

**Universidades Lusíada**

Bispo, Cristina Luísa Leite Freire, 1968-

**Processos de liderança, significado no trabalho e empenhamento organizacional : estudo de caso num organismo público**

<http://hdl.handle.net/11067/5204>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2020
<b>Resumo</b>	<p>Todas as organizações, pela sua natureza e complexidade, têm sempre um objetivo principal com a finalidade de prestar bens ou serviços necessários à comunidade. A presente investigação integra-se na área da gestão de recursos humanos, e do comportamento organizacional, no âmbito dos estudos que procuram analisar o impacto da qualidade da relação com o líder nas atitudes dos colaboradores. Recorreu a uma amostra de 74 participantes que exercem funções diversificadas numa instituição de serviço ...</p> <p>By their nature and complexity, all organizations have as main objective to provide goods or services essential to the community. The present research fits in human resources management area, and organizational behaviour, within the scoop of studies that seek to analyse the impact of the quality of the relationship with leaders in employees' behaviour. The study sample includes 74 participants from a national public service institution with several job functions. This institution mission is to...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Liderança, Empenhamento organizacional, Satisfação no trabalho
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-12-26T10:49:21Z com informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Processos de liderança, significado no trabalho e empenhamento organizacional: estudo de caso num organismo público**

**Realizado por:**  
Cristina Luísa Leite Freire Bispo

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Mário Caldeira Dias  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
Arguente: Prof. Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Dissertação aprovada em: 13 de fevereiro de 2020

Lisboa

2019



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Processos de liderança, significado no trabalho  
e empenhamento organizacional:  
estudo de caso num organismo público**

**Cristina Luísa Leite Freire Bispo**

Lisboa

agosto 2019



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional**

**Processos de liderança, significado no trabalho  
e empenhamento organizacional:  
estudo de caso num organismo público**

**Cristina Luísa Leite Freire Bispo**

Lisboa

agosto 2019

Cristina Luísa Leite Freire Bispo

Processos de liderança, significado no trabalho  
e empenhamento organizacional:  
estudo de caso num organismo público

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos  
Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato  
Pereira Esteves

Lisboa

agosto 2019

## Ficha Técnica

**Autora** Cristina Luísa Leite Freire Bispo  
**Orientadora** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves  
**Título** Processos de liderança, significado no trabalho e empenhamento organizacional: estudo de caso num organismo público  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2019

### Mediateca da Universidade Lusíada - Catalogação na Publicação

BISPO, Cristina Luísa Leite Freire, 1968-

Processos de liderança, significado no trabalho e empenhamento organizacional : estudo de caso num organismo público / Cristina Luísa Leite Freire Bispo ; orientado por Maria Teresa Fortunato Pereira Esteves. - Lisboa : [s.n.], 2019. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira, 1962-

LCSH

1. Liderança
2. Empenhamento organizacional
3. Satisfação no trabalho
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Leadership

2. Organizationla commitment
3. Job satisfaction
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.J63 B57 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho a mim própria pelo meu esforço e dedicação, entendendo como parte de um processo de aprendizagem do qual fui adiando por razões pessoais e profissionais, mas a sua concretização foi possível, tornando-se um desafio e ao mesmo tempo um objetivo de realização pessoal. O meu lema é nunca desistir das adversidades da vida e dizer que não foi fácil, mas consegui finalizá-lo com sucesso.

Estou grata a todas as pessoas que contribuíram para o progresso de todo o meu percurso académico e nomeadamente, para a realização da presente dissertação.

Agradecer à Sra. Professora Doutora Teresa Pereira Esteves pela colaboração, apoio, incentivo, disponibilidade e orientação.

À Sra. Professora Doutora Manuela Maria Oliveira agradecer pelo apoio e generosidade em ajudar-me no tratamento dos dados.

À Catarina Graça da Mediateca pela preciosa ajuda que dispensou na configuração da estrutura e referências.

Agradecimento a todos os colaboradores do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP que deram o seu contributo para a concretização deste estudo.

Em especial ao Ivo, pela sua tolerância às minhas impaciências, e palavras de incentivo que teve neste percurso. Uma palavra de carinho e respeito em especial à minha avó, que ficou privada durante uns tempos da minha visita no Lar, manifestando sempre o seu incondicional amor.

Por fim, dedico aos meus queridos filhos Marta e Ivo Afonso que sempre me fizeram acreditar que conseguiria concretizar este projeto com sucesso, o meu eterno reconhecimento pelo apoio e carinho.

A todos,  
O meu muito obrigada!



As pessoas empenhadas são os cidadãos-modelo de toda a organização. E, tal como os seixos numa piscina, os trabalhadores empenhados lançam ondas de bons sentimentos a toda a organização. [...] Contudo, quando os empregados não são tratados com justiça e respeito, nenhuma organização conquistará a sua entrega emocional. Quanto maior apoio os empregados sentirem da sua organização, tanto mais confiança, apego e lealdade sentirão e melhores cidadãos da organização serão.

GOLEMAN, Daniel (1999) - Trabalhar com inteligência emocional. Tradução de Álvaro Augusto Fernandes. Lisboa : Temas Debates. p. 128.



## **APRESENTAÇÃO**

### **Processos de Liderança, Significado no Trabalho e Empenhamento Organizacional: Estudo de Caso num Organismo Público**

Cristina Luísa Leite Freire Bispo

Todas as organizações, pela sua natureza e complexidade, têm sempre um objetivo principal com a finalidade de prestar bens ou serviços necessários à comunidade.

A presente investigação integra-se na área da gestão de recursos humanos, e do comportamento organizacional, no âmbito dos estudos que procuram analisar o impacto da qualidade da relação com o líder nas atitudes dos colaboradores.

Recorreu a uma amostra de 74 participantes que exercem funções diversificadas numa instituição de serviço público de emprego nacional com a missão de promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através de execução de políticas ativas de emprego nomeadamente de formação profissional.

O presente estudo irá focar-se em analisar a perceção dos colaboradores sobre a qualidade das relações que mantém com os líder/chefia e como esta se relaciona com a perceção de significado do trabalho e com o empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores, para o efeito, foram recolhidos dados quantitativos através de uma adaptação do Leader Member Exchange, versão para colaboradores (LMX 7) de Graen e Uhl-Bien (1995) do Work and Meaning Inventory (WAMI) de Steger, Dick e Duffy, 2012 e de uma adaptação da dimensão de empenhamento organizacional afetivo da escala de empenhamento de Meyer e Allen (1997).

Os resultados revelaram que existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de ter relações de qualidade com o líder e a perceção de significado no trabalho. Apresentam-se sugestões para a formação profissional dos líderes, para o estudo do empenhamento organizacional afetivo e para o desenvolvimento de estudos no âmbito da liderança e do significado do trabalho.

**Palavras-Chave:** Liderança, Troca de Líder-Membro, Significado do Trabalho, Empenhamento Organizacional



## **PRESENTATION**

### **Leadership Processes, applied in Business and Organizational Engagement: Case Study in a Public Organism**

Cristina Luísa Leite Freire Bispo

By their nature and complexity, all organizations have as main objective to provide goods or services essential to the community.

The present research fits in human resources management area, and organizational behaviour, within the scope of studies that seek to analyse the impact of the quality of the relationship with leaders in employees' behaviour.

The study sample includes 74 participants from a national public service institution with several job functions. This institution mission is to promote employment and its quality and to fight unemployment through active employment policies, including vocational training.

The present study aims to analyse employees' perception of the quality of their relationship with leaders/top management and how it can relate with their meaning of work's definition and their commitment to the organization. For that, quantitative data was collected through an adaptation of Member-Leader Exchange Theory, employees' version (LMX 7), from Graen & Uhl-Bien (1995), Work and Meaning Inventory (WAMI), from Steger, Dick & Duffy, 2012, and from an adaptation of the organizational emotional engagement scale of Meyer and Allen (1997).

Results revealed that there is a positive and significant relationship between the perception of employee-leader quality relationships and the meaning of work. Suggestions for professional leaders' training, study of affective organizational commitment and development of studies on leadership and the meaning of work, are presented.

