

Perceções sobre o impacto do estilo de Liderança no Bem-Estar no trabalho

Maria Filipa Ferreira Reguengo Mendes Pacheco

09/2025



Perceções sobre o impacto do estilo de Liderança no Bem-Estar no trabalho

Autor

Maria Filipa Ferreira Reguengo Mendes Pacheco

Orientador(es)

Professor Doutor Reinaldo Sousa Santos/ ESS

*Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão das Organizações – Gestão das Unidades de Saúde** pela Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto.*

Agradecimentos

Nesta fase, que agora termina, chega também a hora de agradecer a todos aqueles que acompanharam e apoiaram em todos os momentos. Durante este percurso cheio de altos e baixos, a resiliência fez parte deste caminho, só assim fui capaz de entregar este trabalho.

Em primeiro lugar, queria agradecer ao Diogo, que me ajudou em tudo, obrigada pela tua presença, apoio incansável e acima de tudo por acreditares que seria capaz quando eu mesma não acreditei.

À minha família, por todo o apoio e ajuda durante toda a elaboração deste projeto.

A todas as minhas amigas, que me ajudaram a ganhar forças e me incentivaram para terminar esta fase.

A todos os Professores do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo das Unidades e Saúde, em especial, ao meu orientador Professor Reinaldo Sousa Santos pela ajuda e disponibilidade sempre que foi necessário, o meu mais sincero obrigada.

A todos aqueles que de certa forma fizeram parte deste ano desafiante, obrigada!

Resumo

Nas últimas décadas, o interesse pela relação entre liderança e bem-estar no trabalho tem vindo a crescer, refletindo a necessidade de compreender como os estilos de liderança influenciam a saúde, a motivação e o desempenho dos colaboradores. Este estudo centra-se no setor da saúde, um contexto altamente exigente e em constante transformação, no qual o papel da liderança assume especial relevância na criação de ambientes laborais saudáveis e sustentáveis.

O objetivo principal desta investigação foi analisar o as perceções sobre os estilos de liderança no bem-estar no trabalho, procurando identificar de que forma as práticas de liderança podem contribuir para o desenvolvimento de condições organizacionais mais favoráveis ao equilíbrio emocional, motivacional e profissional dos colaboradores. Para este efeito, recorreu-se a uma metodologia de natureza qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas a 10 profissionais de diferentes departamentos hospitalares em Portugal. A análise de conteúdo permitiu explorar as perceções dos participantes relativamente a diversos eixos fundamentais, nomeadamente estilos e características da liderança, qualidade da comunicação, significados atribuídos ao bem-estar, influência da liderança na motivação, valorização e desempenho, papel da cultura organizacional e impacto das relações interpessoais no clima de equipa.

Os resultados revelam que estilos de liderança transformacionais, baseados na proximidade, comunicação clara, valorização e reconhecimento, potenciam níveis mais elevados de bem-estar, promovendo maior motivação, satisfação e envolvimento dos colaboradores. Por outro lado, práticas de liderança mais autoritárias ou distantes mostraram-se associadas a sentimentos de frustração, insegurança e desmotivação, comprometendo a qualidade do desempenho e o clima organizacional.

Este estudo contribui para a literatura sobre gestão de unidades de saúde ao reforçar que a liderança não deve ser vista apenas como um mecanismo de orientação, mas sobretudo como um fator determinante para a criação de ambientes de trabalho positivos, que favorecem tanto o bem-estar individual como o sucesso organizacional a longo prazo.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho; Liderança; Cultura Organizacional; Motivação; Relações Interpessoais, Organizações de Saúde.

Abstract

In recent decades, there has been growing interest in the relationship between leadership and workplace well-being, reflecting the need to understand how leadership styles affect employees' health, motivation, and performance. This study focuses on the healthcare sector, a highly demanding and constantly evolving context, in which leadership plays a crucial role in shaping healthy and sustainable work environments.

The main objective of this research was to analyse the impact of leadership styles on workplace well-being, aiming to identify how leadership practices can foster organizational conditions that enhance emotional, motivational, and professional balance among employees. To achieve this, a qualitative research approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted with 10 professionals from different hospital departments in Portugal. Content analysis was used to explore participants' perceptions regarding several key dimensions: leadership styles and characteristics, quality of communication, meanings attributed to well-being, leadership influence on motivation, recognition and performance, the role of organizational culture, and the impact of interpersonal relationships on team climate.

The findings show that transformational leadership styles, characterized by proximity, clear communication, recognition, and appreciation, strongly contribute to higher levels of well-being, increasing employees' motivation, satisfaction, and engagement. Conversely, more authoritarian or distant leadership practices were associated with frustration, insecurity, and demotivation, negatively affecting performance and organizational climate.

This study contributes to the literature on healthcare management by highlighting that leadership should not be perceived merely as a guiding mechanism, but rather as a key factor in creating positive work environments that promote individual well-being as well as long-term organizational success.

Keywords: Workplace well-being; Leadership; Organizational Culture; Motivation; Interpersonal Relationships, Healthcare Organizations

Índice

Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura.....	3
1.1 Bem-estar no trabalho.....	3
1.2 Liderança.....	5
1.3 Relação entre liderança e bem-estar no trabalho.....	6
1.4 A liderança e o bem-estar no setor saúde	7
2. Metodologia.....	9
Projeto e abordagem de investigação.....	9
Participantes.....	9
Procedimentos de recolha e análise.....	11
3. Apresentação e discussão dos resultados	13
Tema 1: Empatia e proximidade do Líder.....	13
Tema 2: Qualidade e clareza da comunicação.....	15
Tema 3: Reconhecimento e valorização	16
Tema 4: Ambiente positivo e motivação.....	17
Tema 5: Envolvimento.....	18
Tema 6: Relações interpessoais.....	18
Tema 7: Equilíbrio vida pessoal/profissional.....	19
4. Conclusão.....	21
Referências Bibliográficas.....	24
Apêndices.....	27
Apêndice 1 – Guião Entrevista.....	27
Apêndice 2 – Tabela de Análise de Conteúdo	28
Apêndice 3 – Transcrições das Entrevistas.....	32
Entrevistado 1 (E1).....	32
Entrevistado 2 (E2).....	34
Entrevistado 3 (E3).....	35
Entrevistado 4 (E4).....	37
Entrevistado 5 (E5).....	39
Entrevistado 6 (E6).....	40

Entrevistado 7 (E7)	42
Entrevistado 8 (E8)	44
Entrevistado 9 (E9).....	47
Entrevistado 10 (E10).....	48

Índice de tabelas

Tabela 1 – Caracterização dos Entrevistados.....	10
--	----

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm enfrentado mudanças profundas associadas à globalização, à intensificação da competitividade e à crescente complexidade dos contextos de trabalho. Estes desafios exigem modelos de gestão mais flexíveis e humanizados, capazes de equilibrar resultados organizacionais com a valorização dos colaboradores (Hamel, 2007). Nesse cenário, a liderança surge como um elemento central, não apenas na orientação estratégica, mas também na criação de condições que favoreçam a motivação, a cooperação e a produtividade (Judge & Piccolo, 2004; Oswald, Proto & SgROI, 2015).

Ao mesmo tempo, cresce a atenção em torno do bem-estar no trabalho, entendido como um fenómeno multidimensional que abrange a saúde física e psicológica, a satisfação, as relações interpessoais e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Cooper, 2001; Pfeffer, 2018). O bem-estar é hoje considerado não só um direito dos trabalhadores, mas também um imperativo estratégico para as organizações, uma vez que se associa a maior envolvimento, menor rotatividade e melhor desempenho (Diener, Oishi & Tay, 2018).

A literatura tem evidenciado de forma consistente a ligação entre liderança e bem-estar laboral. Estilos de liderança caracterizados pela proximidade, clareza comunicacional, reconhecimento e apoio tendem a promover níveis superiores de satisfação e compromisso organizacional (Bass, 1985; Goleman, 1995; Robertson & Cooper, 2010). Por outro lado, lideranças autoritárias ou distantes estão frequentemente associadas a desmotivação, insegurança e conflitos interpessoais (Maslach & Leiter, 2016). Esta relação ganha contornos ainda mais relevantes no setor da saúde, marcado por elevada exigência emocional, pressão constante por resultados e responsabilidade direta na qualidade dos cuidados prestados (West et al., 2020).

Em ambientes hospitalares, a liderança exerce influência não apenas no clima interno, mas também na eficácia das equipas e na segurança dos doentes. Estudos mostram que práticas de liderança ética, transformacional ou participativa contribuem para reduzir o burnout, aumentar a confiança e potenciar melhores resultados clínicos (Rego et al., 2017; Edmondson, 2019). Assim, compreender como os estilos de liderança impactam o bem-estar dos profissionais de saúde é fundamental para garantir não só a sustentabilidade das organizações, mas também a humanização dos cuidados.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as perceções sobre os estilos de liderança no bem-estar no trabalho, com foco no setor da saúde. Através de entrevistas semiestruturadas a profissionais de diferentes áreas hospitalares, procura-se compreender de que forma as práticas de liderança influenciam dimensões como motivação, reconhecimento, envolvimento e equilíbrio pessoal e

profissional. Pretende-se, assim, contribuir para a literatura sobre gestão em saúde e oferecer pistas práticas para líderes e gestores que enfrentam o desafio de conciliar desempenho organizacional com a promoção do bem-estar dos trabalhadores.

Para atingir estes objetivos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa, considerada a mais adequada para captar as perceções e experiências subjetivas dos profissionais de saúde. As entrevistas semiestruturadas permitiram recolher dados ricos e aprofundados, possibilitando uma análise compreensiva sobre a forma como a liderança é vivida no quotidiano hospitalar e como esta se reflete no bem-estar individual e coletivo.

1. Revisão da Literatura

1.1 Bem-estar no trabalho

O bem-estar no trabalho refere-se ao estado de contentamento, satisfação e realização que os indivíduos experimentam no seu contexto profissional (Cooper, 2001). Este conceito integra múltiplas dimensões, incluindo condições físicas e psicológicas, relações interpessoais, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento (Pfeffer, 2018). A sua relevância tem crescido ao longo das últimas décadas, acompanhando transformações no mundo do trabalho, como a intensificação da competitividade, a globalização e o aumento das exigências emocionais e cognitivas colocadas aos trabalhadores (Danna & Griffin, 1999).

Tradicionalmente, o bem-estar era associado a fatores extrínsecos, como remuneração e estabilidade contratual. No entanto, autores como Maslow (1954) e Herzberg (1966) já haviam salientado que a satisfação no trabalho resulta também de fatores intrínsecos, como a realização, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Assim, o conceito de bem-estar ultrapassa a mera ausência de condições adversas, assumindo-se como um constructo multidimensional que envolve dimensões psicológicas, sociais e organizacionais (Warr, 2002; Fisher, 2010).

Mais do que benefícios ou salários competitivos, o bem-estar no trabalho implica a criação de um ambiente que fomente satisfação, envolvimento (“engagement”) e equilíbrio entre as esferas pessoais e profissionais (Robertson & Cooper, 2010). Está igualmente associado à saúde física e mental, uma vez que organizações que promovem apoio psicológico, programas de gestão de stress e práticas de conciliação laboral tendem a apresentar colaboradores mais resilientes e motivados (Goleman, 1995).

Investir no bem-estar é, cada vez mais, um dever das organizações, traduzindo-se num investimento no desempenho, na cultura e na reputação institucional. Como refere Guest (2017), o compromisso ético com o bem-estar só é autêntico quando integrado de forma transversal nas políticas e práticas organizacionais. Deste modo, não se trata apenas de uma responsabilidade social, mas também de um imperativo estratégico, uma vez que trabalhadores mais satisfeitos apresentam maior produtividade, criatividade e menor propensão a absentismo e rotatividade (Diener, Oishi, & Tay, 2018).

Na literatura, o bem-estar no trabalho é frequentemente associado a afeto positivo, satisfação de necessidades, envolvimento e comprometimento organizacional (Paschoal, Torres, & Porto, 2010; Paschoal et al., 2013). A psicologia positiva trouxe um contributo essencial para esta compreensão, ao distinguir entre bem-estar hedónico, centrado no prazer e satisfação, e bem-estar eudaimónico, relacionado com o sentido, propósito e realização pessoal (Ryan & Deci, 2001). Ambos os tipos de bem-

estar se manifestam no contexto laboral, sendo essenciais para o florescimento humano e organizacional.

