>nd</sup> Ed). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. A. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *Leadership Quarterly*, 20, pp. 855–875.
- Judge. T. A., Woolf, E. F., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für arbeits-und organisationspsychologie (Journal of Work and Organizational Psychology)*, 4, pp. 203–214.
- Katzenbach, J., & Khan, Z. (2010) *Leading outside the lines: How to mobilize the informal organization, energize your team, and get better results*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Kennett, D. J., Winterhalder, B., Bartruff, J., & Erlandson, J. M. (2009). An ecological model for the emergence of institutionalized social hierarchies on California's Northern Channel islands. In S. Shennan (Ed.), *Pattern and Process in Cultural Evolution* (pp. 297–314). Berkeley: University of California Press.
- Kompaso, S. M., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), pp. 89–96.
- Kong, Y., (2009). A study on the job engagement of company employees. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), pp. 1–4.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). *Employee engagement: a literature review*. Kingston-upon-Thames: Kingston Business School.
- Ladkin, D. (2006). The enchantment of the charismatic leader: Charisma reconsidered as aesthetic encounter. *The Leadership Quarterly*, 2, pp. 165–179.
- Lahey, J. (2005). Age, women, and hiring: An experimental study. *Journal of Human Resources*, 43, pp. 30–56.
- Langelaan, S., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Van Doornen, L.J.P. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences*, 40, pp. 521–532.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), pp. 127–143.
- Li, Y., Tan, C., & Teo, H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information & Management*, 49(5), pp. 257–267.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior*, 23, pp. 825–841.
- Lloyd-Walker, B., & Walker, D. (2011). Authentic leadership for 21st century project delivery. *International Journal of Project Management*, 29, pp. 383–395.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15, pp. 265–268.
- Lord, R.G., & Shondrick, S.J. (2011). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 207–222.
- Lunenburg, F.C., & Ornstein, A.C. (2011). *Educational administration: Concepts and practices* (6<sup>th</sup> Ed.). USA: South-Western Cengage Learning.

- Luthans, F., & Youssef, C.M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, pp. 321–349.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: a study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46, pp. 38–55.
- Maroco J. (2011). *Análise estatística com o SPSS statistics* (5.<sup>a</sup> Ed.). Sintra, Portugal: Report Number.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), pp. 65–90.
- Marques, A. P. (2009). "Novas" legitimidades de segmentação do mercado de trabalho de jovens diplomados. *Revista Portuguesa de Educação*, 22(2), pp. 85–115.
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 70, pp. 149–171.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), pp. 44–47.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 3, pp. 498–512.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 77, pp. 11–37.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant leaders satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, pp. 180–197.
- Melamed, S. (2009). Burnout and risk of regional musculoskeletal pain: A prospective study of apparently healthy employed adults. *Stress and Health*, 25, pp. 313–321.
- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychological Bulletin*, 123(3), pp. 327–353.
- Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 4(2), pp. 31–62.
- Mendes, F., & Stander, M.W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(1), pp. 13.



- Miles, E.W., & Clenney, E.F. (2012). Extremely difficult negotiator goals: Do they follow the predictions of goal-setting theory? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118, pp. 108–115.
- Miller, M. (2007). Transformational leadership and mutuality. *Transformation*, 24(4), pp. 3–4, 180–192.
- Moghaddam, A. Z., Ghanbari, A., & Hosseinzadeh, A. (2011). Relationship between the leadership method and self efficacy of the staff. *American Journal of Scientific Research*, 40, pp. 160–172.
- Montero-Marín, J., Araya, R., Blazquez, B. O., Skapinakis, P., Vizcaino, V. M., & García-Campayo, J. (2012). Understanding burnout according to individual differences: ongoing explanatory power evaluation of two models for measuring burnout types. *BioMedCentral Public Health*, 12, pp. 922.
- Morand, D. A., & Merriman, K.K. (2012). “Equality theory” as a counterbalance to equity theory in human resource management. *Journal of Business Ethics*, 111(1), pp. 133–144.
- Murugan, M.S. (2007). *Management principles and practices*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2010). *Organizational behavior: Science, the real world, and you* (7<sup>th</sup> Ed.). USA: South-Western Cengage Learning.
- Nelson, T. D. (2004). *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2009). Factorial validity of the utrecht work engagement scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, pp. 326–333.
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Images of entrepreneurship: Towards a new categorization of entrepreneurship. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), pp. 35–53.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5<sup>th</sup> Ed.). USA: SAGE Publications, Inc.
- Onwuegbuzie, A., & Leech, N. L. (2005). The role of sampling in qualitative research. *Academic Exchange Quarterly*, 9, pp. 280–288.
- Organização Internacional do Trabalho. (2011). *Igualdade no trabalho: um desafio contínuo*. Genebra: Bureau internacional do trabalho.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. B. (2012). Don’t leave your heart at home: Positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 16, pp. 537–556.