**Keywords:** Leadership, Leader-Member Change, Meaning of Work, Organizational Engagement



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Componentes da definição de liderança segundo Northouse. (Northouse <i>apud</i> Correia, 2015, p. 8). .....	27
<b>Ilustração 2</b> - Dimensões de liderança segundo Northouse. ([Adaptado a partir de:] Graen, Uhl-Bien <i>apud</i> Northouse, 2013, p. 162). .....	28
<b>Ilustração 3</b> - Teoria da Troca Líder Membro. (Graen, Uhl-Bien; Liden, Wayne, Stilwell <i>apud</i> Esteves, 2016, p. 5). .....	34
<b>Ilustração 4</b> - Conselho Diretivo. (IEFP, 2019). .....	53
<b>Ilustração 5</b> – Evolução do Efetivo ao Serviço entre 2008 e 31 de dezembro de 2018 (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019). .....	55
<b>Ilustração 6</b> - Efetivos ao Serviço em 31 de dezembro de 2018. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019). .....	56



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Como as trocas no seio do endogrupo e do exogrupo diferem .....	29
<b>Tabela 2</b> - Fases das Práticas de Liderança segundo Northouse .....	31
<b>Tabela 3</b> – Itens do Inventário sobre Significado do Trabalho (WAMI) .....	42
<b>Tabela 4</b> - As Três Componentes mais Comuns do Empenhamento Organizacional .	47
<b>Tabela 5</b> – Distribuição dos Participantes por Atividade .....	59
<b>Tabela 6</b> – Distribuição por Idades .....	60
<b>Tabela 7</b> – Situação Profissional com a Organização.....	60
<b>Tabela 8</b> – Tempo de Serviço na Organização.....	60
<b>Tabela 9</b> – Distribuição por Habilitações.....	61
<b>Tabela 10</b> – Género .....	61
<b>Tabela 11</b> – Análise da consistência interna das variáveis em estudo.....	65
<b>Tabela 12</b> – Estatística descritiva das variáveis em estudo .....	66
<b>Tabela 13</b> - Estatística descritiva dos itens de escala de liderança.....	66
<b>Tabela 14</b> – Correlações entre as variáveis em estudo .....	67
<b>Tabela 15</b> – Resumo de teste de hipóteses.....	68
<b>Tabela 16</b> - Resumo de teste de hipóteses .....	69



## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- IEFP - Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP
- LMX - Leader Member Exchange
- MW - Significado do Trabalho
- TML - Troca de Líder-Membro
- WAMI - Work as Meaning Inventory and Factory Loadings



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	21
1.1. Justificação do tema .....	21
1.2. Delimitação do estudo .....	22
1.3. Objetivos .....	22
1.4. Hipóteses de investigação .....	23
1.5. Estrutura da dissertação .....	23
2. Conceitos de liderança .....	25
2.1. Introdução .....	25
2.2. Definição de liderança .....	25
2.3. Liderança – troca de líder-membro (LMX) .....	28
2.4. Como é que funciona a teoria LMX? .....	33
2.5. Pontos fortes da teoria .....	34
2.6. Pontos fracos .....	35
2.7. Síntese .....	36
3. O significado do trabalho .....	39
3.1. Introdução .....	39
3.2. Liderança e significado do trabalho .....	39
3.3. Síntese .....	42
4. Empenhamento organizacional .....	45
4.1. Introdução .....	45
4.2. Liderança vs empenhamento organizacional .....	45
4.3. Síntese .....	47
5. Enquadramento metodológico .....	51
5.1. Introdução .....	51
5.2. Caracterização da organização .....	51
5.3. Estrutura organizacional e capital humano do IEFP, IP. ....	54
5.4. Áreas de intervenção .....	58
5.5. Participantes .....	59
5.6. Delineamento do estudo .....	61
5.7. Procedimentos .....	62
5.8. Instrumento de recolha de dados .....	62
5.9. Objetivos da investigação .....	63

5.10. Hipóteses .....	63
6. Análise dos resultados .....	65
6.1. Introdução .....	65
6.2. Verificação da 1ª hipótese e 2ª hipótese.....	65
6.3. Verificação da 3ª hipótese e 4ª hipótese.....	68
7. Conclusões e recomendações .....	71
7.1. Introdução .....	71
7.2. Discussão de resultados .....	71
7.3. Relevância do trabalho.....	72
7.4. Limitações .....	74
7.5. Desenvolvimento futuros .....	74
Referências .....	75
Apêndices.....	83
Lista de apêndices.....	85
Apêndice A .....	87

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA**

Desde há muito tempo que a liderança nas organizações suscita interesse entre os líderes. No âmbito organizacional, a liderança implica pelo menos a existência de um líder que inspira e envolve um grupo de liderados com a visão e as estratégias da organização. A questão da liderança vem sendo tratada, prioritariamente, como um fenómeno social, com foco no estudo e análise da qualidade da interação entre líder-liderados enquanto membros grupo. O papel de líder evolui ao longo dos tempos, passando a ser um facilitador das relações de trabalho, alguém que terá a capacidade de liderar os indivíduos aproveitando o potencial do capital-humano em prol dos objetivos, metas e estratégias organizacionais. Assim a liderança tem um papel fundamental e imprescindível nas organizações.

Numa época caracterizada por profundas e imprevisíveis mudanças no contexto com consequências na gestão, as organizações têm de ser cada vez mais rápidas a reagir e atuar, numa constante adaptação às tendências do ambiente social em que estão inseridas. O sucesso de uma organização depende fortemente da capacidade dos seus líderes a conduzirem no caminho certo; existe a conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações, principalmente quando o propósito destas assenta numa preocupação constante com a prestação de um serviço de qualidade aos seus utentes, na oferta de emprego e inserção das pessoas no Mercado de trabalho, como é o caso do IEFP, Instituição onde foi realizado o estudo empírico desta dissertação.

O IEFP, enquanto serviço público de emprego nacional, visa a promoção do emprego e o combate à precariedade, através de políticas ativas de emprego e o combate ao desemprego jovem e ao desemprego de longa duração, apoiando o emprego nos setores de bens transacionáveis e nos setores criadores de emprego, em articulação com a estratégia de modernização e competitividade da economia. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

No entanto, o principal elemento deste processo é o capital humano, os colaboradores, cada um com o seu contributo, a sua experiência, capacidades e competências.

No âmbito do presente estudo vamos considerar que vivemos numa sociedade dominada por organizações, com ou sem fins lucrativos, empresas, governo e organismos oficiais, nas quais trabalham pessoas em conjunto, focalizadas no mesmo objetivo comum que seria impossível de alcançar se as pessoas trabalhassem isoladamente, é neste contexto que vamos abordar o tema da relevância da liderança para as organizações.

## 1.2. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A presente investigação integra-se na área da gestão de recursos humanos, e do comportamento organizacional, no âmbito dos estudos que procuram analisar o impacto da qualidade da relação com o líder nas atitudes dos colaboradores. Pretende-se relacionar a perceção de qualidade da relação com o líder com a perceção de significado no trabalho e o empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores.

O trabalho integra uma parte de revisão de literatura e um estudo empírico efetuado no Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP).

## 1.3. OBJETIVOS

O **objetivo geral** será analisar e caracterizar a perceção dos colaboradores sobre a qualidade das relações que mantém com os líderes segundo a teoria LMX e analisar como esta perceção se relaciona com a perceção de significado no trabalho e com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Analisar a influência da perceção da qualidade da relação com o líder na perceção de significado do trabalho;
- Analisar a influência da perceção da qualidade da relação com o líder no empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores;
- Verificar se as variáveis sociodemográficas e profissionais influenciam a perceção da qualidade da relação com o líder, o empenhamento organizacional e a perceção de significado no trabalho.

#### **1.4. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

De forma a esclarecer os pontos fundamentais deste trabalho colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e a perceção de significado no trabalho;
- Existe uma relação positiva significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e o empenhamento afetivo dos colaboradores;
- Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, da perceção de significado do trabalho, e do empenhamento afetivo em função das habilitações dos colaboradores;
- Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, na perceção do significado do trabalho, e do empenhamento afetivo em função da idade dos colaboradores.

#### **1.5. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

o primeiro capítulo apresenta a justificação do tema, a delimitação do estudo, os objetivos de investigação que levaram à elaboração das hipóteses e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta a definição do conceito de liderança e caracteriza a teoria da troca líder membro (LMX) que enquadró o estudo empírico efetuado.

Por sua vez, o terceiro capítulo comporta uma breve exposição sobre as principais abordagens, teóricas do significado do trabalho, pretendendo relacionar a influência da qualidade da relação com o líder na perceção de trabalho significativo em contexto organizacional. No quarto capítulo é apresentado uma breve exposição sobre as principais abordagens, do empenhamento organizacional dado o impacto que este tem na relação que os colaboradores estabelecem com as organizações. No quinto capítulo é apresentada a metodologia, o delineamento do estudo, a amostra os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos utilizados na investigação.

No sexto capítulo são apresentados os resultados obtidos mediante a análise quantitativa dos dados. No sétimo capítulo é efetuada a discussão dos resultados obtidos no estudo com base na literatura existente sobre o tema e é realizada a verificação das hipóteses de investigação. Finalizando, o capítulo com as conclusões refere os principais contributos e limitações do estudo, as sugestões e recomendações pertinentes para eventuais investigações sobre a liderança nas organizações.

## **2. CONCEITOS DE LIDERANÇA**

### **2.1. INTRODUÇÃO**

O presente capítulo faz parte do enquadramento teórico da investigação, caracteriza o conceito de liderança considerando o ponto de vista de vários autores e a teoria da troca líder-membro que esteve na base do trabalho empírico efetuado e que continua a ser um referencial teórico importante para estudar o impacto que a relação com o líder tem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores nas organizações.

### **2.2. DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA**

A liderança nas organizações tem sido um tema investigado pelos cientistas desde há muito tempo. Um século de investigação legou um património de resultados por vezes triviais ou contraditórios. Este tema sempre suscitou entusiasmo até à conceção generalizada de que a liderança é uma condição de sucesso das organizações.