Vários modelos procuram operacionalizar o conceito. Seligman (2011) desenvolveu o modelo PERMA, que identifica cinco pilares: emoções positivas, envolvimento, relações, significado e realização. Este enquadramento tem sido amplamente aplicado ao contexto laboral, demonstrando que ambientes que promovem confiança, reconhecimento e oportunidades de crescimento contribuem para níveis mais elevados de bem-estar (Kern et al., 2015). Já o modelo Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) sustenta que o bem-estar resulta do equilíbrio entre exigências (ex.: carga de trabalho, pressão temporal, exigências emocionais) e recursos (ex.: apoio do líder, autonomia, feedback). Recursos adequados atenuam riscos de stress e burnout e potenciam motivação e envolvimento (Schaufeli & Taris, 2014).

Os indicadores de bem-estar manifestam-se de formas diversas: maior satisfação profissional, níveis mais elevados de envolvimento organizacional, melhor desempenho e menores índices de absentismo e rotatividade (Diener et al., 2018). Em contrapartida, a ausência de bem-estar pode traduzir-se em fadiga emocional, desmotivação, conflitos interpessoais e deterioração do clima organizacional (Maslach & Leiter, 2016).

No setor da saúde, o bem-estar no trabalho assume relevância acrescida. Profissionais de saúde enfrentam contextos de elevada complexidade e exigência emocional, como a sobrecarga de trabalho, contacto permanente com o sofrimento humano e necessidade de decisões rápidas e de elevado impacto. Estas condições tornam-nos particularmente vulneráveis a problemas de stress, burnout e exaustão emocional (West et al., 2020). Assim, investir no bem-estar dos profissionais de saúde não é apenas uma questão de responsabilidade organizacional, mas um requisito essencial para garantir a qualidade, a segurança e a humanização dos cuidados prestados.

Em síntese, o bem-estar no trabalho deve ser entendido como um fenómeno multidimensional e dinâmico, dependente de fatores individuais (resiliência, valores pessoais, motivação), sociais (relações interpessoais, apoio da liderança) e organizacionais (cultura, condições de trabalho). A sua promoção é determinante tanto para a saúde psicológica dos trabalhadores como para o sucesso e sustentabilidade das organizações. Dado que a liderança é recorrentemente apontada como um dos principais determinantes deste bem-estar, importa aprofundar, no ponto seguinte, os diferentes estilos de liderança e o seu impacto.

1.2 Liderança

A liderança tem sido amplamente estudada como fenómeno determinante para o funcionamento das organizações, influenciando motivação, desempenho e bem-estar dos colaboradores. Desde finais da década de 1980, emergiu a consciência de que gerir pessoas não se resume à administração de recursos, mas implica criar condições que favoreçam o desenvolvimento individual e coletivo (Schneider, 2012).

Um líder eficaz deve compreender os recursos humanos e organizacionais disponíveis, alinhando-os com a cultura que pretende fomentar (Drucker, 2006). Para além disso, deve motivar, inspirar e capacitar, conduzindo os colaboradores ao sucesso coletivo (Goleman, 2000).

A literatura distingue vários estilos de liderança. A liderança transaccional baseia-se em relações de troca entre líder e liderados, mediante contrapartidas intrínsecas (responsabilidade, reconhecimento) ou extrínsecas (salário, recompensas, benefícios). Apesar de eficaz em contextos que exigem disciplina, tende a limitar a motivação intrínseca e o bem-estar a longo prazo (Cavalcanti et al., 2009; Maximiano, 2011). Já a liderança transformacional envolve inspiração, carisma e visão. Estes líderes apelam à missão coletiva, incentivando os colaboradores a ultrapassarem interesses individuais e alcançarem níveis superiores de realização (Bass, 1985; Kets de Vries, 2010; Teixeira, 2013).

Outros modelos relevantes incluem a liderança situacional, que defende a adaptação do estilo à maturidade e autonomia dos colaboradores (Hersey & Blanchard, 1986); a liderança autêntica, baseada em transparência, ética e confiança (Avolio & Gardner, 2005); e a liderança servidora, que coloca os interesses dos liderados em primeiro lugar (Greenleaf, 1977; Spears, 2010). Mais recentemente, a liderança ética foi destacada como essencial em contextos de elevada exigência moral, como a saúde, por privilegiar justiça, integridade e equidade (Brown & Treviño, 2006).

Rego e Cunha (2017) evidenciam que práticas de liderança orientadas para o bem-estar reduzem riscos de burnout e aumentam motivação intrínseca e compromisso organizacional. Goleman (2000) acrescenta a importância da inteligência emocional, sublinhando que líderes capazes de gerir emoções criam relações mais positivas e produtivas. No mesmo sentido, Deci e Ryan (2000), através da Teoria da Autodeterminação, demonstram que a satisfação das necessidades psicológicas básicas – autonomia, competência e relacionamento – é fortemente mediada pela liderança. Schein (2010) reforça que os líderes moldam a cultura organizacional, sendo determinantes na criação de ambientes saudáveis ou, pelo contrário, disfuncionais.

Em síntese, a liderança não é apenas um instrumento de gestão de desempenho, mas um fator crítico para a qualidade de vida no trabalho. Estilos participativos e humanizados revelam-se mais eficazes na promoção de bem-estar e sustentabilidade organizacional.

1.3 Relação entre liderança e bem-estar no trabalho

A literatura tem demonstrado, de forma consistente, que a liderança é um dos fatores centrais para o bem-estar dos colaboradores. Para além de orientar tarefas e coordenar equipas, o papel do líder influencia a forma como os trabalhadores percecionam o seu ambiente de trabalho, a sua motivação e o seu nível de satisfação (Skakon et al., 2010).

Alguns estudos internacionais evidenciam que líderes que adotam estilos participativos e inspiradores, como a liderança transformacional, estão associados a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo, satisfação profissional e envolvimento (Arnold, 2017). Ao promoverem confiança, reconhecimento e uma visão mobilizadora, estes líderes reforçam tanto o bem-estar no que diz respeito às emoções positivas e satisfação, bem como o propósito, crescimento e realização pessoal (Ryan & Deci, 2001; Seligman, 2011).

Em contraste, estilos de liderança excessivamente centrados no controlo ou caracterizados pela ausência de acompanhamento – como a liderança transacional rígida ou a liderança ausente – estão frequentemente associados a pressão, desmotivação e burnout (Skakon et al., 2010; Nielsen & Daniels, 2016). Nestes casos, os colaboradores sentem menor autonomia, ausência de reconhecimento e insegurança, o que compromete o seu bem-estar e, conseqüentemente, o desempenho.

Esta relação pode também ser interpretada através do modelo Job Demands–Resources (JD–R) (Bakker & Demerouti, 2007), que sustenta que os recursos disponibilizados pelo líder – como apoio, feedback, autonomia e reconhecimento – funcionam como fatores de proteção perante as exigências do trabalho. Quando tais recursos estão presentes, promovem maior motivação e empenho e quando ausentes, potenciam risco de exaustão e de quebra do bem-estar.

Assim, pode concluir-se que a qualidade da liderança é um determinante crucial do bem-estar no trabalho. Estilos inspiradores e participativos, que valorizam os colaboradores como pessoas e não apenas como recursos, contribuem para criar ambientes mais saudáveis e produtivos. Já estilos autoritários ou ausentes comprometem a motivação, a satisfação e a saúde psicológica, fragilizando o desempenho individual e organizacional.

A liderança é apontada como um dos fatores centrais para o bem-estar dos colaboradores. Para além da orientação de tarefas, o líder influencia a forma como os trabalhadores percecionam o ambiente de trabalho, a motivação e a satisfação (Skakon et al., 2010).

Estudos evidenciam que estilos participativos e inspiradores, como a liderança transformacional, estão associados a níveis mais elevados de bem-estar subjetivo, satisfação e comprometimento (Arnold,

2017). Ao promover confiança, reconhecimento e visão, estes líderes contribuem para emoções positivas, sentido de propósito e crescimento pessoal (Ryan & Deci, 2001; Seligman, 2011).

Em contraste, estilos centrados no controlo ou na ausência de acompanhamento — como a liderança transacional rígida ou a ausência de liderança — estão associados a pressão, desmotivação e burnout (Skakon et al., 2010; Nielsen & Daniels, 2016). Nestes casos, há menor autonomia, ausência de reconhecimento e maior insegurança, comprometendo o bem-estar.

O modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) ajuda a compreender esta relação: os recursos providos pelo líder (apoio, feedback, autonomia, reconhecimento) funcionam como fatores de proteção face às exigências do trabalho. Quando presentes, aumentam motivação e empenho, quando ausentes, intensificam o risco de exaustão (Schaufeli & Taris, 2014).

Assim, conclui-se que a qualidade da liderança é um determinante crucial do bem-estar no trabalho. Estilos inspiradores e participativos, que reconhecem os colaboradores como pessoas, criam ambientes saudáveis e produtivos, enquanto estilos autoritários ou ausentes fragilizam motivação e saúde psicológica.

1.4 A liderança e o bem-estar no setor saúde

A liderança em contexto hospitalar assume uma relevância particular devido à elevada complexidade, pressão temporal e carga emocional do setor (West et al., 2020). Nestes ambientes, a qualidade da liderança influencia não apenas o bem-estar dos profissionais de saúde, mas também, de forma indireta, a qualidade dos cuidados prestados.

Algumas revisões sistemáticas indicam que estilos positivos, como a liderança transformacional, estão associados a maior satisfação, dedicação e retenção de profissionais. Wong e Cummings (2007) demonstraram que enfermeiros com líderes transformacionais reportaram maior satisfação e melhores resultados nos doentes. De forma semelhante, Boamah et al. (2018) concluíram que líderes inspiradores e apoiantes reduzem exaustão emocional e aumentam envolvimento.

Por outro lado, estilos autoritários ou ausentes aumentam riscos de stress e burnout (Maslach & Leiter, 2016), agravados em contextos hospitalares de sobrecarga e pressão.

Em Portugal e na Europa, estudos sublinham a importância de lideranças participativas e éticas. Rego et al. (2017) associam liderança autêntica e ética a maior confiança e bem-estar em organizações de saúde. Sousa Santos (2017) reforça que a felicidade no trabalho depende de líderes que promovam justiça, reconhecimento e valorização.

Além do impacto nos profissionais, a liderança hospitalar reflete-se na qualidade dos cuidados. West et al. (2020) destacam que lideranças compassivas e empáticas estimulam inovação, coesão de equipa e melhores resultados clínicos.

Em síntese, no setor da saúde, a liderança eficaz é simultaneamente um determinante de bem-estar dos profissionais e um requisito estratégico para a qualidade dos cuidados. Estilos transformacionais, participativos e éticos revelam-se os mais adequados para lidar com a complexidade do setor, enquanto estilos autoritários ou ausentes aumentam riscos ocupacionais e organizacionais.

2. Metodologia

Neste capítulo dedicado à metodologia torna-se primordial a apresentação e desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos, capazes de destacar e clarificar quanto aos procedimentos adotados na investigação empírica. Ir-se-á ainda proceder à caracterização da amostra e delinear os respetivos objetivos do estudo. Para além disso, este capítulo tem como objetivo descrever o paradigma de pesquisa, assim como elucidar as questões de partida que integram o modelo teórico.

Projeto e abordagem de investigação

No capítulo direcionado para a apresentação da metodologia deste estudo, é de extrema importância a apresentação e desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos. Este estudo visa a amplificação do conhecimento sobre as perceções sobre os estilos de liderança no bem-estar no trabalho dos colaboradores que exercem funções em ambiente hospitalar. Considerando os objetivos deste estudo, procedeu-se a uma pesquisa de natureza qualitativa. A metodologia qualitativa tem como finalidade descrever, descodificar e traduzir fenómenos sociais (Serra, 2017).

Desta forma, esta pesquisa se caracteriza como sendo exploratória, comportando as perceções de 10 colaboradores de diversos departamentos da área da saúde em Portugal.

Segundo Carvalho (2009), é possível definir a metodologia como o desenho da pesquisa, apontando as técnicas manipuladas e o método de abordagem. Como o presente estudo se baseia nas perceções sobre os estilos de liderança no bem-estar no trabalho, ao serem exploradas as interpretações individuais de cada participante, permite que se consiga capturar a complexidade e a subjetividade das vivências destes trabalhadores. Deste modo, existe uma compreensão mais individualizada com o recurso às entrevistas.

Participantes

Considerando os objetivos do estudo, foi definido o seguinte perfil 1) Colaboradores que desempenhassem funções em Unidades de Saúde; 2) Colaboradores que contassem com um superior hierárquico direto.

De forma a serem incluídos participantes de diversos setores/departamentos, para ser possível reunir perfis diversificados sem foco apenas numa categoria profissional, efetuou-se uma pesquisa através do LinkedIn e estendeu-se a procura através de familiares e colegas que trabalhassem no ambiente hospitalar.