- Palestini, R.H. (2009). *From leadership theory to practice: A game plan for success as a leader*. United Kingdom: Rowman & Littlefield Education.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivation jobs. In R. Kanfer, G. Chen & R. Pritchard (Eds), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 233–284). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V. J., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22, pp. 511–523.
- Pereira, V. B. (2010). *Elementos para o conhecimento sociológico da região do vale do ave: Uma perspectiva de síntese sobre a sociedade, a economia, a política e a religião (dos anos 1950 à atualidade)*. Vila Nova de Famalicão: ADRAVE. (e-book). Consultado em 02 de setembro de 2013. [www.rotanoave.com/Publicacoes.aspx](http://www.rotanoave.com/Publicacoes.aspx).
- Pestana, M. H., & Gajairo, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duerh, E., & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most?. *The Leadership Quarterly*, 23(3), pp. 567–58.
- Pieterse, A. N., Knippenberg, M. S., & Stam, D. (2009). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31, pp. 609–623.
- Pinto, C. A., Rodrigues, J. S., Rodrigues, R. B., Moreira, M. A., & Melo, L. T. (2006). *Fundamentos de Gestão* (3.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa, Portugal: Editorial Presença.
- Pitt-Catsouphes, M., & Smyer, M. A. (2006). *How old are today's older workers?* (Issue Brief 4). Chestnut Hill, MA: The Center on Aging and Work/ Workplace Flexibility at Boston College.
- Rego, A. R. (2013). *Liderança para a sustentabilidade - a voz de quem lidera em Portugal*. Lisboa: Leya.
- Reynolds, S., Ridley, N., & Van Horn, C. (2005). *A work-filled retirement: Workers' changing views on employment and leisure*. New Brunswick, NJ: John J. Heldrich Center for Workforce Development.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Instructor's manual for essentials of organizational behavior* (11<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Pearson Educations, Inc.
- Roberts, D. R., & Davenport, T. O. (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Employment Relations Today*, 29(3), pp. 21–29.

- Rodrigues, F., & Barroso, A. P. (2008). Avaliação do engagement nos docentes da Escola Superior de Saúde Dr. Lopes Dias. *Bioanálise*, 1, pp. 34-39.
- Rothmann, S. & Jordaan, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African higher education institutions. *South African Journal of Industrial Psychology*, 32(4), pp. 87–96.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, 18(2), pp. 121–133.
- Sahertian, P., & Soetjipto, B. E. (2011). Improving employee's organizational commitment, self-efficacy, and organizational citizenship behavior through the implementation of task-oriented and relationship-oriented leadership behavior. *The Business Review*, 17(2), pp. 48–60.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A. B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). New York: Psychology Press.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(5), 744–764.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). *The utrecht work engagement scale (UWES). Test manual*. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology. Trad: Porto-Martins, P.C. & Benevides-Pereira, A.M.T. (2008). Study & Well-being Survey (UWES-S). Questionário do Bem estar no Trabalho (completo).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, pp. 701–716.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marques-Pinto, A., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, pp. 464–481.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work Engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In. S.W. Gilliland, D.D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (Vol. 5, pp. 135–177). Research in Social Issues in Management.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002b). The measurement of engagement and burnout: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, pp. 71–92.

- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11<sup>a</sup> Ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Seyranian, V., & Bligh, M. C. (2008). Presidential charismatic leadership: Exploring the rhetoric of social change. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 54–76.
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employees. *Industrial Health*, 47(5), 495–502.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., & Kawakami, N. (2012). Do workaholism and work engagement predict employee well-being and performance in opposite directions? *Industrial Health*, 50, pp. 316–321.
- Silva, C, A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), pp. 331–339.
- Singh, A. K., Yadav, P. (2013). A study on understanding of employee engagement practices: comparison between banks and higher education institutions. *International Journal of Management & Information Technology*, 4(2), pp. 295–308.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, pp. 80–92.
- Sloof, R., & van Praag, M. (2008). Performance measurement, expectancy and agency theory: An experimental study. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 67, pp. 794–809.
- Smart M. (2010) *The hidden power of informal leadership: What you need to know to to identify your hidden leaders, build trust, inspire action and get results*. Longwood: Xulon Press.
- Smith, K. G., & Hitt, M. A. (2005). *Great minds in management: the process of theory development*. New York: Oxford University Press.
- Smulders, P. G .W. (2006). De bevoegenheid van werknemers gemeten. (“The measurement of employee engagement”). *TNO Special*, pp. 8–12.
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job characteristics and off-job time activities as predictors of need for recovery, well-being, and fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp. 330–350.
- Sorrentino, D.M. (2006). The seek mentoring program: An application of the goal-setting theory. *Journal of College Student Retention*, 8(2), pp. 241–250.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York: Psychology Press.