Bass transmitiu-nos que face ao exposto são muitas as definições – quase tantas quantas as pessoas que se dedicaram a estudar o tema. Por exemplo, Vroom e Jago definiram liderança como “um processo de motivar pessoas a trabalharem colaborativamente para alcançar grandes coisas”. (*apud* Cunha, 2016, p. 260) Existem variadíssimas maneiras de definir a liderança. Por mais de um século sem consenso universal, estudiosos e profissionais têm apresentado diferentes perspetivas.

A liderança é um tema inerente à Gestão de Recursos Humanos e tem suscitado grande interesse, ao longo das décadas, quer nas organizações, quer na academia. Existem vários enquadramentos teóricos que propõem diferentes práticas de liderança a serem utilizadas pelo líder para trabalhar as equipas - formadas por pessoas com objetivos individuais e grupais diversos.

Nos tempos atuais de forte incerteza e complexidade, as vantagens competitivas das empresas residem na capacidade de mobilizar as competências, as atitudes e o empenhamento das pessoas e das equipas o que pode justificar a relevância que está a ser dada aos modelos de liderança ao nível organizacional. Mas eis uma definição mais complexa:

“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização, influência a interpretação dos eventos pelos restantes membros. A escolha dos objetivos

estratégicos, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros, e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização” (Yukl *apud* Cunha, 2016, p. 260).

Como resultado a liderança é uma maneira de melhorar a vida profissional nas organizações, tornando-as socialmente mais adaptáveis à realidade dos tempos de hoje e consequentemente contribuindo para melhorar a vida pessoal de qualquer líder ou liderado.

Alguns teóricos limitam a liderança às tentativas de influência que suscitam o empenhamento dos alvos, eliminando os processos que resultam em obediência passiva ou aberta. “Nessa perspetiva, quando um chefe manipula ou coage os seus subordinados, não há liderança”. (Barracho, 2007, p. 199)

Outra zona de debate situa-se no propósito das tentativas de influência, ou seja, a liderança ocorre apenas se as pessoas são influenciadas para fazerem o que é ético e benéfico para a organização e elas próprias. Apesar da multiplicidade de maneiras pelas quais a liderança foi perspetivada, os seguintes componentes podem ainda ser identificados como centrais para o fenómeno: (a) liderança é um processo, (b) liderança envolve influência, (c) liderança ocorre em grupos e (d) liderança envolve objetivos comuns. Com base nesses componentes, a seguinte definição de liderança é usada neste texto: “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2013, p. 5), esquematizados na ilustração nº 1.

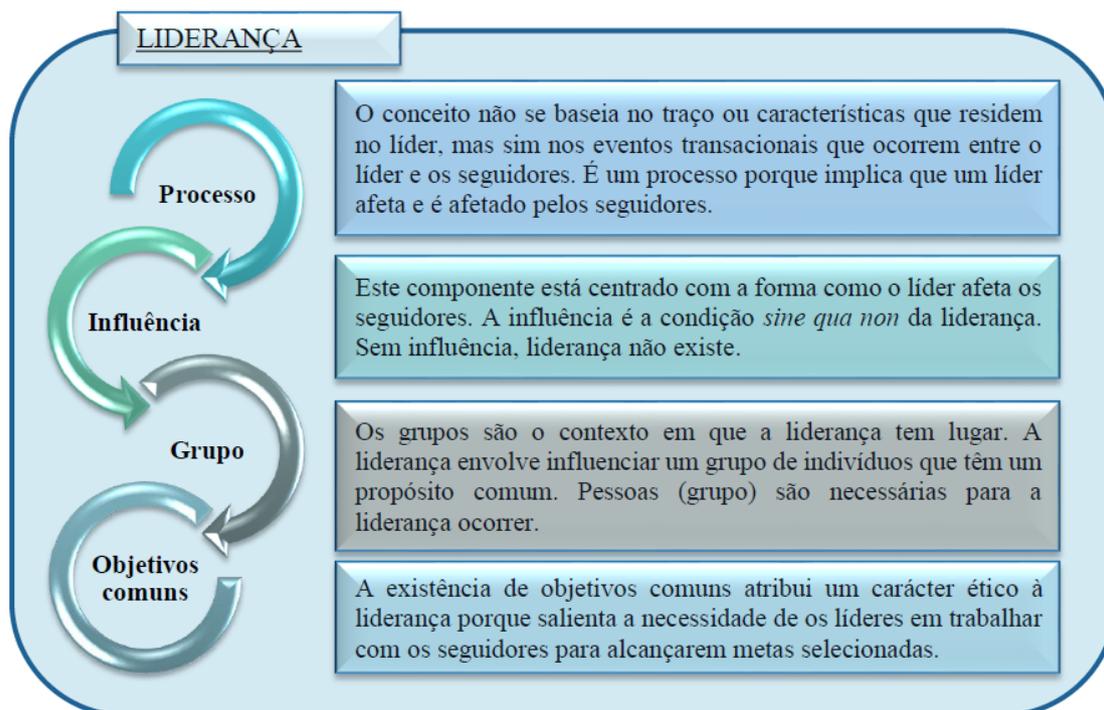


Ilustração 1 - Componentes da definição de liderança segundo Northouse. (Northouse *apud* Correia, 2015, p. 8).

Podemos ainda definir liderança como um processo, isto significa que não é um traço ou característica que reside no líder, mas sim um evento transacional que ocorre entre o líder e os seguidores. Processo implica que um líder afeta e é afetado por seguidores (Northouse, 2013, p. 5).

“A liderança assume um papel crucial na vida da organização e é considerada um dos fatores-chave para o seu sucesso” (Ferreira, Neves, Caetano; Jesuíno; Northouse, Cunha *et al.*; Rego *apud* Santos, 2015, p. 16). Mas a liderança não se faz sem os líderes que são também referenciados como “aqueles que vão à frente, visualizando e criando uma visão de futuro, e influenciando os outros, individual e coletivamente, a caminhar no sentido da concretização desse futuro” (Bass; Ferreira *et al.*; Northouse *apud* Santos, 2015, p. 16). Logo, a liderança inclui atenção a objetivos comuns, onde os líderes direcionam as suas energias para os elementos do grupo que estão tentando alcançar algo juntos. Por comum, queremos dizer que os líderes e seguidores têm um propósito mútuo. A atenção a objetivos comuns dá à liderança um tom ético, porque enfatiza a necessidade de os líderes trabalharem com os seguidores para atingir as metas selecionadas (Northouse, 2013).

Há muitas maneiras de terminar a frase: “Liderança é... Na verdade, como Stogdill apontou em uma revisão de literatura sobre liderança, existem quase tantas definições

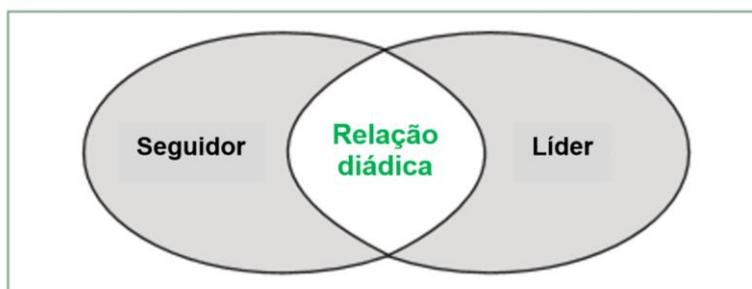
diferentes de liderança quanto pessoas que tentaram defini-la. (*apud* Rego, Cunha, 2018, p. 21)

### 2.3. LIDERANÇA – TROCA DE LÍDER-MEMBRO (LMX)

Apesar de todas as definições de liderança discutidas até ao momento neste capítulo, vamos dar ênfase à teoria de troca de líder-membro (LMX) que apresenta uma conceção da liderança como um processo que se centra nas interações entre líderes e seguidores, conforme ilustrado pela ilustração nº 2.

Segundo House *et al.* dir-se-ia que a liderança é a capacidade que um indivíduo tem para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. (*apud* Cunha *et al.*, 2003, p. 268)

Na teoria LMX a relação diádica entre líderes e seguidores constitui o ponto fulcral do processo de liderança; é uma forma de liderança relacional onde o líder e os subordinados interagem dentro de um contexto profissional específico. O seu cerne não radica em traços de personalidade, nem nos comportamentos, ou nas contingências situacionais, mas na relação. Descreve o processo de elaboração de papéis entre o líder e cada um dos subordinados Graen e Uhl-Bien, Liden *et al.*, Schriesheim *et al.* (*apud* Northouse, 2013, p. 163). Primeiramente denominada de teoria das ligações diádicas verticais, Dansereau *et al.*, Liden e Graen, assenta na premissa básica segundo a qual os líderes desenvolvem relações de troca diferenciadas com os colaboradores, de tal modo que as duas partes definem mutuamente papéis. (*apud* Northouse, 2013, p. 163-164)



**Ilustração 2** - Dimensões de liderança segundo Northouse. ([Adaptado a partir de:] Graen, Uhl-Bien *apud* Northouse, 2013, p. 162).