Após concluída a primeira fase de contacto com alguns colaboradores interessados em fazer parte deste estudo, procedeu-se ao agendamento das entrevistas via email/LinkedIn de forma a prestar aos participantes do estudo as informações necessárias para a formalização desta investigação.

Inicialmente será realizada uma caracterização dos entrevistados da amostra, de forma a fazer uma pequena contextualização do perfil sociodemográfico. Conforme apresentado na Tabela 1, as entrevistas foram realizadas com profissionais que exercem funções em contexto hospitalar, onde foram recolhidas informações sobre idade, sexo, habilitações académicas, local de residência, categoria profissional e antiguidade na organização.

Tabela 1 – Caracterização dos Entrevistados

Código dos Entrevistados	Idade	Sexo	Habilitações Académicas	Residência	Categoria Profissional	Antiguidade na Organização
E1	31	Masculino	Mestrado integrado em medicina	Braga	Médico Recém Especialista	3 anos
E2	30	Feminino	Mestrado	Porto	Técnica Administrativa	5 anos
E3	27	Feminino	Mestrado	Santo Tirso	Técnica da Qualidade	9 meses
E4	25	Masculino	Licenciatura	Santo Tirso	Técnico Administrativo	3 anos
E5	53	Feminino	Licenciatura	Porto	Técnica de Higiene e Segurança no trabalho	5 anos
E6	27	Feminino	Licenciatura	Porto	Terapeuta da Fala	3 anos
E7	48	Feminino	Doutoramento	Vila do Conde	Psicóloga	8 anos

E8	23	Feminino	Mestrado	Barcelona	Técnica Administrati va	1 ano
E9	42	Feminino	Licenciatura	Santo Tirso	Enfermeira	18 anos
E10	34	Masculino	Mestrado	Porto	Técnico Administrati vo	5 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta etapa, optou-se por atribuir uma designação a cada entrevistado, de forma a garantir o anonimato e, simultaneamente, facilitar a leitura na fase de análise. Assim, cada participante foi identificado por um código (E1, E2, E3, ...), em vez do seu nome próprio. As entrevistas foram realizadas a colaboradores na sua maioria do sexo feminino, de origem portuguesa com idades compreendidas entre os 23 e os 53 anos.

Relativamente às habilitações académicas, verifica-se entre os participantes que 5 dos entrevistados possui habilitações ao nível de Mestrado, 4 possuem habilitações ao nível de Licenciatura e apenas 1 das entrevistadas possui Doutoramento. Destes 10 participantes, 9 dos entrevistados são da Região Norte e 1 dos entrevistados está a residir em Barcelona. Em relação às categorias profissionais dos participantes, a maioria desempenha funções em departamentos distintos, sendo que 4 dos entrevistados são Técnicos Administrativos, 1 Enfermeira, 1 Terapeuta da Fala, 1 Médico Recém Especialista, 1 Técnica da Qualidade, 1 Técnica de Higiene e Segurança no Trabalho e, por fim 1 Psicóloga. Já no que se refere ao tempo de serviço nas Instituições/Organizações, existem algumas discrepâncias, visto que temos 1 participante com 18 anos de serviço e 1 dos participantes apenas tem 1 ano de serviço.

Procedimentos de recolha e análise

As entrevistas tendem a ser uma técnica de qualidade para a recolha de dados, porque permitem recolher as experiências quotidianas, a perspetiva de cada envolvido e o senso comum no momento da entrevista (Gaskel, 2014; Minayo, 2011). Além do mais, as entrevistas conseguem facultar aos investigadores respostas contextualizadas e perspetivas mais enriquecedoras sobre o fenómeno de investigação. Seguindo o mesmo tipo de pensamento, Coutinho (2011) refere que as entrevistas se destacam pela sua capacidade de flexibilidade em comparação com outras técnicas de recolha de dados, o que permite a relação direta entre participante e investigador.

Para tal, no presente estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a 10 entrevistados que exerciam funções em departamentos de hospitais portugueses. Segundo Streubert e Carpenter (2013), a qualidade da representatividade não se limita tanto à quantidade de participantes, mas à capacidade de construir e desenvolver uma descrição rica e densa do fenómeno. A seleção do tema foi motivada pelo interesse acerca das temáticas em questão – liderança e bem-estar no trabalho – e pela vontade de apostar na gestão do conhecimento em saúde num contexto organizacional específico.

As entrevistas foram conduzidas durante o mês de setembro de 2024, utilizando a plataforma Microsoft Teams, com durações que variaram entre 30 e 45 minutos. Para garantir que os principais pontos do estudo fossem abordados, foi elaborado um guião específico para cada entrevista, conforme apresentado no Apêndice 1. Considerando a disponibilidade limitada dos participantes, as restrições geográficas e o curto prazo estabelecido para a realização das entrevistas, a utilização da plataforma Microsoft Teams mostrou-se a escolha mais eficiente, facilitando significativamente o processo.

Antes do início de cada entrevista, constatou-se que os participantes estavam preocupados com a questão do anonimato e a confidencialidade das informações. Assim, garantimos que, mesmo com a autorização para gravar as entrevistas, a integridade dos participantes seria preservada, assegurando que nenhum dado pessoal seria exposto. Após o esclarecimento de todas as dúvidas, cada participante deu o seu consentimento, permitindo o início da gravação.

Após concluída a realização de todas as entrevistas, procedeu-se à transcrição das respostas num documento Word, com o objetivo de facilitar e posteriormente analisar as conclusões retiradas de cada entrevista.

3. Apresentação e discussão dos resultados

O presente capítulo visa responder aos objetivos previamente delineados, suportados pela revisão literária. Neste capítulo estará presente uma comparação entre os pressupostos já apresentados anteriormente, tendo como objetivo final interpretar os resultados obtidos.

Nesta secção analisa-se as perceções que cada entrevistado tinha perante a liderança do seu superior hierárquico. Após efetuado a análise de todas as respostas, foi possível identificar diversas perceções, refletindo tanto experiências positivas como desafios.

Conforme apresentado na Apêndice 2, foi elaborada uma tabela de análise de conteúdo, de maneira a serem sintetizadas todas as informações conseguidas através das entrevistas. A criação destas várias categorias foi feita a partir do conteúdo das entrevistas, de forma a responder ao objetivo deste estudo: as perceções sobre o impacto dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho.

Temos, assim, duas etapas distintas. Primeiramente, realizou-se uma caracterização detalhada do grupo de participantes e, em seguida, esta secção foi estruturada tendo em conta os 7 temas que se elaboraram a partir da análise das entrevistas:

- Tema 1: Empatia e proximidade do Líder
- Tema 2: Qualidade e clareza da comunicação
- Tema 3: Reconhecimento e valorização
- Tema 4: Ambiente positivo e motivação
- Tema 5: Envolvimento
- Tema 6: Relações interpessoais
- Tema 7: Equilíbrio vida Pessoal/Profissional

Tema 1: Empatia e proximidade do Líder

Nas entrevistas realizadas, os profissionais de saúde partilharam diferentes experiências que revelam a relevância da proximidade e da empatia por parte do líder no dia a dia de trabalho. Muitos destacaram que sentir o apoio e a preocupação genuína da chefia contribui para enfrentar melhor os desafios da rotina hospitalar, marcada por pressão constante e elevada exigência emocional.

“O meu superior mostra-se preocupado com o que sinto, e isso faz-me sentir mais seguro e confiante.” (E4)

“(..) sentir que o líder se aproxima e procura perceber as nossas dificuldades.” (E9)

“A empatia do meu superior faz com que os problemas do dia a dia não sejam tão pesados, sinto que posso contar com ele.” (E10)

Estes testemunhos refletem a ideia de que a liderança empática não se resume a uma postura relacional, mas funciona como um verdadeiro recurso organizacional. Em ambientes de saúde, onde a carga emocional é intensa e o contacto com o sofrimento humano é constante, a perceção de apoio por parte do líder é um fator protetor contra o desgaste. West et al. (2020) referem que lideranças compassivas aumentam a resiliência das equipas e reduzem significativamente os riscos de burnout. Rego e Cunha (2017) acrescentam que a empatia gera confiança e reforça o compromisso organizacional, aspetos que, em hospitais, são fundamentais para a coesão entre profissionais e para a qualidade dos cuidados prestados.

Por outro lado, a ausência de empatia foi apontada como fator de frustração e de distanciamento. Alguns entrevistados descreveram sentimentos de isolamento, resultantes da falta de proximidade dos seus líderes:

“Sinto que o líder nem sempre está disponível para ouvir os problemas que enfrentamos.” (E1)

“Por vezes há uma distância que faz com que não me sinta apoiada.” (E7)

“Gostava de sentir mais preocupação e interesse da parte do meu superior, porque às vezes parece que estamos sozinhos.” (E2)

Estes relatos ilustram o impacto que a ausência de empatia pode ter no bem-estar: os profissionais sentem-se desamparados, a carga emocional intensifica-se e o stress diário torna-se mais difícil de gerir. Maslach e Leiter (2016) alertam que a falta de suporte social é um dos fatores mais determinantes do burnout em profissões altamente exigentes, como a enfermagem e a medicina. Quando não existe proximidade, o risco de desmotivação aumenta, assim como a probabilidade de rotatividade e absentismo.

A literatura sobre liderança em saúde reforça ainda que a empatia não é apenas uma qualidade desejável, mas uma competência essencial. Wong e Cummings (2007) mostraram que lideranças hospitalares que adotam práticas de empatia e suporte conseguem reter mais profissionais e garantir níveis mais elevados de satisfação no trabalho. De forma semelhante, Boamah et al. (2018) concluíram que a perceção de apoio emocional dos líderes está diretamente associada a menores níveis de exaustão emocional entre enfermeiros.

Em síntese, os resultados evidenciam que a empatia e a proximidade constituem pilares do bem-estar no trabalho. Quando os líderes se mostram presentes, disponíveis e atentos às necessidades dos colaboradores, criam um ambiente de confiança e segurança psicológica, que favorece tanto a motivação como o desempenho. Pelo contrário, quando existe distância ou indiferença, os profissionais sentem-se

desvalorizados e sobrecarregados, aumentando os riscos de stress, desgaste e até comprometendo a qualidade dos cuidados prestados. No contexto hospitalar, onde os desafios humanos e técnicos são intensos, liderar com empatia e proximidade deve ser entendido não apenas como uma opção, mas como uma necessidade estratégica para assegurar a saúde organizacional e a sustentabilidade das equipas.

Tema 2: Qualidade e clareza da comunicação

A comunicação entre líderes e colaboradores foi um dos aspetos mais valorizados pelos participantes. Muitos destacaram que uma comunicação clara, transparente e acompanhada de feedback facilita o trabalho diário, gera confiança e reduz conflitos.

“A comunicação com o meu líder é clara e direta, o que facilita o nosso trabalho.” (E3)

“Tenho liberdade para expressar as minhas opiniões e sinto que existe abertura para ouvir.” (E8)

“Quando o meu superior dá feedback e sinto que posso melhorar e evoluir.” (E6)

Estes relatos mostram que a comunicação eficaz não se limita a transmitir instruções, mas funciona como um recurso de suporte que orienta e motiva. Coutinho (2011) salienta que a clareza comunicacional é fundamental para criar ambientes de confiança, e Wong e Cummings (2007) confirmam que líderes hospitalares que comunicam de forma aberta e regular aumentam a satisfação profissional e a retenção de enfermeiros. Num setor tão dependente da cooperação interdisciplinar, como o hospitalar, falhas de comunicação podem comprometer não apenas o bem-estar, mas também a segurança do doente.

Ainda assim, alguns entrevistados referiram dificuldades:

“Sinto falta de feedback, às vezes não sei se estou a fazer o meu trabalho da forma correta.” (E5)

“A comunicação nem sempre é clara, e isso gera mal-entendidos e frustração.” (E7)

“Já houve situações em que a informação não passou a tempo, e isso complicou o nosso trabalho.” (E1)

Nestes casos, a ausência de feedback ou a falta de clareza foram associadas a insegurança, desmotivação e até erros no desempenho. O modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) explica que o feedback é um recurso essencial que aumenta o empenho, quando ausente o risco de desgaste aumenta. Em saúde, West et al. (2020) sublinham que falhas comunicacionais afetam não apenas os profissionais, mas também a qualidade e a segurança dos cuidados prestados.

Assim, a comunicação surge como um dos fatores centrais do impacto da liderança no bem-estar. Líderes que comunicam com clareza e abertura promovem confiança, segurança psicológica e motivação, enquanto líderes que falham neste ponto geram incerteza, sobrecarga e riscos acrescidos num setor onde a confiança e a coordenação são vitais.

Tema 3: Reconhecimento e valorização

O reconhecimento e a valorização foram mencionados como fatores cruciais para o bem-estar. Vários profissionais afirmaram que, quando o seu esforço é reconhecido, sentem-se mais motivados e comprometidos.