- Spreitzer, G., Lam, C., & Fritz, C. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (pp. 132–146). Hove: Psychology Press.
- Strickland, O., Babcock, M., Gomes, L., Larson, E., Muh, V., & Secarea, A. (2007). *The relationship between leader charisma, work engagement, and turnover intentions*. Seattle, Washington: Poster session presented at the annual Western Psychological Association.
- Strickland, R. A., Vaughan, S. K. (2008). The hierarchy of ethical values in nonprofit organizations. *Public Integrity*, 10(3) pp. 233–251.
- Swaminathan, J., & Ananth, A. (2009). Impact of demographic factors on employee engagement: a study with reference to vasan publications private limited, chennai. *GITAM Journal of Management*, 9(2), pp. 34-50.
- Sydow, J., Lerch, F., Huxham, C., & Hibbert, P. (2011). A silent cry for leadership: Organizing for leading (in) clusters. *The Leadership Quarterly*, 22(2), pp. 328–343.
- Tadeucci, M. D. (2011). *Motivação e liderança*. Curitiba, Brasil: IESDE Brasil.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2.<sup>a</sup> Ed.). Madrid, Espanha: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), pp. 1–9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement?. *The Leadership Quarterly*, 22, pp. 121–131.
- Thompson, G., & Vecchio, R.P. (2009). Situational leadership theory: A test of three versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), pp. 837–848.
- Toledo, A. H., Flikkema, R., & Toledo-Pereyra, L. H. (2011). Developing the research hypothesis. *Journal Of Investigative Surgery*, 24(5), pp.191–194.
- Toppinen-Tanner, S., Ahola, K., Koskinen, A., & Väänänen, A. (2009). Burnout predicts hospitalization for mental disorders: 10-year prospective results from industrial setor. *Stress and Health*, 25, pp. 287–296.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: employee attitudes and engagement*. London, UK: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tuckey, M. R., Bakker A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), pp. 15–27.

- Rebocho, R. F., Semedo, C. S., & Santos, N. R. (2011). Recursos laborais, *engagement* e desempenho dos trabalhadores: Um estudo numa empresa da área da grande distribuição. *Psychologica*, 55, pp. 291–313.
- Vaccaro, I. G., Jansen, J. P., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2012). Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, 49, pp. 1.
- Van Vugt, M. (2006). The evolutionary origins of leadership and followership. *Personality and Social Psychology Review*, 10, pp. 354–372.
- Van Vugt, M., Johnson, D., Kaiser, R., & O’Gorman, R. (2008). Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis. In C. Hoyt, D. Forsyth, & A. Goethals (Eds.). *Leadership at the crossroads: Psychology and leadership* (Vol. 1, pp. 262–282). New York: Praeger Perspectives.
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: a self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), pp. 251–277.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), pp. 17–24.
- Wallis, N.C., Yammarino, F.J., & Feyerherm, A. (2011). Individualized leadership: A qualitative study of senior executive leaders. *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 182–206.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), pp. 89–126.
- Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., Hailey, H. (2011). Authentic leadership and the knowledge economy: Sustaining motivation and trust among knowledge workers. *Organizational Dynamics*, 40, 110–118.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 901–914.
- Werner, J.M., & DeSimone, R.L. (2011). *Human resource development* (6th Ed.), pp. 45–56. Mason: Cengage Learning.
- Westerlaken, K.M., & Woods, P.R. (2013). The relationship between psychopathy and the Full Range Leadership Model. *Personality and Individual Differences*, 54, pp. 41–46.