As relações intergrupais de troca no seio do endogrupo (entende-se como o grupo de referência ao qual um indivíduo pertence cujos os membros experimentam fortes

sentimentos de lealdade e de pertença com o outro). O exogrupo é o grupo que é percebido de maneira diferente e frequentemente negativa, com uma relação de baixa qualidade com o líder o que resulta de um fraco nível de confiança mútua e por adoção exclusiva dos papéis formalmente requeridos. Assim estes dois extremos existem porque o líder tem recursos limitados (e.g., tempo) e se torna impossível manter relações de elevada qualidade com toda os colaboradores (“para dar mais atenção a uns, tenho necessariamente de retirar alguma atenção que poderia disponibilizar aos outros”). (*apud Cunha et al.*, 2016, p. 317). Nesta premissa básica segundo a qual os líderes desenvolvem relações com os seus colaboradores, de tal modo que as duas partes definem mutuamente papéis, essas relações podem ser agrupadas em dois tipos demonstrados na tabela 1.

**Tabela 1** – Como as trocas no seio do endogrupo e do exogrupo diferem

	ENDOGRUPO	EXOGRUPO
<b>Líder</b>	Atribui tarefas desafiantes ao subordinado. Delega-lhe responsabilidades e autoridade. Partilha informação com ele e convida-o à participação nas decisões. Faculta-lhe apoio e aprovação. Facilita-lhe a progressão na carreira e faculta-lhe benefícios especiais (e.g., incrementos salariais, gabinete mais espaçoso). Baseia-se na justiça procedimental e interacional.	Baseia a sua situação de influência na sua autoridade formal. Combina essa autoridade com o poder coercitivo, e parcialmente no poder de recompensa. Baseia-se fundamentalmente na justiça distributiva.
<b>Subordinado</b>	Atua como assistente e conselheiro do líder. É leal. Executa tarefas para além do esperado. Empenha-se no cumprimentos dos objetivos. Partilha com o líder alguns deveres administrativos. Adota comportamentos de cidadania.	Cumpre os requisitos formalmente estabelecidos (deveres, regras, procedimentos). Obedece às diretivas do líder, mas não se espera que adote comportamentos de cidadania. Recebe em troca o que está padronizado para o cargo.

Fonte: ([Adaptado a partir de:] Cunha *et al.*, 2016, p. 317).

Verificou-se que as trocas líder-membro de elevada qualidade davam origem a uma menor rotatividade de funcionários, a avaliações de desempenho mais positivas, promoções mais frequentes, maior compromisso organizacional, atribuições de cargos mais desejáveis, melhores atitudes no trabalho, mais atenção e apoio da parte do líder, maior participação e uma progressão de carreira mais rápida ao longo de um período de 25 anos (Graen e Uhl-Bien; Liden, Wayne, Stilwell, *apud* Northouse, 2013, p. 165).

Os subordinados tornam-se parte do endogrupo ou do exogrupo em função da boa relação de trabalho que têm com o líder e vice-versa. Segundo Dansereau *et al.*, a personalidade e outras características pessoais estão relacionadas com este processo. (*apud* Northouse, 2013, p. 163)

Além disso, a adesão a um grupo ou a outro é feita em função do envolvimento dos subordinados na expansão das responsabilidades inerentes à função junto do líder. Se

tivermos presente que os subordinados que estão interessados em negociar com o líder e que estão dispostos trabalhar em prol do grupo podem assim integrar o endogrupo pela sua lealdade, na execução das tarefas para além do esperado, pelo empenhamento no cumprimento dos objetivos, e adoção de comportamentos de cidadania, enquanto, o exogrupo cumpre apenas os requisitos formalmente estabelecidos, obedece às diretivas do líder, mas não se espera que adote comportamentos de cidadania e receba apenas em troca o que está padronizado para o cargo. Estas negociações envolvem trocas em que os subordinados executam determinadas atividades que vão para lá das estabelecidas nas suas descrições de funções formais e o líder por sua vez, faz mais por estes subordinados. Caso os subordinados não estejam interessados em assumir responsabilidades novas e diferentes, tornam-se parte do exogrupo. (Graen *apud* Northouse, 2013, p. 163)

Enquanto os membros do endogrupo realizam trabalho extra para o líder e este faz o mesmo por eles, os subordinados do exogrupo são menos compatíveis com o líder, em regra limitam-se a apresentarem-se no trabalho, a fazerem o estipulado e irem para casa.

A investigação realizada em torno da teoria LMX também se focalizou na forma como as trocas entre líderes e subordinados podem ser usadas nas práticas de liderança (Graen e Uhl-Bien, 1991, p. 29). A prática de liderança é uma abordagem prescritiva de liderança, que destaca que um líder deve desenvolver trocas de alta qualidade com todos os seus subordinados, e não apenas com alguns, ou seja, tentar fazer com que cada subordinado se sinta como se fizesse parte do endogrupo, ao fazê-lo, evita as desigualdades e as implicações negativas de estar em exogrupo. Podemos considerar, que a liderança promove parcerias em que o líder tenta construir díades eficazes com todos os funcionários da unidade de trabalho (Graen e Uhl-Bien, 1995). Além disso, as práticas de liderança sugerem que os líderes podem criar redes de parcerias em toda a organização, as quais irão beneficiar as metas da organização e a própria progressão de carreira do líder.

Graen e Uhl-Bien (1991) sugeriram que as práticas de liderança se desenvolvem progressivamente ao longo do tempo em três fases:

1. Fase de estranheza;
2. Fase de conhecimento;

### 3. Fase de parceria madura.

Durante a Fase 1, a fase de estranheza, as interações da díade líder – subordinado estão, regra geral, ligadas a regras, dependendo fortemente das relações contratuais. Os líderes e os subordinados relacionam-se dentro das funções organizacionais que lhes são adstritas. Têm trocas de mais baixa qualidade, semelhantes aos dos membros do exogrupo. O subordinado reporta ao líder formal, que tem estatuto hierárquico para controlar as compensações económicas. As intenções do subordinado durante a fase de estranheza estão mais direcionadas para os seus próprios interesses do que propriamente para o bem do grupo (Graen, Uhl-Bien, 1995, p. 225) demonstrado na tabela 2.

**Tabela 2** - Fases das Práticas de Liderança segundo Northouse

	Fase 1 <b>Estranheza</b>	Fase 2 <b>Conhecimento</b>	Fase 3 <b>Parceria</b>
<b>Funções</b>	Programadas	Testadas	Negociadas
<b>Influências</b>	Unilateral	Mista	Recíproca
<b>Intercâmbios</b>	Baixa qualidade	Qualidade média	Alta qualidade
<b>Interesses</b>	Próprios	Próprios e dos outros	Do grupo
	<b>Tempo</b> →		

Fonte: ([Adaptado a partir de:] Graen, Uhl-Bien *apud* Northouse, 2013, p. 166).

Num estudo relativo às fases iniciais de desenvolvimento da relação líder-membro, Nahrang, Morgeson e Ilies verificaram que os líderes procuram seguidores com entusiasmo, participativos, gregários e extrovertidos e que os seguidores procuram líderes simpáticos, de confiança, colaborativos e agradáveis. A extroversão do líder não influenciou a qualidade da relação dos seguidores e a satisfação dos seguidores não influenciou a qualidade da relação dos líderes. Um preditor importante de qualidade da relação dos líderes e dos seguidores foi o comportamento, nomeadamente o desempenho. (*apud* Northouse, 2013, p. 166)

A Fase 2, a fase de conhecimento, começa com uma oferta do líder ou do subordinado de melhoria das trocas sociais orientadas para a carreira, que envolvem uma maior partilha de recursos e de informação pessoal ou profissional. É um período de teste, quer para o líder, quer para o subordinado, para avaliar se o subordinado está

interessado em assumir mais funções e responsabilidades e para se o líder está disposto a dar novos desafios aos subordinados. No decurso deste período, as díades afastam-se de interações que são estritamente regidas pelas descrições de funções e por funções definidas e estão mais direcionadas para novas formas de relacionamento. Conforme o considerado pela teoria LMX, pode dizer-se que a qualidade das trocas melhorou para qualidade média. As díades bem-sucedidas da fase de conhecimento começam por desenvolver maior confiança e respeito uns para com os outros. Tendem também a centrar-se menos nos interesses próprios e mais nos objetivos e nas metas do grupo. (Northouse, 2013, p. 167)

A Fase 3, a fase de parceria madura, é marcada por trocas de alta qualidade entre líder-membro. Os indivíduos que evoluíram para esta fase das suas relações, referem um elevado grau de confiança, respeito e obrigação mútua entre si. Testaram a sua relação e verificaram que podem depender uns dos outros. (Northouse, 2013, p. 167)

Nas parcerias maduras, existe um elevado grau de reciprocidade entre líderes e subordinados: cada um afeta e é afetado pelo outro. Por exemplo, num estudo que envolveu 75 gestores bancários e 58 gestores de engenharia, Schriesheim, Castro, Zhou e Yammarino verificaram que as boas relações líder-membro eram mais igualitárias e que essa influência e controlo entre o supervisor e o subordinado eram bastante equilibrados. Além disso, durante a Fase 3, os membros podem depender uns dos outros para fins de favorecimento e de assistência especial. Por exemplo, os líderes podem depender dos subordinados para a realização de tarefas extras, e os subordinados podem depender dos líderes para a obtenção de apoio ou de motivação necessários. A questão é que os líderes e os subordinados estão ligados de uma forma produtiva para lá da relação de trabalho tradicional definida hierarquicamente. Desenvolveram uma forma de relacionamento extremamente eficaz que produz resultados positivos para eles e para a organização. Na realidade, as parcerias são transformadoras, uma vez que ajudam os líderes e os seguidores a irem além dos seus próprios interesses para atingirem o bem maior da equipa e da organização. (*apud* Northouse, 2013, p. 167)