“Sinto-me motivada quando o meu superior reconhece o meu esforço.” (E3)

“O facto de ser valorizado faz-me sentir que o meu trabalho tem impacto.” (E10)

“Quando o líder nos reconhece, sentimos que não somos apenas números.” (E2)

Estes relatos evidenciam que o reconhecimento vai além de uma questão simbólica: é um elemento que reforça o sentido de propósito e aumenta a ligação emocional ao trabalho. Robertson e Cooper (2010) destacam que a valorização é um fator-chave para a motivação intrínseca, essencial em ambientes de grande exigência como os hospitais. Boamah et al. (2018) demonstraram que enfermeiros que percecionam reconhecimento e valorização apresentam níveis mais elevados de satisfação e menor exaustão emocional.

No entanto, a ausência de reconhecimento foi apontada como um dos aspetos mais desmotivadores:

“Sinto que por vezes o esforço não é valorizado, como se fosse apenas mais um número.” (E7)

“Quando não há reconhecimento, o trabalho acaba por perder significado.” (E5)

“Às vezes parece que só notam os erros, e nunca o esforço.” (E9)

A falta de reconhecimento foi associada a frustração, perda de sentido e até diminuição do compromisso com a organização. Em saúde, esta realidade pode ser particularmente grave, pois aumenta a probabilidade de rotatividade e absentismo, com impacto direto na qualidade dos cuidados prestados (Maslach & Leiter, 2016). Além disso, a ausência de valorização pode ser percecionada como injustiça organizacional, enfraquecendo a confiança na liderança e na instituição.

Assim, os dados sugerem que reconhecer e valorizar o esforço dos profissionais de saúde deve ser entendido como um recurso estratégico, essencial para motivar, reter e promover bem-estar, reduzindo os riscos de desgaste emocional e potenciando a qualidade do desempenho.

Tema 4: Ambiente positivo e motivação

O ambiente de trabalho foi frequentemente descrito como resultado direto da forma como o líder conduz a equipa. Quando existe valorização, proximidade e confiança, os entrevistados relataram sentir-se mais motivados e envolvidos.

“Quando o líder se aproxima e valoriza os colaboradores, o ambiente na equipa torna-se muito mais leve e positivo.” (E10)

“Sinto-me motivado e valorizado no meu trabalho porque o meu superior reconhece o meu esforço e dá-me autonomia.” (E1)

Estes testemunhos confirmam a relevância das lideranças que criam climas positivos e motivadores. Bass (1985) destaca que líderes transformacionais conseguem inspirar os colaboradores, promovendo níveis mais elevados de compromisso e satisfação. Wong e Cummings (2007) mostraram que, em hospitais, ambientes positivos e motivadores estão associados a maior retenção de profissionais e melhores resultados clínicos.

No entanto, nem todos os profissionais partilharam experiências positivas:

“Quando não há acompanhamento nem feedback, sinto-me desmotivada e isso acaba por influenciar o meu desempenho.” (E7)

“Sinto que muitas vezes existe pressão excessiva, o que cria um ambiente pesado.” (E5)

“Já vivi situações em que o ambiente era de constante cobrança, e isso desgasta muito.” (E1)

Nestes relatos, o ambiente foi descrito como pesado e marcado pela pressão excessiva. O modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2007) ajuda a explicar estes efeitos: quando as exigências são elevadas e não existem recursos de apoio suficientes, surgem maior risco de stress e burnout. Em hospitais, ambientes de pressão contínua podem não só prejudicar o bem-estar dos profissionais, mas também fragilizar a cooperação interdisciplinar, essencial para a qualidade dos cuidados (West et al., 2020).

Assim, torna-se claro que o ambiente criado pelo líder tem impacto direto na motivação e no bem-estar. Um ambiente positivo estimula confiança, coesão e resiliência, já um ambiente pesado, baseado na pressão, fragiliza o desempenho e aumenta o desgaste emocional.

Tema 5: Envolvimento

O envolvimento dos colaboradores nas decisões foi apontado como um fator central para o bem-estar. Vários entrevistados relataram que sentir-se parte do processo aumenta o compromisso e a motivação.

“Inspira e motiva a equipa a atingir um alto desempenho (...) sinto que tenho muitas oportunidades de partilhar a minha opinião e a mesma é ouvida.” (E1)

“Como uma liderança democrática, em que os membros da equipa podem partilhar as suas opiniões face a diversas situações.” (E3)

“Quando somos envolvidos, sentimos que fazemos parte das decisões, e isso dá-nos motivação.” (E10)

Estes testemunhos refletem a importância de estilos participativos, que dão voz aos colaboradores e aumentam o sentimento de pertença. A Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000) defende que a satisfação da necessidade de autonomia potencia motivação intrínseca. Em contexto hospitalar, Boamah et al. (2018) verificaram que equipas mais envolvidas apresentavam menores níveis de exaustão e maior satisfação.

Contudo, alguns profissionais relataram falta de envolvimento:

“Por vezes sinto que as decisões já vêm tomadas, e que a nossa opinião não tem peso real.” (E5)

“Gostava de ser mais envolvido em decisões que afetam diretamente o meu trabalho, mas isso raramente acontece.” (E7)

A ausência de participação gera frustração e sentimento de exclusão. Wong e Cummings (2007) destacam que, em equipas hospitalares, a falta de envolvimento está associada a menor motivação e menor qualidade nos cuidados prestados. Além disso, profissionais que não são incluídos sentem menor compromisso, o que pode comprometer a coesão da equipa.

Assim, o envolvimento revela-se um dos fatores mais relevantes da liderança, não apenas como estratégia de motivação, mas também como prática essencial para a eficácia organizacional em saúde.

Tema 6: Relações interpessoais

Muitos entrevistados referiram que a qualidade das relações no trabalho é determinante para o seu bem-estar. Relações de confiança e cooperação foram descritas como um dos aspetos mais positivos da experiência laboral.

“Ter boas relações no trabalho é essencial para o meu bem-estar, porque passo muito tempo no trabalho e conviver bem com os colegas torna os dias mais leves.” (E5)

“Quando sinto que tenho boas relações no trabalho, venho com mais energia e mais vontade de dar o meu melhor.” (E6)

“O apoio entre colegas ajuda a ultrapassar os dias mais difíceis.” (E4)

Estes relatos evidenciam que relações interpessoais positivas funcionam como um amortecedor contra o stress. Rego et al. (2017) mostram que lideranças éticas promovem confiança e relações de qualidade, enquanto Maslach e Leiter (2016) defendem que relações positivas reduzem o risco de burnout. No setor da saúde, onde existe grande pressão e foco nos resultados, estas relações são ainda mais críticas, porque funcionam como recurso essencial para lidar com exigências diárias.

Por outro lado, alguns entrevistados relataram experiências negativas:

“Quando não existe diálogo entre colegas ou com o líder, o ambiente de trabalho torna-se pesado e desmotivador.” (E1)

“Já senti que havia falta de cooperação, e isso torna o trabalho mais difícil e desgastante.” (E7)

“Quando surgem conflitos e não há intervenção do líder, o ambiente fica insuportável.” (E9)

A ausência de relações positivas foi associada a desmotivação, desgaste e quebra da cooperação. Em hospitais, relações frágeis aumentam o risco de desgaste emocional e reduzem a eficácia das equipas. Nestes casos, a falta de confiança e de cooperação não só fragiliza o bem-estar, como compromete a qualidade do cuidado.

Assim, as relações interpessoais não são um aspeto secundário, mas uma dimensão central do impacto da liderança no bem-estar. Em saúde, onde a interdependência é inevitável, liderar para relações positivas é condição indispensável para equipas motivadas e eficazes.

Tema 7: Equilíbrio vida pessoal/profissional

A conciliação entre a vida profissional e pessoal foi apontada como fundamental para o bem-estar. Muitos entrevistados referiram que este equilíbrio é o que lhes permite manter motivação e energia no trabalho.

“Para mim, bem-estar é conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal, sem sentir que uma prejudica a outra.” (E7)

“A organização demonstra a sua preocupação com os colaboradores através de práticas de flexibilidade e apoio.” (E3)

“Quando consigo gerir os horários de forma equilibrada, sinto-me mais motivada e produtiva.” (E6)

Estes relatos confirmam a importância do equilíbrio como fator de resiliência. Robertson e Cooper (2010) defendem que práticas que conciliem as duas esferas reduzem stress e aumentam a satisfação. West et al. (2020) reforçam que, em saúde, apoiar a conciliação vida-trabalho é essencial para reduzir burnout e manter equipas motivadas.

No entanto, surgiram também críticas:

“Sinto que às vezes o trabalho ocupa demasiado espaço e não há grande preocupação com o equilíbrio.” (E5)

“Nem sempre existe abertura para ajustar horários quando surgem questões pessoais, e isso acaba por gerar stress.” (E8)

“É difícil conciliar horários extensos com a vida familiar, sinto que falta apoio nesse sentido.” (E2)

A ausência de flexibilidade foi associada a frustração, cansaço e stress. Maslach e Leiter (2016) alertam que a sobrecarga laboral, sem espaço para conciliação, é um dos fatores de maior risco para burnout. Em hospitais, esta questão é ainda mais crítica, pois a fadiga dos profissionais pode ter impacto direto na qualidade dos cuidados prestados.

Assim, o equilíbrio vida pessoal/profissional surge como um dos temas mais relevantes para o bem-estar. Líderes que promovem práticas de flexibilidade e apoio demonstram não apenas preocupação com os colaboradores, mas também compromisso com a sustentabilidade da organização e a qualidade dos serviços.

4. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do estilo de liderança no bem-estar no trabalho, com enfoque no setor da saúde. Este é um contexto particularmente desafiante, marcado pela complexidade das funções desempenhadas, pela forte carga emocional associada ao contacto com os doentes e pela elevada pressão para alcançar resultados de qualidade. Através da revisão de literatura e da investigação empírica, foi possível compreender como diferentes estilos de liderança influenciam dimensões críticas do bem-estar, como a motivação, a satisfação, o equilíbrio emocional e a perceção de valorização dos profissionais.

A revisão da literatura evidenciou que a liderança é um dos pilares centrais das organizações, assumindo não apenas um papel diretivo, mas também uma função social e relacional, capaz de moldar o clima organizacional. Autores como Bass (1985), Goleman (1995) e Judge & Piccolo (2004) mostram que estilos de liderança participativos e transformacionais estão associados a maior motivação, envolvimento e satisfação, enquanto estilos autoritários ou ausentes tendem a fragilizar a coesão e a confiança. No setor da saúde, estudos de Wong e Cummings (2007), Boamah et al. (2018) e West et al. (2020) reforçam que a qualidade da liderança tem impacto não apenas no bem-estar dos profissionais, mas também na qualidade dos cuidados prestados aos doentes.

A investigação empírica, com base em entrevistas semiestruturadas a 10 profissionais hospitalares de diferentes áreas, permitiu aprofundar estas relações e confirmar muitos dos pressupostos teóricos. Os resultados revelaram que a empatia, a comunicação, o reconhecimento, a criação de ambientes positivos, o envolvimento, a qualidade das relações interpessoais e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional são dimensões diretamente influenciadas pela liderança e que afetam, de forma clara, o bem-estar dos profissionais.

Em particular, estilos de liderança transformacional, caracterizados pela proximidade, valorização e inspiração, foram associados a maior motivação, envolvimento e satisfação. Os entrevistados referiram que quando o líder reconhece o esforço, cria um ambiente positivo e se mostra disponível para ouvir, a experiência laboral torna-se mais leve, estimulando a confiança e a coesão da equipa.

Por outro lado, estilos de liderança autoritários, distantes ou excessivamente centrados no controlo foram descritos como fatores de desmotivação, stress e desgaste, contribuindo para sentimentos de isolamento e frustração. Nestes casos, os profissionais relataram a ausência de reconhecimento, a falta de feedback e a dificuldade em equilibrar vida pessoal e profissional, aspetos que não só comprometem o bem-estar individual como também afetam o clima organizacional e a qualidade do desempenho coletivo.

Do ponto de vista científico, este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a relação entre liderança e bem-estar no setor da saúde, oferecendo uma perspetiva qualitativa que capta nuances frequentemente ausentes em estudos quantitativos. Ao dar voz aos profissionais, foi possível compreender experiências concretas e perceções subjetivas que revelam o impacto direto da liderança no dia a dia hospitalar. Este contributo é particularmente relevante tendo em conta que, em Portugal e em muitos outros contextos, ainda existe escassez de investigações qualitativas centradas nesta temática.