- Wilson, D. S., Van Vugt, M., & O'Gorman, R. (2008). Multilevel selection theory and major evolutionary transitions: Implications for psychological science. *Current Directions in Psychological Science*, 17, pp. 6–9.
- Winkler, I. (2010). *Contemporary leadership theories: Enhancing the understanding of the complexity, subjectivity and dynamic of leadership*. Denmark: Physica-Verlag.
- Wu, F. (2009) The relationship between leadership styles and foreign english teachers Job satisfaction in adult english cram choools: evidences in Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), pp. 75–82.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53, pp. 90–106.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007a). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, pp. 121-141.
- Xanthopoulou D., Bakker A. B., Demerouti E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, pp. 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, pp. 183–200.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), pp. 599–613.
- Yammarino, F. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., & Dionne, S. D. (2010). Leadership and team dynamics for dangerous military contexts. *Military Psychology*, 22(1), pp. 15–41.
- Zaccaro, S. J. (2012). Individual differences and leadership: Contributions to a third tipping point. *The Leadership Quarterly*, 23(4), pp. 718–72.
- Zúquete, J. P. (2011). The flight of the eagle: The charismatic leadership of Sá Carneiro in Portugal's transition to democracy. *The Leadership Quarterly*, 22(2), pp. 295–306.

# ANEXOS



## **Anexo I – Autorização de uso da EAEG**

---

**Subject:** RES: Pedido de autorização de uso da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

**From:** Eleuní Melo (eleuni@solar.com.br)

**To:** gilberto

**Date:** Wednesday, May 22, 2013 11:34 PM

---

Prezado Gilberto,

Fico muito satisfeito com o seu interesse pelo tema e pelo meu trabalho. Desde a publicação da escala na Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho a utilização é livre com citação da fonte. O instrumento tem sido utilizada em muitos estudos aqui no Brasil. Porém, não os tenho catalogados, mas você não terá dificuldade em localizá-los nas bases de dados ou mesmo pelo Google Acadêmico. Segue uma referência publicada em 2008.

- IZIDRO-FILHO, A.; GUIMARÃES, T.A. Estilos de Liderança e Mecanismos de Aprendizagem em Organizações: análise de suas relações em uma organização financeira. Revista Gestão.Org, v.6 (3) 361-378, 2008.

Gostaria muito de receber os resultados da sua pesquisa.

Sucesso e bom trabalho,

Eleuní

Currículo Lattes - <http://lattes.cnpq.br/6052288933372639>

Brasília/DF - Brasil

---

**De:** gilberto carneiro

**Enviada em:** quarta-feira, 22 de maio de 2013 16:47

**Para:** eleuni@solar.com.br

**Assunto:** Pedido de autorização de uso da Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

Exmo. Senhor Doutor Eleuní António de Andrade Melo,

Chamo-me Gilberto de Sousa Carneiro, sou de Portugal, e neste momento frequento o último ano do Mestrado em Gestão das Organizações. Por conseguinte, estou a elaborar uma dissertação para obtenção do grau Mestre que tem como tema "A importância dos estilos de liderança para o *engagement* dos colaboradores". Desta forma, gostaria de utilizar a Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais (EAEG), no âmbito da dissertação, e por isso, venho por este

meio solicitar a autorização de Vossa Exa. para a utilização da referida escala. Gostaria ainda, se possível, de saber se existem estudos mais recentes com esta escala.

Desde já agradeço toda a atenção que este assunto possa merecer,

Cordiais cumprimentos,

Gilberto Carneiro

## **Anexo II – Autorização de uso da UWES**



- [Home](#)
- [News](#)
- [Curriculum Vitae](#)
- [Research](#)
  - [Completed Programs](#)
  - [Current Topics](#)
  - [Research Partners](#)
- [PhD Projects](#)
  - [Completed Projects](#)
  - [Current Projects](#)
- [Publications](#)
  - [Key publications](#)
  - [Books](#)
  - [Articles and Chapters](#)
  - [Tests](#)
  - [In Press](#)
- [Downloads](#)
  - [Presentations](#)

.

- You are welcomed to use both tests provided that you agree to the following two conditions:
    1. The use is for non-commercial educational or research purposes only. This means that no one is charging anyone a fee.
    2. You agree to share some of your data, detailed below, with the authors. We will add these data to our international database and use them only for the purpose of further validating the UWES (e.g., updating norms, assessing cross-national equivalence).
  - Data to be shared:

For each sample, the raw test-scores, age, gender, and (if available) occupation. Please adhere to the original answering format and sequential order of the items.