Os benefícios para os funcionários que desenvolvem relações líder-membro de alta qualidade incluem um tratamento preferencial, uma melhor comunicação profissional, amplo acesso aos supervisores e maior feedback relacionado com o desempenho. As desvantagens das relações líder-membro de baixa qualidade traduzem-se em uma

confiança e apoio limitados por parte dos supervisores e poucos benefícios extra contrato de trabalho. Para avaliar as trocas líder-membro, os investigadores usam normalmente o questionário LMX, no qual é solicitado aos líderes e aos seguidores que reportem a efetividades das suas relações de trabalho. O questionário avalia o grau de respeito, confiança e obrigação manifestado pelas respostas, nas trocas com os outros. (Harris *et al.* *apud* Northouse, 2013, p. 168)

## 2.4. COMO É QUE FUNCIONA A TEORIA LMX?

Tendo em conta que o presente estudo tem como referência a teoria LMX que funciona de duas formas: descreve o conceito de liderança e prevê a liderança. Em ambos os casos, o conceito central é a relação diádica que o líder cria com cada um dos seus subordinados. Descritivamente, a teoria LMX sugere que é importante reconhecer a existência de endogrupos e de exogrupos no seio de um grupo ou de uma organização. (Northouse, 2013, p. 168)

As diferenças na forma como os endogrupos e os exogrupos cumprem as metas são substanciais. Trabalhar com um endogrupo permite ao líder realizar mais trabalho e de forma mais eficaz. Os membros do *endogrupo* estão dispostos a fazer mais do que o requerido na sua descrição de funções e procuram formas inovadoras de promover as metas do grupo. Em resposta ao seu esforço e dedicação extras, os líderes dão-lhes mais responsabilidades e mais oportunidades. Os líderes também dedicam mais tempo e dão mais apoio aos membros do *endogrupo*. (Northouse, 2013, p. 169)

A teoria LMX é melhor compreendida no âmbito do modelo de liderança de Graen e Uhl-Bien (1991, p. 34). Os autores defendiam que os líderes deveriam criar uma relação especial com todos os subordinados, semelhante à das relações descritas como relações com os endogrupos. Os líderes deveriam dar a cada subordinado a oportunidade de assumirem novas funções e novas responsabilidades. O modelo de liderança sugere que os líderes deverão procurar formas de ganhar confiança e respeito junto de todos os seus subordinados. Quando essas relações são de alta qualidade, os objetivos do líder, dos seguidores e da organização progredem bem conforme ilustrado pela ilustração nº 3.

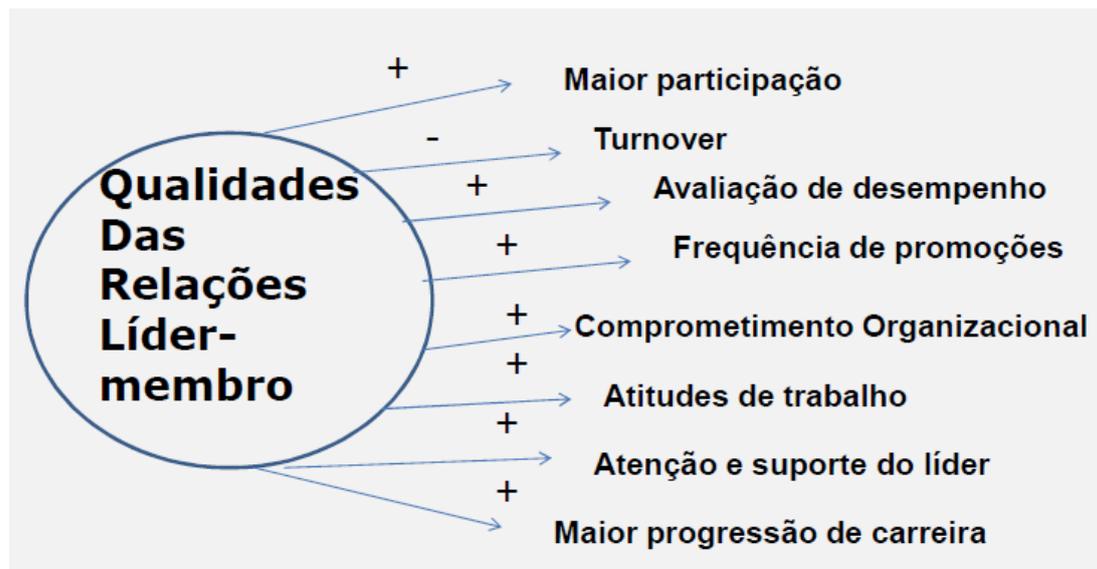


Ilustração 3 - Teoria da Troca Líder Membro. (Graen, Uhl-Bien; Liden, Wayne, Stilwell *apud* Esteves, 2016, p. 5).

## 2.5. PONTOS FORTES DA TEORIA

A teoria LMX contribui positivamente para a nossa compreensão do processo de liderança. Em primeiro lugar, é uma teoria descritiva. Intuitivamente, faz sentido descrever as unidades de trabalho com base nos que contribuem mais e nos que contribuem menos para a organização. Qualquer pessoa que já tenha trabalhado numa organização sentiu a presença de endogrupos e de exogrupos. (Northouse, 2013, p. 169)

Apesar das potenciais consequências negativas dos exogrupos, todos sabemos que os líderes têm relações especiais com certas pessoas que fazem mais e que recebem mais. Poderemos não gostar disso por parecer injusto, porém, é uma realidade e a teoria LMX descreveu rigorosamente esta situação. A teoria LMX valida a nossa experiência relativamente à forma como as pessoas, no seio das organizações, se relacionam umas com as outras e com o líder. Algumas contribuem mais e recebem mais, outras contribuem menos e recebem menos. (Northouse, 2013, p. 169)

Em segundo lugar, a teoria LMX é inovadora, porque é a única abordagem de liderança que faz do conceito de relação diádica o centro do processo de liderança. Outras abordagens dão ênfase às características dos líderes, dos seguidores, dos contextos ou a uma combinação de todos, porém, nenhuma aborda as relações específicas entre

o líder e cada um dos subordinados. A teoria LMX salienta que uma liderança eficaz depende de intercâmbios eficazes entre líder e membro. (Northouse, 2013, p. 169)

Em terceiro lugar, a teoria LMX dirige a nossa atenção para a importância da comunicação na liderança. As trocas de alta qualidade que a teoria LMX defende estão ligados a uma comunicação eficaz. A comunicação é o veículo através do qual os líderes e os subordinados criam, alimentam e mantêm trocas úteis. Há uma liderança eficaz quando a comunicação entre líderes e subordinados se caracteriza por confiança, respeito e compromisso mútuos. (Northouse, 2013, p. 169-170)

Em quarto lugar, a teoria LMX é um alerta importante para os líderes sobre a importância dos resultados individuais para o sucesso de uma organização e o pressuposto de que funcionários satisfeitos tendem a serem mais produtivos, criativos e inovadores, além de possuírem menor intenção de deixar a organização. Os resultados organizacionais passam a ter que satisfazer todos os envolvidos, ou seja, as necessidades e expectativas dos líderes, membros e organização. Assim a Teoria LMX avalia a liderança sob o enfoque da díade: relação líder e liderado. (Northouse, 2013, p. 170)

Por fim, a investigação fundamenta a forma como a prática da teoria LMX está relacionada com resultados organizacionais positivos. Numa revisão da investigação, Graen e Uhl-Bien salientaram que a troca líder-membro está relacionado com o desempenho, o compromisso organizacional, o clima de trabalho, a inovação, o comportamento de cidadania organizacional, a capacitação, a justiça processual e distributiva, a progressão de carreira, e muitas outras variáveis organizacionais. Ao associar a utilização da teoria LMX aos resultados reais, os investigadores puderam validar a teoria e aumentar o seu valor prático. (*apud* Northouse, 2013, p. 170)

## **2.6. PONTOS FRACOS**

Ao longo das nossas vidas, desde muitos jovens, somos ensinados a tentar relacionarmo-nos com toda a gente e a tratar toda a gente de igual forma. Fomos ensinados que é errado formar endogrupos ou círculos (grupos) porque são nefastos para aqueles que não conseguem fazer parte deles. Uma vez que a teoria LMX divide a unidade de trabalho em dois grupos e um dos grupos recebe atenção especial, dá a ideia de haver uma discriminação contra o exogrupo.