Do ponto de vista prático, os resultados fornecem pistas importantes para gestores e responsáveis de unidades de saúde. A evidência sugere que investir em práticas de liderança empáticas, participativas e orientadas para o bem-estar não é apenas uma questão de responsabilidade ética, mas também uma estratégia organizacional essencial para aumentar a motivação, reduzir o burnout e melhorar a qualidade dos cuidados prestados. Recomenda-se, assim, que as instituições de saúde apostem em programas de formação em competências de liderança transformacional e comunicacional, que valorizem o reconhecimento, a escuta ativa, a promoção de relações interpessoais saudáveis e a conciliação entre vida pessoal e profissional. Estas práticas têm potencial para reforçar a resiliência das equipas, reduzir a rotatividade e assegurar maior sustentabilidade organizacional.

Apesar dos contributos, este estudo apresenta algumas limitações. O grupo de participantes inclui somente 10 pessoas, o que restringe a generalização dos resultados, e centrou-se apenas no setor hospitalar, deixando por explorar outros contextos organizacionais relevantes. Além disso, por se tratar de entrevistas num momento específico, não foi possível captar a evolução da perceção dos participantes ao longo do tempo.

Estas limitações abrem espaço para futuras investigações. Sugere-se a realização de estudos com amostras mais alargadas e diversificadas, incluindo diferentes setores de atividade, bem como a adoção de metodologias longitudinais que permitam acompanhar o impacto da liderança no bem-estar ao longo do tempo. Adicionalmente, a combinação de métodos qualitativos e quantitativos poderá oferecer uma análise mais completa e robusta desta relação complexa, permitindo avaliar, por exemplo, a correlação entre estilos de liderança, indicadores de bem-estar e resultados organizacionais.

Em síntese, os resultados deste estudo demonstram que a liderança constitui um fator determinante para o bem-estar no trabalho, especialmente no setor da saúde. Lideranças empáticas, próximas e orientadas para a valorização dos profissionais promovem ambientes laborais positivos, nos quais os colaboradores se sentem motivados e reconhecidos. Pelo contrário, práticas autoritárias ou distantes comprometem não só a saúde psicológica dos trabalhadores, mas também a qualidade e a segurança

dos cuidados prestados. Assim, investir em estilos de liderança humanizados e inclusivos deve ser entendido como uma prioridade estratégica e ética, capaz de conciliar o bem-estar dos profissionais com a excelência dos serviços de saúde.

Referências Bibliográficas

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook, 66*(2), 180–189. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.10.004>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Cavalcanti, R., Maximiano, A., & outros. (2009). *Gestão de pessoas e liderança organizacional*. Atlas.
- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino university employees during COVID–19: Does employee involvement matter? *Asia Pacific Management Review, 26*(3), 165–174.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.02.001>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.ª ed.). Elsevier.
- Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Eds.). (2001). *Well-being in organizations: A reader for students and practitioners*. Wiley.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268.
https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour, 2*(4), 253–260.
- Drucker, P. (2006). *The effective executive*. HarperCollins.
- Du, J., Zhu, S. & Li, W.H. Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pac J Manag 40*, 1217–1251 (2023).
<https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z>
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- El-Sharkawy, N. M., Nafea, D. A., & Hassan, S. M. (2023). The impact of transformational leadership on employee well-being: The mediating role of work engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 11*(1), 45–62. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.111004>

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fortin, M. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures: Lusodidacta.
- Gaskell, G. Entrevistas individuais e de grupos. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: Um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2014. p. 64–89.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Guest, D. (2017). The ethics of well-being: Promoting employee well-being as a moral duty. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 557–572.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2906-4>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1986). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kern, M. L., Waters, L. E., Adler, A., & White, M. A. (2015). A multidimensional approach to measuring well-being in students: Application of the PERMA framework. *Journal of Positive Psychology*, 10(3), 262–271. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.936962>
- Kets de Vries, M. F. R. (2010). *Reflections on character and leadership*. Jossey-Bass.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2015). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
<https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Teoria geral da administração: Da revolução urbana à revolução digital*. Atlas.
- Minayo, M. C. S. (2011). *Técnicas de pesquisa: Entrevistas em profundidade*. Vozes.
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower well-being: The mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 30(4), 305–322.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Paschoal, T., Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Edrei, L., Francischeto, L., & Albuquerque, G. (2013). Bem-estar no trabalho: cenário dos estudos brasileiros publicados na primeira década do novomilênio. In *Conference 2012: Human Resources, Business Ethics & Governance*, Special Issue, Vol. 2 Proceedings TMS Int.

- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. Harper Business.
- Rego, A., Cunha, M. P., Simpson, A. V., & e outros. (2017). Authentic leadership promoting employees' well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 353–369. <https://doi.org/10.1037/ocp0000043>
- Robertson, I., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(4), 324–336. <https://doi.org/10.1108/01437731011043348>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamento organizacional* (18.^a ed.). Pearson.
- Rossi, C. A. V., Serralvo, F. A., & João, B. N. (2014). Pesquisa qualitativa em administração: Contribuições e desafios. *Revista de Administração Mackenzie, 15*(3), 5–29. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p5-29>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 141–166.
- Sant'Anna, A. S., Kilimnik, Z. M., & Moraes, L. F. R. (2011). Liderança: O que pensam executivos brasileiros sobre o tema. *Revista de Administração Contemporânea, 15*(1), 161–177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100009>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands–Resources Model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43–68). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey–Bass.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress, 24*(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership, 1*(1), 25–30.
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (2013). *Qualitative research in nursing: Advancing the humanistic imperative* (5th ed.). Lippincott Williams & Wilkins.
- 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), 89–126.
- Warr, P. (2002). *Psychology at work*. Penguin.
- West, M. A., Eckert, R., Collins, B., & Chowla, R. (2020). *Caring to change: How compassionate leadership can stimulate innovation in health care*. London: The King's Fund.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: A systematic review. *Journal of Nursing Management, 15*(5), 508–521.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião Entrevista

Dados Sociodemográficos

- 1) Idade
- 2) Sexo
- 3) Habilitações académicas
- 4) Local de residência
- 5) Categoria profissional
- 6) Tempo de serviço na Instituição
- 7) Vínculo contratual

Liderança e bem-estar no trabalho

- 1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?
- 2) Como é comunicação entre você e seu líder?
- 3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.
- 4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?
- 5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?
- 6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?
- 7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?
- 8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?
- 9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?
- 10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?
- 11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?
- 12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.
- 13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?
- 14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?
- 15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?
- 16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Apêndice 2 – Tabela de Análise de Conteúdo

Grelha de Análise		
Categorias Temáticas	Subcategorias de Análise	Citação
Empatia e Proximidade do Líder	Apoio emocional	“Está sempre disponível para falar connosco, no bom e no mau, e procura sempre simplificar qualquer tipo de situação.” (E10)
	Atenção às necessidades individuais	“Também priorizava as dinâmicas que consolidassem a confiança mútua, pretendia conhecer o mais a fundo possível cada trabalhador, os seus interesses, experiências e motivações.” (E7)
	Disponibilidade e proximidade	“Ele sabe manter um equilíbrio entre ser acessível e exigente, o que cria um espaço onde todos saibam que precisam de entregar resultados, mas ao mesmo tempo se sentirem apoiados.” (E8)
	Capacidade de escuta ativa	“(…) e também tenho liberdade para expressar as minhas opiniões e sinto que existe abertura para ouvir.” (E8)
Qualidade e clareza da comunicação	Comunicação aberta e regular	“A superior hierárquica tem uma liderança aberta e colaborativa, com uma boa comunicação com os colaboradores da equipa que lidera.” (E4)
	Comunicação negativa	“É reduzida e pouco genuína.” (E7)
	Ausência de comunicação	“Sinto falta de feedback, às vezes não sei se estou a fazer o meu trabalho da forma correta.” (E5)
	Clareza de instruções e objetivos	“A comunicação entre nós é boa, ele transmite as instruções com clareza, dá-nos feedback constante e construtivo e em geral tem uma resolução rápida de conflitos na maioria do tempo.” (E1)

Reconhecimento e Valorização	Reconhecimento como fator motivacional	“Ele tem um perfil que valoriza a autonomia dos colaboradores, o que me permite tomar decisões dentro do meu objetivo de trabalho.” (E8)
	Feedback positivo e valorização contínua	“(…) é o facto de sentir que tenho feedback do meu desempenho e conseguir perceber, pelo meu líder onde tenho de melhorar, onde devo investir na formação, por exemplo.” (E2)
	Oportunidades de desenvolvimento profissional	“A característica mais importante que um líder pode ter, em minha opinião, é a capacidade de fornecer feedback claro e construtivo e a oportunidades de formação continua.” (E1)
Ambiente positivo e motivação	Promoção do bem-estar e motivação	“Sim, acredito que a forma como meu superior lidera a equipa contribui significativamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Assim, tem a capacidade de criar um ambiente de inclusão e de promover o bem-estar.” (E1)
	Ambiente de confiança	“Priorizaria as dinâmicas que consolidassem a confiança mútua.” (E7)
	Impacto da falta de motivação	“A liderança do meu superior nem sempre me ajuda a sentir motivada, mas como gosto muito do que faço no meu dia-a-dia, consigo sentir-me motivada, mas valorizada não me sinto.” (E2)
Envolvimento	Autonomia e participação	“O estilo de liderança do meu superior é bastante colaborativo e acessível. Ele tem um perfil que valoriza a autonomia dos colaboradores, o que me permite tomar decisões dentro do meu objetivo de trabalho.” (E8)

	Alinhamento entre liderança e cultura	“A favor da cultura. Costuma ir ao encontro do que eles definem.” (E5)
	Sentimento de pertença	“Relacionamentos positivos no ambiente profissional causam um sentimento de pertença e inclusão.” (E1)
	Cultura e clima organizacional	“O bem-estar no trabalho é a experiência satisfatória da cultura organizacional, do próprio clima organizacional onde o trabalhador se encontra.” (E7)
	Impacto da falta de motivação	“Sinto que por vezes o esforço não é valorizado, como se fosse apenas mais um número.” (E7)
Relações interpessoais	Relações interpessoais como pilar do bem-estar	“Um ambiente de trabalho onde há boas relações é uma componente fundamental para o bem-estar, quando não existe diálogo entre colegas ou com o líder, o ambiente de trabalho torna-se pesado e desmotivador.” (E1)
	Cooperação e entreaajuda na equipa	“Quando há uma boa relação entre os membros da equipa, o trabalho flui de forma mais natural, e os desafios são encarados em conjunto, o que diminui o stress.” (E8)
	Relações interpessoais e integração na organização	“É essencial, as relações que tenho atualmente ditam muito a minha boa ou má disposição para vir trabalhar.” (E2)
	Ausência de diálogo	“Não existe muita comunicação entre nós, é mediana. Há dias melhores e outros piores.” (E2)
Equilíbrio Vida Pessoal/Profissional	Conciliação trabalho-vida pessoal	“Para mim, o bem-estar está na hipótese de termos um horário que permita equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de Trabalho seguro e saudável.” (E1)

	Flexibilidade	“A empatia, flexibilidade, reconhecimento, teambuilding e desenvolvimento contínuo seriam os pilares da minha liderança.” (E8)
	Impacto da liderança no equilíbrio pessoal e profissional	“O líder exerce uma influência significativa no meu bem-estar no trabalho, uma vez que tem o “poder” de impactar diretamente a minha satisfação, motivação e equilíbrio emocional, por exemplo, através dos meus horários.” (E1)

Apêndice 3 – Transcrições das Entrevistas

Entrevistado 1 (E1)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Sinto que o meu líder inspira e motiva a equipa a atingir um alto desempenho. Na minha opinião, ele tem uma boa gestão geralmente. No entanto, por questões de limitação de tempo, toma decisões unilaterais, sem consultar à equipa, e como consequência, sinto que o líder nem sempre está disponível para ouvir os problemas que enfrentamos.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

A comunicação entre nós é boa, ele transmite as instruções com clareza, dá-nos feedback constante e construtivo e em geral tem uma resolução rápida de conflitos na maioria do tempo. Em contrapartida, em momentos de tempo mais limitado, infelizmente, tem uma comunicação fechada e escassa, mas não em todos os momentos. Por exemplo, já houve situações em que a informação não passou a tempo, e isso complicou o nosso trabalho.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Na maioria das vezes, sinto que tenho muitas oportunidades de partilhar a minha opinião e a mesma é ouvida. Por exemplo, todas semanas temos reuniões de discussão de casos clínicos mais complexos. Assim, a opinião de todos os médicos é ouvida e valorizada.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Para mim, o bem-estar está na hipótese de termos um horário que permita equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, ambiente de Trabalho seguro e saudável, ou seja, tanto a segurança física, como a proteção contra infeções e condições de trabalho adequadas, como a segurança emocional. Para além disso, um ambiente onde me se sinta respeitada e apoiada.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Um ambiente de trabalho onde há boas relações é uma componente fundamental para o bem-estar, quando não existe diálogo entre colegas ou com o líder, o ambiente de trabalho torna-se pesado e desmotivador. O facto de termos relacionamentos positivos no ambiente profissional causam um sentimento de pertença e inclusão, promovendo o apoio emocional e colaboração, que são essenciais para a satisfação e a motivação no trabalho.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