For each sample a brief narrative description of its size, occupation(s) covered, language, and country.
  - Please send data to: [w.schaufeli@uu.nl](mailto:w.schaufeli@uu.nl). Preferably the raw data file should be in SPSS or EXCEL format.
  - **By continuing to the [TEST FORMS](#) you agree with the above statement.**
-

### **Anexo III – Questionário estatístico para recolha de dados**

Chamo-me Gilberto Carneiro e venho solicitar a sua importante colaboração para responder a este questionário que surge no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão de Empresas. Pretende-se avaliar os estilos de liderança exercidos nas empresas e também o nível de motivação entusiasta (*engagement*) existente nos seus colaboradores. Desta forma, solicita-se uma resposta a todos os itens, caso contrário, o questionário não poderá ser considerado. Desde já agradeço a colaboração prestada pois este questionário constituirá uma mais-valia para o culminar da referida dissertação.

As perguntas seguintes referem-se aos dados demográficos que descrevem algumas características dos trabalhadores.

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos      **Género:** Masculino ☐ Feminino ☐

**Nível de escolaridade:**

- ☐ 1.º Ciclo do ensino básico (1.º - 4.º ano)  
☐ 2.º Ciclo do ensino básico (5.º - 6.º ano)  
☐ 3.º Ciclo do ensino básico (7.º - 9.º ano)  
☐ Ensino secundário (10.º - 12.º ano)  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado  
☐ Doutoramento

**Tempo de trabalho na empresa:**

- ☐ Até um ano  
☐ Mais de um ano e menos de três anos  
☐ Mais de três anos e menos de cinco anos  
☐ Mais de cinco anos e menos de dez anos  
☐ Mais de dez anos

As perguntas seguintes referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreva melhor os seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. \_\_\_\_\_ No meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. \_\_\_\_\_ Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. \_\_\_\_\_ O "tempo voa" quando estou a trabalhar.
4. \_\_\_\_\_ No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. \_\_\_\_\_ Estou entusiasmado com o meu trabalho.
6. \_\_\_\_\_ Quando estou a trabalhar esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. \_\_\_\_\_ O meu trabalho inspira-me.
8. \_\_\_\_\_ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. \_\_\_\_\_ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. \_\_\_\_\_ Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. \_\_\_\_\_ Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12. \_\_\_\_\_ Posso continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
13. \_\_\_\_\_ Para mim o meu trabalho é desafiador.
14. \_\_\_\_\_ "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.
15. \_\_\_\_\_ No meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
16. \_\_\_\_\_ É difícil desligar-me do trabalho.
17. \_\_\_\_\_ No trabalho, sou persistente, mesmo quando as coisas não vão bem.

Encontrará a seguir um conjunto de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus subordinados. Leia atentamente cada descrição e indique o grau em que ela corresponde à forma como a **sua chefia imediata/ directa** se comporta na organização.

Para responder, assinale com "X" **apenas um dos códigos** da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Age sempre assim

N.º Itens	A sua chefia imediata:	1 Nunca age assim	2 Raramente age assim	3 Ocasionalmente age assim	4 Frequentemente age assim	5 Age sempre assim
1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados.					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados.					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar.					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados.					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados.					
7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).					
9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.					
10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho.					
12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.					
13	Demonstra confiança nos subordinados.					
14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.					
15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência.					
16	Mostra-se acessível aos subordinados.					
17	Valoriza o respeito à autoridade.					
18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo.					



**Anexo IV – Pedido de autorização às empresas para aplicação do questionário**

Gilberto de Sousa Carneiro  
Avenida xxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx  
xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

**Exmo(a). Senhor(a)**  
**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**  
**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**  
**XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**

Santo Tirso, xx de Junho de 2013

**Assunto:** Pedido de autorização para aplicação de questionário

Gilberto de Sousa Carneiro, a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Gestão das Organizações, pela Associação de Politécnicos do Norte (APNOR), vem por este meio solicitar a V. Exa. que seja concedida autorização para aplicação de um questionário, que se anexa, aos trabalhadores da vossa prestigiada empresa. Este pedido surge no contexto da dissertação de mestrado cujo título é “A importância da liderança para o *engagement* dos colaboradores”, orientada pela Doutora Alexandra Ribeiro da Costa, do Instituto Superior de Engenharia do Porto (ISEP), com o objectivo de avaliar os estilos de liderança exercidos em empresas da zona do Vale do Ave e também o nível de motivação entusiasta (*engagement*) existente entre os respectivos colaboradores. Se possível, gostaria de aplicar o questionário no período compreendido entre junho e julho de 2013. Embora o questionário seja anónimo, não identificando os colaboradores, nem a empresa, comprometo-me ao sigilo dos dados obtidos.

Agradeço antecipadamente a atenção dispensada, ficando desde já ao dispor de V. Exa. para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Cordiais cumprimentos,

O Mestrando,

---

(Gilberto de Sousa Carneiro)