A nossa cultura está repleta de exemplos de pessoas de diferentes sexos, idades, culturas e capacidades que foram discriminadas. Embora a teoria LMX não tenha sido desenhada para tal, suporta o desenvolvimento de grupos privilegiados no local de trabalho. Ao fazê-lo, dá a ideia de ser injusta e discriminatória. Além disso, conforme referido por McClane, a existência de endogrupos e de exogrupos pode ter efeitos indesejáveis no grupo como um todo. (*apud* Northouse, 2013, p. 170)

Se a teoria LMX cria efetivamente desigualdades, é algo que é questionável. Se um líder não mantiver intencionalmente “de fora” os membros do *exogrupo* e se eles forem livres de se tornarem membros do *endogrupo*, então a teoria LMX poderá não criar desigualdades. Contudo, a teoria não desenvolve estratégias para aceder ao *endogrupo*, se for essa a opção. (Harter, Evanecky, e Scandura, *apud* Northouse, 2013, p. 171)

Importa salientar que outra crítica à teoria LMX é que as ideias básicas da teoria não estão completamente desenvolvidas. Por exemplo, a teoria não explica completamente como é que são criadas as trocas de alta qualidade entre líder e membro. Em estudos realizados anteriormente, estava implícito que estas trocas se criavam quando um líder identificava determinados subordinados mais compatíveis no que se refere à personalidade, competências interpessoais ou competências profissionais, porém, esses estudos nunca descreveram a importância relativa destes fatores ou como é que este processo funcionava. Outra crítica da teoria é que os investigadores não explicaram convenientemente os fatores contextuais que podem ter impacto nas relações LMX. Uma vez que a troca líder-membro é muitas vezes estudada isoladamente, os investigadores não analisaram o possível impacto de outras variáveis nas díades LMX. Por exemplo, as normas do local de trabalho e outras variáveis de cultura organizacional que são suscetíveis de influenciar o intercâmbio líder-membro. É necessário explorar como é que as constelações em torno das redes sociais influenciam relações LMX específicas, bem como os indivíduos envolvidos nessas relações. (Anand *et al.*; Yukl *apud* Northouse, 2013, p. 171-172)

## 2.7. SÍNTESE

Perante a revisão de literatura do presente capítulo, verifica-se que existem diversas definições de liderança. Todavia, nenhuma delas é completamente consensual pelo fato de depender da perspetiva de cada autor. Verifica-se que a teoria LMX poderá não ter

sido desenvolvida para ser usada em programas padrão de desenvolvimento e de treino em gestão, mas proporciona muitos conhecimentos que os gestores poderão usar para melhorar o seu próprio comportamento de liderança. Primeiro, a teoria LMX leva os gestores a avaliarem a sua liderança de uma perspetiva do relacionamento, pesquisas realizadas sobre a teoria LMX demonstraram que a qualidade da relação entre chefia e subordinado é influenciada pelo tipo e pela qualidade das práticas de recursos humanos (Rousseau e Fried *apud* Ramos, 2010, p. 14). Esta avaliação irá sensibilizar os gestores para a forma como se desenvolvem os endogrupos e os exogrupos na sua própria unidade de trabalho. Além disso, a teoria LMX sugere formas através das quais os gestores podem melhorar a sua unidade orgânica de trabalho criando trocas sólidas entre líder-membro com todos os seus subordinados.

Resumindo, a teoria LMX sensibiliza os líderes para a forma como se relacionam com os subordinados. Alerta para o fato e para as consequências de alguns subordinados poderem receber atenção especial. A teoria LMX revela a importância de os líderes serem justos e respeitosos e criarem relações de confiança com todos os subordinados, reconhecendo que cada funcionário é único e que quer relacionar-se com o líder de uma forma especial. Compreende-se, pelo exposto, que a liderança no contexto organizacional depende da escolha de práticas e do estabelecimento de relações que inspiraram as pessoas a fazerem o seu melhor e não de recorrer desnecessariamente à coerção como meio de influência.



### **3. O SIGNIFICADO DO TRABALHO**

#### **3.1. INTRODUÇÃO**

Este capítulo pretende relacionar a influência da perceção de qualidade da relação com o líder na perceção de significado do trabalho em contexto organizacional. O líder tem o desafio de saber gerir o capital humano nas organizações. Um indivíduo realiza um trabalho com significado quando sente que esse trabalho tem um propósito válido, sendo útil não apenas para ele próprio, mas também para um ideal, para algo que o ultrapassa (Grant e Sumanth; Podolny *et al.*; Wrzesniewski; Zhang e Bartol *apud* Rego, *et al.*, 2016, p. 181). Segundo os autores Arnold *et al.* e Grant e Sumanth a possibilidade de realizar trabalho com significado incrementa os níveis de felicidade, podendo esse significado ser promovido pelas atuações dos líderes (e.g., ser fiável e confiável; ser honesto e íntegro; apoiar os liderados). Os indivíduos que realizam trabalho por vocação, entusiasmo e sentido de missão acabam por vivenciar o significado do trabalho. (*apud* Rego, *et al.*, 2016, p. 181)

#### **3.2. LIDERANÇA E SIGNIFICADO DO TRABALHO**

Para melhor compreender se a liderança interage com o significado do trabalho nas organizações, mais concretamente, nas tarefas laborais, há que realçar a importância que o trabalho tem para as pessoas (Rosso *et al. apud* Steger, Dik e Duffy, 2012, p. 324), enquanto fator motivacional intrínseco (May, Gilson e Harter *apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 325). É essencial “encontrar um propósito no trabalho gratificante independentemente do resultado extrínseco do trabalho” (Arnold *et al. apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 325). Considerando que o significado do trabalho tem sido visto como sendo impulsionado pelas características do trabalho, diretamente associado às tarefas. (Saks; Kahn *apud* Faia *et al.*, 2019) Por exemplo, Hackman e Oldham descrevem o significado do trabalho como o grau em que o empregado experimenta o trabalho como sendo geralmente significativo, precioso e valioso. A busca para encontrar significado no que acontece no ambiente que nos rodeia é inerente à natureza do ser humano. (*apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 325)

Os indivíduos desejam que o trabalho seja significativo. A investigação sobre o significado do trabalho tem suscitado o interesse dos investigadores. Os estudos sobre

o trabalho significativo e sobre os seus antecedentes são complexos e provenientes de diferentes áreas do conhecimento.

Alguns autores consideram que a literatura sobre o significado do trabalho é fragmentada, quer do ponto de vista teórico, quer metodológico, os investigadores têm estudado vários fatores e mecanismos que contribuem para o significado do trabalho positivo, baseados não só na perceção que as pessoas têm sobre o trabalho que realizam, mas perspetivando-o também como um trabalho com valência positiva, consideram que a valência positiva do trabalho está orientada e deriva do trabalho estar relacionado com a perceção de crescimento pessoal e de propósito, mais do que ser orientada pelo prazer.

Steger, Dik, Duffy, 2012, num artigo apresentam uma medida Psicológica das dimensões do “Trabalho com significado positivo” e demonstram a relevância do trabalho com significado positivo para variáveis relacionadas com o desempenho e com o bem-estar.

Para contribuir para o avanço da investigação nesta área (Steger *et al.*, 2012) propõem um modelo multidimensional do trabalho com significado, perspetivando-o como uma experiência subjetiva significativa que consiste em experienciar significado positivo no trabalho, sentir que o trabalho é um fator chave para o significado da vida e perceber que o trabalho contribui para um bem maior. Apesar de se poder considerar que as organizações têm a obrigação moral e ética de ajudar os colaboradores a experienciar trabalho com significado, uma razão mais tangível pela qual o trabalho significativo importa é a sua consistente associação com benefícios para os trabalhadores e para a organização.

Nesse contexto, os resultados da investigação têm revelado que as pessoas que dizem que seu trabalho é significativo e/ou serve uma boa causa social e comunitária, têm melhor ajuste psicológico, e possuem simultaneamente qualidades que são desejáveis para as organizações. Pessoas que sentem que o seu trabalho é significativo relatam maior bem-estar, logo, veem o seu trabalho como mais central e importante, valorizam mais o trabalho, e referem maior satisfação no trabalho. As pessoas que sentem que seu trabalho atende a um propósito maior também referenciam maior satisfação no trabalho e maior coesão na unidade de trabalho. (Arnold *et al.*; Harpaz e Fu; Nord *et al.*; Kamdrón; Sparks e Schenk *apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 323). Não é de surpreender que resultados semelhantes tenham sido obtidos ao investigar as perceções da

profissão. As pessoas que sentem que têm um trabalho com um propósito profissional têm maior satisfação no trabalho, Wrzesniewski [*et al.*] (*apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 323). Além disso, tendo uma profissão em associação, existe mais confiança na administração e melhor funcionamento da equipa de trabalho, com maior lucidez, vocação e conforto de escolha e percepções de maior significado na vida como um todo. (Wrzesniewski *et al.*; Wrzesniewski; Duffy e Sedlacek; Dik, Sargent e Steger; Dik e Steger *apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 323).

Como referimos no capítulo anterior, dentro de uma unidade organizacional, os colaboradores tornam-se parte do endogrupo ou exogrupo com base na relação que estabelecem com o líder, os colaboradores do endogrupo recebem mais informação, influência, confiança e preocupação do líder, estão mais envolvidos e são mais comunicativos, produzem trabalhos adicionais para os líderes e o líder por sua vez tem a mesma relação com eles. Os empregados do exogrupo são menos compatíveis com o líder e usualmente vão para o trabalho, realizam o mesmo e vão para casa. (Dansereau *et al. apud* Cunha *et al.*, 2016, p. 317). Assim é provável que os empregados do exogrupo percecionem menos significado no trabalho que realizam.