O líder exerce uma influência significativa no meu bem-estar no trabalho, uma vez que tem o “poder” de impactar diretamente a minha satisfação, motivação e equilíbrio emocional, por exemplo, através dos meus horários.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

O meu líder tem uma influência significativa no meu desempenho, pois ele pode criar as condições que permitam ou limitam a minha capacidade de realizar o trabalho da melhor forma possível. A característica mais importante que um líder pode ter, na minha opinião, é a capacidade de fornecer feedback claro e construtivo e oportunidades de formação continua.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sim, acredito que a forma como meu superior lidera a equipa contribui significativamente para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Assim, tem a capacidade de criar um ambiente de inclusão e de promover o bem-estar. Durante a licenciatura, em alguns estágios que frequentei vivi situações em que o ambiente era de constante cobrança, e isso desgasta muito.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Ter uma relação de liderança com o meu superior que seja direcionada para o meu bem-estar profissional e pessoal, geralmente traz mais vantagens do que desvantagens. No entanto, pode dar a perceção de favorecimento por mim na escolha de promoções.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Sim, sinto-me motivado e valorizado no meu trabalho porque o meu superior reconhece o meu esforço e dá-me autonomia. A liderança adotada desempenha um papel fundamental nesse sentimento, visto que estes trazem: reconhecimento e apreciação e oportunidades de crescimento e suporte e orientação.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Sim, na minha perceção, a organização onde trabalho demonstra preocupação com o bem-estar dos colaboradores. Por exemplo, tenho a consulta de medicina de trabalho anual e por vezes temos formações para promover a nossa saúde mental.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

O líder pode e deve operar dentro da cultura organizacional para garantir coesão e alinhamento com os valores da empresa, mas também pode adicionar seu estilo pessoal para trazer inovação e adaptar práticas às necessidades da equipa. Por exemplo, é opção do líder a quantidade e a escolha das reuniões dadas de feedback, não é uma prática igual em todos os serviços.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

A promoção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, feedback com maior regularidade e de uma forma construtiva.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Sem dúvida que é a melhor gestão na carga do trabalho, porque na minha opinião, esse aspeto ainda está um pouco aquém.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Oportunidades de Crescimento e Desenvolvimento e valorização do bem-estar.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Considero que seja importante a comunicação aberta, transparência e eficácia, empatia e suporte e também a promoção do Desenvolvimento Profissional.

Entrevistado 2 (E2)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Em geral, existe uma grande falta de organização e planeamento.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

Não existe muita comunicação entre nós, é mediana. Há dias melhores e outros piores.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Nos primeiros anos, não me sentia confortável em expressar a minha opinião, pois era muitas vezes rejeitada. Mas atualmente partilho sempre a minha opinião, mesmo que o feedback depois não seja positivo.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Para mim, é essencial um bom ambiente entre colegas, transparência, comunicação, valorização e motivação.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

É essencial, as relações que tenho atualmente ditam muito a minha boa ou má disposição para vir trabalhar.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Acaba por ter influência, porque se a relação com o meu líder não estiver bem, isso causa mal-estar e consequentemente frustração e desmotivação no meu dia-a-dia no trabalho.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

Tem alguma ainda, sendo que a característica mais importante é o facto de sentir que tenho feedback do meu desempenho e conseguir perceber pelo meu líder onde tenho de melhorar, onde devo investir na formação, por exemplo.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Nem sempre, maior parte das vezes destabiliza. Acho que lá no fundo gostava de sentir mais preocupação e interesse da parte do meu superior, porque às vezes parece que estamos sozinhos em maior parte das dificuldades que encontramos no dia a dia.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não, bem pelo contrário. Neste momento, o que é desvantajoso é o facto da relação de liderança promover essencialmente o mal-estar.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

A liderança do meu superior nem sempre me ajuda a sentir motivada, mas como gosto muito do que faço no meu dia-a-dia, consigo sentir-me motivada, mas valorizada não me sinto.

- 11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Não muito, acho que devia haver mais preocupação em criar dinâmicas, team buildings, em criar conversas com os colaboradores para analisar como se sentem no local de trabalho, quais as suas dificuldades e opiniões sobre o que poderia ser mudado.

- 12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Atua em linha com a cultura organizacional, sempre que é preciso tomar uma decisão consulta primeiro outras colegas para perceber como vão fazer para depois antes de avançar com qualquer decisão de acordo com o feedback que lhe passaram.

- 13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Mais reuniões, conversas transparentes sobre como os colaboradores se sentem, valorização e reconhecimento do esforço dos colaboradores e feedback sobre o trabalho desempenhado.

- 14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Sem dúvida que criar bom ambiente de trabalho e valorizar o trabalho desempenhado. Quando o líder nos reconhece, sentimos que não somos apenas números.

- 15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

O facto de gostar do que faço no meu dia-a-dia de trabalho e a possibilidade de conciliar os meus horários, é difícil conciliar horários extensos com a vida familiar, sinto que falta apoio nesse sentido.

- 16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Considero que o mais importante é o bom ambiente de trabalho, espírito de equipa, fazer team buildings, reuniões semanais com os colaboradores, ouvir opiniões e pôr-me sempre no lugar dos colaboradores, para perceber a sua perspetiva.

Entrevistado 3 (E3)

- 1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Como uma liderança democrática, em que os membros da equipa podem partilhar as suas opiniões face a diversas situações.

- 2) Como é comunicação entre você e seu líder?

Maioritariamente cordial, a comunicação com o meu líder é clara e direta, o que facilita o nosso trabalho, nota-se o esforço para que a comunicação seja assertiva.

- 3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

De uma forma geral, sim e há ainda incentivo por parte da minha liderança na partilha das minhas opiniões. Irá depender muito do conteúdo da opinião, como por exemplo, se o assunto for considerado "tabu" dentro da organização em si. Um exemplo concreto seria na opinião sobre os objetivos expectáveis a realizar e se estes se adequam, ou partilhar a minha opinião sobre procedimentos de rotina.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Acima de tudo, a demonstração de valorização sobre o meu trabalho, verbal e monetário, aliado ao ambiente organizacional/relações entre colaboradores e colaboradores/liderança.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Concordo plenamente. Acrescento ainda que, boas relações de trabalho podem traduzir-se não no meu bem-estar como também irá influenciar positivamente o meu desempenho.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

O meu líder esforça-se para que o bem-estar no trabalho seja uma realidade através de pequenas mudanças e atitudes.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

Tem uma influência positiva até porque o meu líder demonstra uma essência muito empática comigo.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Concordo plenamente, este consegue avaliar os pontos fortes e fracos dos membros da equipa, o que permite uma melhor dinâmica dentro da mesma.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não porque o bem-estar profissional e pessoal irá sentir-se no meu desempenho e motivação para desempenhar as funções de forma mais eficaz.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Motivada não, apenas me sinto motivada quando o meu superior reconhece o meu esforço, mas valorizada pela minha liderança diria que sim. A minha liderança demonstra verbalmente o bom desempenho das minhas funções. Infelizmente, no que respeita à motivação no trabalho, e tendo em conta que esta não se deve só diretamente à minha liderança, esta tenta criar atividades diferentes que tentem despertar alguma motivação.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

A organização demonstra a sua preocupação com os colaboradores através de práticas de flexibilidade e apoio, mas acho que apesar de quererem o bem-estar dos colaboradores, existem atitudes/decisões crassas que, mesmo que tentando trabalhando para o bem-estar dos colaboradores, estas são muito disruptivas ao bem-estar, acaba por ser uma preocupação neutra.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

O meu líder atua pela cultura organizacional da empresa, com preocupação constante de melhorar para proporcionar boas experiências aos nossos clientes, privilegia o espírito de equipa e preza pela excelência e investimento em formação dos membros da equipa.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Transparência por parte da liderança, pois iria criar um espaço seguro e confortável para partilha de opiniões de ambas as partes.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança? Tomar atitudes pelo bem-estar dos membros da equipa e não replicar atitudes de outras lideranças que possam não se adequar ao contexto da equipa.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Valorização profissional, possibilidade de desenvolvimentos profissionais e pessoais, a existência de políticas que permitem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e a perceção do impacto do nosso trabalho

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Ouvir as opiniões dos meus membros da equipa para compreender quais os aspetos que consideram melhorar e quais as ideias que estes têm para tornar isso possível; tentar introduzir algumas tarefas diversas, pontualmente, para combater a monotonia no trabalho; ser assertiva na comunicação; comunicar com os membros da equipa quando alguma situação menos favorável acontece, de forma a mostrar e ouvir diferentes pontos de vista de modo a resolver ou apaziguar a situação.

Entrevistado 4 (E4)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

A superior hierárquica tem uma liderança aberta e colaborativa, com uma boa comunicação com os colaboradores da equipa que lidera, sendo restrita em alguns aspetos, mas no geral o meu superior mostra-se preocupado com o que sinto, e isso faz-me sentir mais seguro e confiante.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

A nossa comunicação parte muito da plataforma Microsoft Teams, costumamos conversar 2/3 vezes por semana pessoalmente no Teams. No final do dia, existe uma reunião de equipa que serve para questionar e argumentar tópicos de trabalho, ou seja, essa reunião é diária.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Em termos de expressão de opiniões, ainda me sinto um pouco introvertido pelo tempo que estou na empresa e na equipa. No entanto, estou a realizar um projeto, juntamente com os meus colegas, e tivemos uma reunião com a líder de equipa, e a líder de equipa é aberta a novas ideias e, quando essa ideia faz sentido no negócio em que estamos a trabalhar. Mas posso dizer que é mais aberta a novas ideias quando os requisitos do projeto se encontram em desenvolvimento.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

O bem-estar no trabalho significa ter um bom ambiente de equipa, ser valorizado economicamente e profissionalmente, e apreciar aquilo que fazemos durante 8 horas do nosso dia.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sim, o ambiente de trabalho é um tópico cada vez mais importante, o apoio entre colegas ajuda a ultrapassar os dias mais difíceis. Através de bons relacionamentos no trabalho, a empresa vai crescer

economicamente e vai ter uma boa reputação por parte de novas pessoas que queiram fazer parte dela mesma.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

É fundamental termos um team leader que dê feedback do nosso trabalho, seja positivo ou negativo, e que nos guie principalmente no início da entrada na empresa. Sem essa valorização, vamos desmotivar facilmente do nosso trabalho e esse vai passar a ser uma obrigação.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

A comunicação e a honestidade são a chave para que o colaborador tenha sucesso e goste daquilo que faz diariamente.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sem dúvida que sim, a líder de equipa sempre foi honesta com a equipa e justa com o trabalho que entrega aos colaboradores.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não penso que traga desvantagens, só é importante que a líder de equipa estabeleça limites com as pessoas, ou seja, nem dar muito favoritismo nem esquecer completamente a pessoa, tudo relacionado com um equilíbrio de gestão de equipa.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Fiquei desmotivado por um período por causa da falta de trabalho existente e sem trabalho, fiquei estagnado. Depois da avaliação que tive com a líder de equipa, fiquei mais tranquilizado em relação ao meu trabalho, e penso que essa reunião foi positiva e fiquei mais motivado.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Sim. É uma empresa que promove o desporto, que é um dos aspetos mais importantes para colaboradores que trabalham em casa, para não existirem burnouts na empresa e, muitos eventos e team buildings para promover a convivência de equipa.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Em termos de trabalho, a líder de equipa é mais restrita, em termos de colocação de horas nas tarefas que desenvolvemos. Por exemplo, em termos de gestão de pessoas, é mais aberta e paciente com o colaborador da equipa.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Na minha opinião, a liderança tem um impacto no bem-estar dos colaboradores. Uma prática útil seria maior feedback do trabalho que desenvolvemos. Penso que seja um ponto importante para percebermos se temos que melhorar algo tanto profissionalmente como psicologicamente.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Neste momento, seria mesmo o feedback do trabalho dos colaboradores, penso que de 6 em 6 meses é muito tempo para questionar o trabalho que os colaboradores têm feito.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Os principais fatores são o ambiente de equipa, reconhecimento profissional e económico, e gosto pelo trabalho que o colaborador desenvolve.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Se eu fosse líder de equipa promovia team buildings e reuniões sem ser tópicos do trabalho profissional (não sendo obrigatório), bastante feedback honesto do trabalho dos colaboradores, e seria aberto a novas sugestões se beneficiasse o ambiente e trabalho da equipa.

Entrevistado 5 (E5)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Sem comunicação. Apenas contacta de longe a longe.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

É escassa, apenas existe quando é estritamente necessário. Sinto falta de feedback, às vezes não sei se estou a fazer o meu trabalho de forma correta.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Não sinto que seja viável expressar a minha opinião, pois já aconteceu no passado e fui rotulada como sendo a do contra.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Sentir-me valorizada, bem remunerada e que sou ouvida.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Ter boas relações no trabalho é essencial para o meu bem-estar, porque passo muito tempo no trabalho e conviver bem com os colegas torna os dias mais leves, é o local onde passamos pelo menos 8h da nossa vida.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Quando a minha superiora hierárquica me liga é porque algo não está bem e o meu dia piora.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

A influência é maioritariamente negativa. As características talvez sejam apoio e reconhecimento.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Para 50% da restante equipa sim, no entanto para mim não.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Ter uma boa relação com a minha superiora hierárquica, só me traria mais vantagens.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Neste momento não, sendo que a liderança dela só contribui negativamente para que isso continue. Quando não há reconhecimento, o trabalho acaba por perder significado.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Não, somos apenas números, as reuniões de feedback apenas são realizadas quando as coisas não estão a correr como o esperado, e também existe a questão de que, por vezes sinto que as decisões já vêm tomadas, e que a nossa opinião não tem peso real. E também sinto que muitas vezes existe pressão excessiva, o que cria um ambiente pesado.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

A favor da cultura. Costuma ir ao encontro do que eles definem.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Mudança de liderança, 50% da equipa não vai evoluir.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

A proximidade, e a maior preocupação se existe algum fator nas nossas vidas pessoais que não nos estejam a permitir dar o litro diariamente, sinto que às vezes o trabalho ocupa demasiado espaço e não há grande preocupação com o equilíbrio.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Bom ambiente de trabalho, valorização e boa remuneração

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Iria estabelecer contato diário com os colaboradores, para perceber diariamente o estado de espírito de cada um. Tudo implica com a vida profissional, que começa na vida pessoal ao levantar de manhã.

Entrevistado 6 (E6)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Centrado no ponto de vista do próprio.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

Para questões maioritariamente burocráticas, nas poucas alturas em que a comunicação entre nós flui é quando o meu superior dá feedback e sinto que posso melhorar e evoluir.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Sinto-me livre para expressar e partilhar opiniões. Enquanto trabalhadora, dar sugestões para organização da área específica de Terapia da Fala e, de seguida, ter um plano de ação para implementá-las.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Harmonia, comunicação e partilha em equipa.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sim, traz-me uma leveza para vir trabalhar. Quando sinto que tenho boas relações no trabalho, venho com mais energia e mais vontade de dar o meu melhor.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Reduzida, pouco faz para me influenciar positivamente.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

Não influencia, como comunicamos pouco não deixo que a presença dele tenha algum impacto em mim.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Não, basta perceber como todos se sentem com o estilo de liderança que ele adota.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não, porque o bem-estar no trabalho é crucial para a harmonia e desenvolvimento pessoal e profissional em equipa.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Sim, com aumento salarial, sentir-me-ia ainda mais. Normalmente vem da direção da instituição e não do Líder, porque o superior direto não valoriza a área pois não é a mais rentável do ponto de vista de faturação.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Sim, a Direção procura ter em atenção o estado físico e emocional.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Tem espaço para ter estilo próprio, para implementar pequenas mudanças e repreender comportamentos dos funcionários.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Adotar reuniões semanais e comunicação mais eficaz, para melhorar o workflow do trabalho.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Tentar procurar o funcionamento e a intervenção realizada em cada valência e formas de interação mais recorrentes com os membros da equipa para fazer crescer a Instituição.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

A autonomia dada à gestão da área na marcação de utentes e implementações de mais valias para a área e para a relação entre a vida pessoal e profissional, quando consigo gerir os horários de forma equilibrada, sinto-me mais motivada e produtiva.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Procurar reconhecer o esforço individual; reuniões semanais com vários pontos de partilha; questionar os membros se o modelo de funcionamento e as regras aplicadas estão a ter impactos positivos; explicar o porquê de implementar regras novas e ouvir novas ideias e propostas.

Entrevistado 7 (E7)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Autocrático, é pouco participativo, não tem confiança na sua equipa. Tem sido difícil manter a participação responsável que sempre nos caracterizou e o funcionamento de grande envolvimento e quase horizontal de nossa estrutura anterior, criando um distanciamento muito grande entre nós. Cada vez mais vertical no processo de tomada de decisões. Por vezes há uma distância que faz com que não me sinta apoiada.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

É reduzida e pouco genuína. A comunicação nem sempre é clara, e isso gera mal-entendidos e frustração no meu dia a dia.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Sinto-me limitada, experienciei uma grande mudança na cultura organizacional do nosso Instituto, gostava de ser mais envolvido em decisões que afetam diretamente o meu trabalho, mas isso raramente acontece." Por exemplo, apresentar uma proposta relativa aos RH e receber um email no dia seguinte a criticar o aparecimento de temas sem previa consulta da Direção. Ser chamada uns minutos antes do início do Conselho de Gestão para me apresentar algo já decidido por ele com a Direção, pois tinha de ser comunicado aos trabalhadores. Ou, por exemplo, ser me criticado na minha reunião de avaliação de desempenho anual pela falta de alinhamento com a Direção (a mesma que não permite a participação das pessoas nos processos).

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

O bem-estar no trabalho é a experiência satisfatória da cultura organizacional, do próprio clima organizacional onde o trabalhador se encontra. Para mim, bem-estar é conseguir conciliar a vida profissional com a pessoal, sem sentir que uma prejudica a outra. É a perceção de plenitude com as tarefas que se desempenham e o alinhamento com a missão e propósito da organização. O clima e as relações interpessoais no mesmo pé de balança que os estilos de gestão.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sim, é importante, já senti que havia falta de cooperação, e isso torna o trabalho mais difícil e desgastante.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Enorme. O reconhecimento do meu lugar e valor no contexto laboral depende muito do tipo de liderança. Tenho assistido a vários ciclos de pessoas na posição de líder da minha organização, tenho a experiência de quanto influencia a maneira de estar e sentir dos trabalhadores e na minha pessoalmente, potenciando (ou não) o envolvimento, a responsabilidade, a produtividade, a autossuperação, a otimização de processos, as iniciativas, em muitas dimensões.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

O feedback contínuo, o envolvimento, o estabelecimento de relações de confiança, a comunicação aberta, os reconhecimentos genuínos pelo desempenho são características indispensáveis de um bom líder. Não experiencio nenhuma delas neste momento, no meu contexto laboral pelo que a influência é negativa. Gostava de ser mais envolvida em decisões que afetam direta

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sim, acredito na relevância dessa forma de liderança. Quando não há acompanhamento nem feedback, sinto-me desmotivada e isso acaba por influenciar o meu desempenho.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não possuo uma relação de liderança com o meu superior direcionada para o meu bem-estar profissional e pessoal, mas acredito que nunca me iria trazer desvantagens se tivéssemos uma.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Sinto-me motivada e valorizada pelos meus colegas, pacientes e alunos quanto ao meu desempenho. A liderança não tem contribuído para que essa valorização seja positiva. Sinto que por vezes o esforço não é valorizado, como se fosse apenas mais um número. A minha maior motivação é o que referi há pouco, é a razão de eu gostar tanto do que faço e espero continuar a fazer por muitos longos anos.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Não acredito que genuinamente as pessoas estejam colocadas em primeiro lugar. A nível institucional existe uma preocupação, mas, infelizmente, não se traduz em melhores estratégias. Há um contexto de transição para Instituição maior e muitas crises identitárias, complexidade acrescida na gestão de pessoas, etc.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Uma das primeiras frases frequentemente partilhadas com a equipa era precisamente esta, a cultura é dinâmica. A enorme mudança de nossa cultura organizacional e, por conseguinte, do nosso clima organizacional foi precisamente essa, um estilo próprio que anulou todo o anterior, precisamente para mudar a cultura de trabalho. Por exemplo, deixamos de ter reuniões abertas onde discutíamos os problemas de trabalho, onde as pessoas pudessem ter a oportunidade de apresentar soluções e fazer parte das mesmas. Outro exemplo, exemplo, dar uma importância sem precedentes ao organograma e as hierarquias, hipercentralizando na nova direção todos os poderes e responsabilidades.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Comunicação aberta, genuína, assertiva, estabelecerem objetivos claros, partilha e envolvimento das pessoas nos processos. Tempo para feedback e acompanhamento dos objetivos de trabalho de cada trabalhador. A postura de genuíno interesse pelo bem-estar pessoal e profissional dos trabalhadores. Conseguirem falar abertamente sobre os assuntos, dar valor as opiniões de todos, não as sentir como ameaças.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Percecionar uma verdadeira confiança em mim, por parte da Direção.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

As oportunidades de participação e envolvimento nos processos diários, a comunicação aberta e assertiva, a credibilidade da Direção.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Além de comportamentos, existem atitudes e valores pessoais que se possuem ou não. A capacidade de relacionamento interpessoal é também fundamental no processo melhoria do ambiente laboral. Se fosse chamada a ser líder, priorizava o estabelecimento de objetivos junto dos trabalhadores; os espaços e rotinas de comunicação e envolvimento ativo de todos na tomada de decisões e participação nas soluções e tarefas emergentes.

Também priorizava as dinâmicas que consolidassem a confiança mútua, pretendia conhecer o mais a fundo possível cada trabalhador, os seus interesses, experiências e motivações. Tentaria promover uma gestão o mais horizontal possível e menos hierárquica e autocrática possível. Disponibilizaria meios materiais e morais para reconhecer publicamente o contributo de cada trabalhador. Potenciaria os canais de comunicação de sugestões, críticas e associado a estes, garantiria o feedback aos mesmos. Organizava atividades de team-building (que de nada servem se não é genuíno o interesse nas pessoas, como valor maior da instituição).

Entrevistado 8 (E8)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

O estilo de liderança do meu superior é bastante colaborativo e acessível. Ele tem um perfil que valoriza a autonomia dos colaboradores, o que me permite tomar decisões dentro do meu objetivo de trabalho. Ao mesmo tempo, é alguém que está sempre disponível para discutir ideias e fornecer orientações quando necessário. Sinto que ele valoriza a equipa, o que faz com que todos se sintam parte das soluções. Um exemplo disso foi quando implementamos um novo projeto e ele confiou em mim e na equipa para liderar o processo, sem microgerenciar, mas sempre presente para dar suporte. O estilo de liderança do meu superior é bastante colaborativo e acessível.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

A comunicação entre nós é bastante aberta e transparente. Temos reuniões regulares, tanto em equipa quanto individuais, para alinhar expectativas, discutir progresso e ajustar estratégias. Ele é uma pessoa que valoriza feedback contínuo, o que facilita bastante o entendimento mútuo e o alinhamento de objetivos. Além disso, usamos ferramentas para manter uma comunicação mais ágil no dia a dia, o que nos ajuda a resolver questões rápidas sem precisar de formalizar reuniões o tempo todo. No geral, sinto que posso abordar qualquer tema com ele, seja pessoal ou profissional, e também tenho liberdade para expressar as minhas opiniões e sinto que existe abertura para ouvir.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Sinto que tenho bastante liberdade para expressar minhas opiniões, e isso é algo que meu líder incentiva fortemente.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Para mim, o bem-estar no trabalho está diretamente relacionado à sensação de equilíbrio entre as expectativas profissionais e a vida pessoal, além de sentir que estou num ambiente onde sou respeitada e posso crescer. Isso envolve ter espaço para fazer o meu trabalho sem uma pressão excessiva, contar com o apoio necessário para enfrentar desafios e, claro, ter boas relações com os colegas.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sim, absolutamente. Acredito que um ambiente onde as pessoas se dão bem é crucial para o bem-estar de qualquer profissional. Quando há uma boa relação entre os membros da equipa, o trabalho flui de forma mais natural, e os desafios são encarados em conjunto, o que diminui o stress.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

O papel do meu líder no meu bem-estar é fundamental. Ele cria um ambiente de trabalho onde me sinto segura para expressar minhas preocupações e ideias, e essa abertura faz-me sentir à vontade para discutir tanto questões profissionais quanto aspetos pessoais que podem influenciar o meu desempenho. Além disso, ele sabe equilibrar bem os momentos em que tem de cobrar a realização dos objetivos com momentos de apoio e reconhecimento, o que me ajuda a manter uma boa saúde mental no dia a dia.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