Rosso *et al.* reviram as principais fontes de trabalho significativo (trabalho individual, os outros, o contexto e a vida espiritual) e os mecanismos pelos quais o trabalho se torna importante (autenticidade, autoeficácia, autoestima, propósito, pertencimento, transcendência e cultural/interpessoal). (*apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 324)

Neste âmbito, Steger e Dik realizaram estudos empíricos que revelaram que o trabalho é frequentemente uma importante fonte de significado da vida como um todo. Apesar dos resultados promissores da investigação, existe pouco consenso sobre o trabalho significativo. Incorporando os modelos existentes diversas variáveis que vão desde a motivação intrínseca, a orientação para o trabalho, o compromisso, o chamamento, a mudança, etc. Alguns autores (e.g. Glavas, 2014) avaliaram o trabalho significativo como uma dimensão do *empowerment* no local de trabalho. (*apud* Steger, Dik, Duffy, 2012, p. 324)

Os Autores Steger, Dick e Duffy (2012, p. 330) identificaram três dimensões – chave do significado do trabalho e construíram uma medida para avaliar essas dimensões “The Work and Meaning Inventory (WAMI)”.

Dimensões do WAMI são as seguintes:

**“Positive Meaning”**: Autores referem que como Rosso *et al.* salientaram o significado do trabalho (MW) é frequentemente a experiência subjetiva de perceber significado pessoal naquilo que fazemos. Esta dimensão do constructo capta a percepção que as pessoas têm de que o seu trabalho é importante e significativo. (*apud* Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 324)

**“Meaning Making”**: Através do trabalho a investigação empírica revelou que o trabalho é frequentemente uma fonte importante de significado para a vida. Os itens que avaliam esta dimensão devem estar ligados a formas específicas em que o significado para a vida beneficia do MW demonstrado na tabela 3. (Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 324-325)

**“Greater Good”**: o desejo de ter um impacto positivo é consistentemente relacionado com a experiência do MW. Esta faceta reflete a ideia comum de que o trabalho é mais significativo se tiver um impacto alargado nos outros. (Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 325)

Tabela 3 – Itens do Inventário sobre Significado do Trabalho (WAMI)

Subescala	Item
Significado positivo	1. Encontrei uma carreira relevante. 4. Compreendo a forma como o meu trabalho contribui para o sentido da minha vida. 5. Tenho a perfeita noção do que faz com que o meu trabalho seja relevante. 8. Descubri um trabalho que tem um propósito satisfatório.
Significado através do trabalho	2. Encaro o meu trabalho como um contributo para o meu crescimento pessoal. 7. O meu trabalho ajuda a entender-me melhor. 9. O meu trabalho ajuda-me a ter a noção do mundo que me rodeia.
Níveis superiores de motivação	3. Sei que o meu trabalho não tem qualquer importância para a sociedade (R). 6. Sei que o meu trabalho tem um impacto positivo na sociedade. 10. O trabalho que desempenho serve um propósito maior.

Fonte: ([Adaptado a partir de:] Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 330)

### 3.3. SÍNTESE

O trabalho é importante e desempenha um papel fundamental na saúde psicológica das pessoas (Blustein, 2008, p. 7-8). Analisar a influência das percepções de significado do trabalho nas variáveis relacionadas com o trabalho e bem-estar é uma área estimulante e de crescente relevância para os académicos, os gestores e para todos aqueles que procuram aumentar a sua própria satisfação com o trabalho e as suas contribuições para as organizações e comunidades.

Em segundo lugar, será importante investigar como o significado do trabalho interage com a liderança. A este respeito Sparks e Schenk (*apud* Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 333) referem algumas questões: será que os líderes que têm um melhor entendimento do significado do trabalho inspiram melhor os seus seguidores? As pessoas envolvidas num trabalho com significado respondem mais efetivamente à liderança? Uma linha de investigação nesta área, de acordo com alguns autores, será analisar a relação entre significado do trabalho e liderança transformacional ou carismática (Burns; Judge, Piccolo, *apud* Steger, Dick e Duffy, 2012, p. 333). O pressuposto é que os objetivos dos líderes transformacionais ganhariam uma atração particular entre as pessoas que sentem que seu trabalho é significativo e aquelas que atribuem grande importância ao trabalho significativo pelo envolvimento afetivo, ou seja, na fusão das aspirações do líder ou da organização com os seus seguidores.



## 4. EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

### 4.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo caracteriza-se o conceito de empenhamento organizacional, dando especial relevância à dimensão do empenhamento afetivo que foi avaliada no estudo empírico realizado no âmbito desta dissertação.

De acordo com Tavares e Caetano, o empenhamento organizacional “tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo com a organização em que trabalha” (*apud* Tavares, 2008, p. 59). Nas últimas décadas, o empenhamento<sup>1</sup> organizacional ou implicação organizacional ganhou relevância na literatura da área do comportamento organizacional, por se considerar que ela se relaciona com variáveis importantes para as organizações (como por exemplo: produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, assiduidade) e para os indivíduos (indicadores de bem-estar) (Mathieu e Zajac; Meyer e Allen, *apud* Esteves, 2008, p. 59). O conceito *Organizational Commitment*, comportamento organizacional pode ser traduzido por empenhamento organizacional (Marques *apud* Lopes, 2014, p. 6), “entendido como um fenómeno fundamental para as práticas de gestão de recursos humanos, particularmente pela sua correlação negativa com os comportamentos [...] (e.g., *turnover* e absentismo)” (Angle, Perry, *apud* Lopes, 2014, p. 6).

### 4.2. LIDERANÇA VS EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL

O empenhamento organizacional é influenciado pela liderança nas organizações, uma das competências mais relevantes de um bom líder é a capacidade de refletir sobre o impacto da sua atuação no desempenho das equipas e das organizações, nomeadamente, através da qualidade da relação que estabelece com os colaboradores. Os líderes são determinantes para o sucesso ou insucesso das equipas e das organizações e para o bem-estar e desenvolvimento dos colaboradores. Neste sentido, e tendo em conta este contexto, surge a necessidade de investigarmos a relação entre liderança e empenhamento organizacional.

O empenhamento organizacional tem consequências quer para as organizações, quer para os indivíduos que o possuem e manifestam, influencia o comportamento de

---

<sup>1</sup> Ou implicação organizacional de acordo com a tradução que os vários autores fazem do termo inglês “commitment”

assiduidade, de permanência na organização ou função, no desempenho e os comportamentos de cidadania organizacional (Becker, Klein e Meyer, 2009).

No âmbito da abordagem comportamental surgiram, diversas investigações e distintas perspectivas que identificaram o empenhamento como uma variável importante para a compreensão do comportamento de trabalho dos empregados nas organizações (Mowday, Steers e Porter *apud* Rego, *et al.*, 2004, p. 209). Com efeito, as organizações consideram que é uma vantagem competitiva terem os colaboradores comprometidos (Meyer e Parfyonova, 2010). Embora na literatura o empenhamento organizacional surja conceptualizado de forma diversificada por exemplo, como uma *ligação psicológica* entre o colaborador e a sua organização, o que torna menos provável que o colaborador abandone voluntariamente a organização (Allen e Meyer *apud* Rego, *et al.*, 2004, p. 209). Outro aspeto presente em todas as conceptualizações de empenhamento é a sua ligação ao conceito de *turnover*, em que se verifica que os colaboradores que estão fortemente empenhados são aqueles que estão menos predispostos a deixar a organização (Allen e Meyer *apud* Ascensão, 2009, p. 15).

Meyer e Allen (*apud* Rego, 2003, p. 26) desenvolveram um modelo tridimensional do empenhamento (implicação) organizacional que contempla: o empenhamento afetivo que leva o indivíduo a permanecer na organização porque quer fazê-lo, pelo fato de estar emocionalmente ligado; o empenhamento calculativo, que representa a avaliação da relação sob o ponto de vista de custo/benefício, sendo o empenhamento assumido com base no reconhecimento por parte do colaborador dos custos associados à eventual saída da organização, os colaboradores com forte empenhamento calculativo permanecem na organização porque precisam de o fazer, mas este empenhamento desenvolve-se em função dos colaboradores perceberem que se saíssem perdiam o investimento acumulado e a reconhecerem que as alternativas de emprego são limitadas Meyer, Allen e Smith; a terceira dimensão do empenhamento, a normativa é entendida como o sentido de dever, da responsabilidade do sujeito para com a organização, ou seja, o empenhamento em que há um sentimento de obrigação para com a organização, os colaboradores com este empenhamento normativo permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo, este tipo de empenhamento considera influência da força interna que têm os ideais normativos e padrões no empenhamento dos colaboradores, demonstrado na tabela 4. (*apud* Rego, 2003, p. 26)

Tabela 4 - As Três Componentes mais Comuns do Empenhamento Organizacional

CATEGORIAS	CARACTERIZAÇÃO	A PESSOA PERMANECE NA ORGANIZAÇÃO PORQUE ...	ESTADO PSICOLÓGICO
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigaçã
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Fonte: ([Adaptado a partir de:] Rego *apud* Cunha *et al.*, 2016, p. 217).