A confiança que ele deposita em mim e na equipa é, sem dúvida, a característica mais importante para o meu desempenho. O facto de saber que posso tomar decisões estratégicas dentro da minha área sem que ele esteja sempre em cima do que estou a fazer dá-me uma grande sensação de responsabilidade e motivação para entregar os melhores resultados.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sim, acredito que a liderança do meu superior é um dos fatores-chave para o ambiente positivo que temos. Ele sabe manter um equilíbrio entre ser acessível e exigente, o que cria um espaço onde todos saibam que precisam de entregar resultados, mas ao mesmo tempo se sentem apoiados.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não vejo desvantagens. Na verdade, ter um líder que se preocupa com o meu bem-estar pessoal e profissional traz muitos benefícios. Isso cria um ambiente de confiança, onde sei que posso contar com ele em situações complicadas, sem que isso afete negativamente a minha imagem ou minha carreira. Ele entende que somos seres humanos com vidas fora do trabalho, e isso reflete-se numa liderança mais empática e equilibrada. Acredito que essa abordagem só contribui para que eu tenha mais motivação no meu dia a dia.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Sim, sinto-me bastante motivada e valorizada. O meu líder faz questão de reconhecer os esforços e as conquistas de toda a equipa, seja através de feedbacks diretos ou em reuniões de grupo. Ele também me dá a oportunidade de crescer e assumir novas responsabilidades, o que me faz sentir que o meu desenvolvimento dentro da empresa é uma prioridade.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Sim, acredito que tenham uma preocupação genuína com o bem-estar dos colaboradores. Nem sempre existe abertura para ajustar horários quando surgem questões pessoais, e isso acaba por gerar stress. No entanto, há uma cultura de reconhecimento que incentiva os colaboradores a sentirem-se parte da empresa. Por exemplo, temos reuniões trimestrais onde são discutidos não só os resultados financeiros, mas também o clima organizacional e o bem-estar da equipa, o que demonstra que a empresa está atenta a esses aspetos.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Acredito que ele equilibra bem os dois. A cultura da empresa é jovem, flexível e inovadora, e meu líder segue essa linha ao dar bastante autonomia e confiar no trabalho da equipa. No entanto, ele também traz o seu toque pessoal ao envolver-se mais diretamente no desenvolvimento individual de cada colaborador, algo que talvez seja mais um traço pessoal dele. Por exemplo, ele sempre reserva tempo para sessões individuais de feedback mais aprofundado, o que vai além do que seria esperado em termos de cultura organizacional.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

Acredito que uma medida útil seria a criação de um programa de coach dentro da equipa. Isso ajudaria não só no desenvolvimento profissional, mas também no suporte emocional dos colaboradores, principalmente em momentos de maior pressão. Além disso, encontros regulares focados em descontração e bem-estar, como sessões de mindfulness ou palestras sobre saúde mental, poderiam ser incorporados para equilibrar as questões do dia a dia. Essas práticas fariam com que o bem-estar fosse tratado de forma mais sistemática.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança?

Uma questão que poderia melhorar ainda mais seria a flexibilização maior nos prazos, especialmente em momentos de alta pressão. Às vezes, sinto que a pressão por resultados imediatos pode ser desnecessariamente desgastante. Se houver um diálogo mais aberto sobre prioridades e prazos realistas, acredito que isso poderia reduzir o stress e, conseqüentemente, melhorar o bem-estar da equipa.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Os principais fatores que me envolvem são o reconhecimento pelo meu trabalho, a oportunidade de crescimento e a sensação de que estou a fazer parte de algo maior. Saber que as minhas contribuições são valorizadas e que tenho espaço para inovar e propor ideias me motiva a dar o meu melhor. Além disso, a cultura da empresa, que valoriza a colaboração e o bem-estar, me faz querer permanecer e crescer na empresa.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

O meu foco como líder seria construir uma equipa que se sente ouvida, valorizada e conectada. A empatia, flexibilidade, reconhecimento, teambuilding e desenvolvimento contínuo seriam os pilares da minha liderança. Quando todos estão alinhados e se sentem importantes dentro do processo, o resultado é um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, onde cada membro se sente motivado a dar o seu melhor.

Entrevistado 9 (E9)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Talvez Liberal, o típico “Laissez Faire”.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

É uma comunicação informal, descontraída.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Sinto que é possível e simples na maior parte das situações, por exemplo quando estamos com vários pacientes ao mesmo tempo e com o stress precisamos de exteriorizar algum sentimento.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

Ter os recursos materiais e humanos necessários para o bom desempenho; dispor dos tempos devidos de descanso e manter boas relações com os pares e chefias e sentir que o líder se aproxima e procura perceber as nossas dificuldades.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sim, nesta profissão passamos bastante tempo no trabalho, o que acresce uma necessário maior de proximidade com quem trabalhamos.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Pouca, como é um pouco ausente nem sempre tem impacto no meu bem-estar diretamente.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante?

Novamente, pouca, apenas procura providenciar momentos de descanso adequados.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sim, deixa ao nosso critério muitas das vezes a forma como lidamos com algumas situações.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

Não, é vantajoso.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Não, a liderança do meu superior não contribui para a minha motivação, pelo contrário, contribui para a falta dela na medida em que o líder é muito ausente e alheio da realidade.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Não, porque não assegura a devida mão de obra por paciente que existe diariamente.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Não tem espaço um estilo próprio, mas também não se esforça para o ter, é bastante distante de nós e acaba por não se esforçar para que um estilo de liderança exista. Aqui na Instituição, às vezes parece que só notam os erros, e nunca os esforços.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

O facto de estar mais presente e ouvir os problemas e questões da equipa, dando seguimento às soluções, porque a equipa já tem bastante trabalho e ainda acaba a ter de se preocupar com questões que não fazem parte das suas funções.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança? De forma geral, estar mais presente e ter um papel mais colaborativo na solução de problemas. Quando surgem conflitos e não há intervenção do líder, o ambiente fica insuportável.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

Ter uma remuneração mais justa e melhores considerações de trabalho.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Providenciar recursos humanos e matérias, promover dinâmicas de grupo, implementar pequenos momentos de relaxamento e a promoção de convívios entre equipa.

Entrevistado 10 (E10)

1) Como descreveria o estilo de liderança do seu superior hierárquico?

Acima de tudo uma liderança flexível, sempre disposta a ajudar-nos quando for preciso. É ela que nos orienta nas situações difíceis e nos ensina a tomar as melhores decisões possíveis, lembrando sempre que cada caso é um caso.

2) Como é comunicação entre você e seu líder?

A minha líder é uma pessoa extremamente aberta a ouvir opiniões e sugestões, venham elas de onde for. Está sempre disponível para falar connosco, no bom e no mau, e procura sempre simplificar qualquer tipo de situação.

3) Como se sente quanto à possibilidade de expressar as suas opiniões? Partilhe uma situação concreta.

Com a minha liderança, completamente à vontade, as portas estão sempre abertas a sugestões ou opiniões, sejam elas quais forem, todas as opiniões são válidas.

4) O que significa para si o bem-estar no trabalho?

O bem-estar no trabalho, acima de tudo, é sentirmo-nos bem onde estamos, seja pela equipa à nossa volta, seja pelas funções que estamos a desempenhar. Não adianta estarmos numa equipa com um bom ambiente, se não estamos a desempenhar um papel com o qual não nos identificamos. O mesmo se aplica no sentido inverso, em que a longo prazo não é saudável estarmos a fazer algo que gostamos, quando não nos identificamos com as pessoas que nos rodeiam.

5) Ter boas relações no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar?

Sem dúvida! Sem um bom ambiente e boas relações no trabalho, muito dificilmente conseguiremos longevidade na instituição, bem como o nosso desempenho máximo, uma vez que um bom ambiente incita qualquer colaborador a fazer mais e melhor.

6) Qual é a influência do seu líder no seu bem-estar no trabalho?

Altíssima. É ele que zela pelo bem-estar entre as equipas, a empatia do meu superior faz com que os problemas do dia a dia não sejam tão pesados, sinto que posso contar com ele. Ele faz questão de lembrar, que acima de tudo, somos todos pessoas, tendo sempre de haver empatia e compreensão, para que tudo flua da melhor maneira, tanto no trabalho, como na vida pessoal.

7) Qual é a influência do seu líder no seu desempenho? Qual é a característica mais importante? Iguamente alta. O meu líder procura sempre explorar as nossas maiores valências como pessoas e colaboradores, tentando extrair sempre o melhor de nós. Ao mesmo tempo procura sempre colocar-nos em situações desconfortáveis, para que possamos também melhorar as skills que talvez não estejam tão aprimoradas.

8) Acredita que a forma como o seu superior lidera a equipa contribui para um ambiente de trabalho positivo?

Sem dúvida, quando o líder se aproxima e valoriza os colaboradores, o ambiente na equipa torna-se muito mais leve e positivo. E dessa forma, procurando sempre complementar-nos através das nossas mais valias, creio que faz de nós uma equipa bem mais coesa, onde ninguém fica para trás e somos capazes de aprender algo novo todos os dias.

9) Sente que ter uma relação de liderança com o seu superior mais direcionada para o seu bem-estar profissional e pessoal lhe traz desvantagens? Porquê?

De todo. Cada vez mais nos dias que correm o bem-estar é valorizado. Acredito que tendo um líder que também procura constantemente a valorização desse mesmo bem-estar, só faz com que toda a equipa se sinta confortável onde está, e faz com que estejam prontos a dar tudo de si mesmos diariamente.

10) Sente-se motivado e valorizado no seu trabalho? Como é que a liderança do seu superior contribui para isso?

Sim, bastante. A melhor maneira de manter uma pessoa motivada, para além do já mencionado o bem-estar no trabalho, é talvez o desafio constante, é colocarmo-nos em situações mais desconfortáveis, enfrentar desafios novos, para que possamos evoluir em todos os aspetos. Quando somos envolvidos, sentimos que fazemos parte das decisões, e isso dá-nos motivação, acima de tudo, sendo eu uma pessoa tão focada no desenvolvimento pessoal, no fim do dia, o facto de ser valorizado faz-me sentir que o meu trabalho tem impacto.

11) Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?

Sim. A empresa onde estou está sempre focada no bem-estar de todos. Um colaborador feliz é colaborador motivado, e é por estas linhas que a empresa se rege. Regularmente são realizados inquéritos de satisfação, brainstormings, estratégias de endomarketing e revisões salariais, tudo para que seja possível manter ao máximo a satisfação de todos.

12) Considera que o líder atua em linha com a cultura organizacional ou tem espaço para ter um estilo próprio? Apresente exemplos.

Um pouco de ambos. Diria que maioritariamente acaba sempre por seguir os valores organizacionais, temos sempre em conta que cada pessoa é como cada pessoa, e há sempre esse espaço para cada líder possa dar o seu "toque" na equipa sobre a qual é responsável.

13) Que medidas ou práticas de liderança acha que poderiam ser úteis para o aumento do bem-estar no trabalho. E porquê?

As quatro medidas importantes na minha ótica são as seguintes:

Inquéritos de satisfação, de forma a perceber se está algo de errado em alguma equipa, com alguma pessoa, etc; Brainstormings, uma vez que devemos estar sempre dispostos a ouvir o que os demais têm para dizer, existem sempre boas ideias, e através de uma ideia base, com a ajuda de todos é possível desenvolver até projetos revolucionários na organização; Estratégias de endomarketing, se fazemos marketing externo, porque não fazê-lo também internamente, para fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização, que sintam “orgulho à camisola” e; Revisões salariais, talvez anuais, para garantir que toda a gente tem um salário o mais justo possível.

14) De forma a melhorar o seu bem-estar, o que considera mais importante mudar na liderança? A capacidade de ouvir os seus colaboradores, que muitos líderes não a têm. Toda a gente gosta de se sentir ouvido, principalmente no trabalho, que dá um outro tipo de sentimento de valorização ao colaborador.

15) Enquanto trabalhador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?

A equipa onde estou inserido, as minhas tarefas e papel que desempenho. No geral, todo o ambiente organizacional de que faço parte.

16) Se fosse chamado a ser líder, quais seriam os comportamentos que considera mais importante para aumentar o bem-estar dos membros da sua equipa?

Na minha opinião é todo um resumo do que foi falado nas perguntas anteriores, fazer com que os colaboradores se sintam ouvidos e valorizados, procurando sempre saber como estão as coisas a correr com toda a gente. No geral, procurar sempre a satisfação máxima dos colaboradores, aumentando assim organicamente toda a produtividade da equipa.

P.PORTO

ESCOLA
SUPERIOR
DE SAÚDE



M

MESTRADO

Gestão das Organizações de Saúde – Gestão de Unidades de Saúde