Na parte empírica da dissertação para avaliar a percepção de empenhamento organizacional afetivo, enquanto laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização e que tem implicações para a decisão de nela permanecerem, utilizou-se a escala Allen e Meyer adaptada para o contexto português, por Nascimento (2010). Os estudos baseados em análises fatoriais exploratórias e confirmatórias revelaram que a escala era psicometricamente consistente e que media diferentes dimensões do empenhamento: o afetivo, o calculativo e o normativo (Meyer, Allen, Smith; Allen e Meyer *apud* Cunha *et al.*, 2016, p. 217).

Os resultados de estudos revelaram que o empenhamento normativo apresenta uma correlação significativa com o empenhamento afetivo. Segundo Allen, as noções **querer ficar** (empenhamento afetivo) e **dever permanecer** (empenhamento normativo) parecem ter uma sobreposição psicológica, apesar de estas duas componentes serem construtos (Allen e Meyer; Meyer, Allen e Smith, *apud* Cunha *et al.*, 2016, p. 217)

### 4.3. SÍNTESE

Caraterizou-se de forma sintética o empenhamento organizacional enquanto constructo que tem suscitado o interesse dos académicos e originado várias investigações no âmbito do comportamento organizacional (por exemplo Meyer e Allen, *apud* Cunha *et al.*, 2016, p. 217). Genericamente, existe evidência empírica que as pessoas mais comprometidas ou implicadas têm maiores probabilidades de permanecerem na organização e de se envolverem na realização do seu trabalho e no alcance dos objetivos organizacionais.

O empenhamento organizacional é detetável no plano dos laços que ligam o indivíduo à organização e pode ser projetado sobre outras unidades de análise e focalizado em outros “destinatários”, mais especificamente o empenhamento no cargo, na carreira, na profissão (Meyer *et al.*; Beker *et al.*; Meyer e Herscovitch *apud* Cunha, 2016, p. 223). Neste âmbito alguns estudos evidenciam impacto que as práticas de gestão de recursos humanos podem ter no comprometimento organizacional, defendem que estas não atuam isoladamente como um elemento influenciador, mas devem ser integradas e associadas à estratégia geral de negócio e à própria cultura organizacional por forma a se obter o efeito desejado. Conclui-se que a gestão de recursos humanos deve ter em consideração, não só uma, mas todas as práticas na sua globalidade, por forma a que as organizações desenvolvam colaboradores mais comprometidos, empenhados e satisfeitos no relacionamento com os clientes, os colegas de trabalho, a equipa, o departamento, os sindicatos, os processos de mudança. Assim sendo, importa saber o que induz as pessoas a praticá-lo, tendo sido referido diversas atitudes, características de personalidade e comportamentos de liderança.

As organizações não sobrevivem sem estratégias competitivas, onde a forma como atua a gestão de recursos humanos pode ser usada para servir os interesses estratégicos da organização e aumentar a capacidade dos seus membros (Zhu, Chew, Spangler, 2005, p. 40). Autores como Rego, *et al.* (2003, p. 7) referem os melhores locais para trabalhar representam potenciais espaços de conciliação da

saúde organizacional com a saúde física e mental dos seus membros. Se os gestores almejam fomentar nos seus colaboradores o sentido do dever de lealdade e o empenhamento afetivo na organização – então recomenda-se-lhes que procurem gerar a credibilidade, a confiança, a perceção de justiça, de oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal e de modos de compatibilização entre o trabalho e a família.

Em suma, podemos considerar a relevância do capital humano como um recurso para as organizações, mas **recurso** é uma palavra muito limitada (Senger *apud* Cunha, 2016, p. 364). E, segundo Senger

há uma contradição quando as empresas afirmam desejar que as pessoas estejam comprometidas, motivadas e empenhadas no seu trabalho, quando na verdade a atividade laboral só serve para fazer dinheiro. Os seres humanos interessam-se por outras coisas diferentes de apenas **fazer dinheiro**, e por isso estamos basicamente a mentir a nós próprios. (...) O que o autor defende é quando as empresas escolhem o objetivo de **fabricar dinheiro**, estão a definir um mundo pequeno. Sendo assim, temos trabalhadores que não estão motivados; estão minimamente comprometidos e para eles o trabalho não tem sentido. Não conseguem explicar aos filhos o que fazem e não se afirmam com orgulho nas suas comunidades. Ao definir um alvo pequeno e limitado,

obtêm-se pessoas **pequenas** para o alcançar. Há que meditar sobre esta situação e agir.  
(*apud* Cunha, 2016, p. 364)



## **5. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

### **5.1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo, numa primeira parte, será apresentada a organização que serviu de contexto à investigação empírica, todavia, como referido no capítulo 1, foi solicitado a não identificação da unidade orgânica analisada. Seguidamente, caracteriza-se a amostra, o procedimento metodológico e apresentam-se as hipóteses subjacentes à investigação e o questionário utilizado para recolher a informação.

### **5.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A organização em estudo é o Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP (IEFP), um organismo público de regime especial, nos termos da lei integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa, financeira e património próprio, tratando-se de um serviço público de emprego nacional e tem por missão promover a criação e a qualidade do emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas ativas de emprego, nomeadamente de formação profissional adequadas às necessidades do mercado, com vista à modernização do tecido económico e empresarial. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A evolução histórica do IEFP tem sido uma longa caminhada até aos dias hoje. Os primeiros antecedentes surgem na década de 1930 para fazer face ao desemprego proveniente da crise económica que se registava. No entanto, a sua origem remonta a 1962 e desde então teve várias denominações até que, em 1979, assumiu a designação por que hoje é conhecido. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

Através do Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho, que aprova a orgânica, no que se refere à missão e atribuições do IEFP, I.P., e dos Estatutos publicados pela Portaria n.º 319/2012, de 12 de outubro, atualizada pela Portaria n.º 191/2015 de 29 de junho, o IEFP, I.P., assume a intenção clara de implementar e desenvolver uma política de responsabilidade social, consagrada no âmbito das competências e atribuições da Assessoria da Qualidade, Jurídica e de Auditoria, de acordo com a alínea a) do artigo 12.º - “definir e implementar uma política integrada de qualidade, ambiente, segurança e responsabilidade social para o IEFP, I.P., alinhada com os seus objetivos estratégicos.” e do Departamento de Recursos Humanos, conforme a alínea b) do n.º 1 do artigo 10.º - “promover o bem-estar, o desenvolvimento sociocultural, o conhecimento

mútuo e a responsabilidade social dos trabalhadores, enquanto membros de uma organização solidária, atentos os objetivos operacionais e a missão do IEFP, I.P.". (Portugal. Leis, decretos, etc., 2012a; Portugal. Leis, decretos, etc., 2012b; Portugal. Leis, decretos, etc., 2015, Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

No cumprimento da sua missão, é visível na história do IEFP, I.P., a importância dada à implementação de diversas medidas direcionadas para a melhoria das condições de trabalho, de forma a potenciar o bem-estar dos seus trabalhadores, através de iniciativas em áreas como a segurança e saúde no trabalho, a ação social complementar, o acompanhamento psicossocial, o ambiente e a solidariedade, incorporando na sua cultura interna princípios e valores que contribuam para o desenvolvimento sustentável do ambiente e da sociedade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

O IEFP, pretende destacar-se como um serviço indispensável e de excelência no combate ao desemprego, através do permanente reforço do ajustamento entre a procura e a oferta de emprego; uma referência na valorização das qualificações dos cidadãos jovens e adultos, e no reforço das suas competências, através do desenvolvimento de uma política de formação profissional, que potencie a sua empregabilidade; uma organização que promove a formação contínua dos seus colaboradores, no sentido de garantir a crescente qualidade do seu desempenho e o desenvolvimento das suas competências. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A responsabilidade social de uma organização é aferida, atualmente, pelos impactos das suas decisões, atividades e produtos, na sociedade e no ambiente, com base num comportamento ético e transparente, consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade, tendo em conta as expectativas das partes interessadas, bem como a conformidade com a legislação aplicável. Neste contexto, uma organização quando socialmente responsável pondera, nas decisões que toma, a comunidade onde se encontra inserida e o meio onde se movimenta ou opera, considerando na sua atividade o respeito pelos direitos humanos, o investimento na valorização pessoal, a proteção do ambiente, o cumprimento das normas sociais e o respeito pelos valores e pelos princípios éticos da sociedade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

Ser reconhecido como um serviço de referência no profissionalismo, ética e respeito; responsabilidade, objetividade e imparcialidade; compromisso com a qualidade e a

melhoria contínua; orientação para as necessidades atuais e futuras dos seus clientes, esforçando-se por exceder as suas expectativas; Inovação e simplificação de processos, produtos e serviços; desenvolvimento dos seus recursos humanos, apostando na aquisição de novas competências; cultura de promoção da responsabilidade social e da sustentabilidade ecológica, tanto no domínio interno como externo; acessibilidade e proximidade nos contactos e acesso aos serviços. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

Para a prossecução da sua missão, o IEFP, I.P. definiu um conjunto de objetivos estratégicos, cuja concretização se consubstancia no desenvolvimento de um vasto leque de atividades, operacionais e não operacionais, orientadas para a prestação de serviços cada vez mais eficazes e eficientes. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A estrutura do IEFP compreende os seguintes órgãos: *Conselho Diretivo*, órgão responsável pela definição da atuação do IEFP, bem como pela direção dos respetivos serviços, em conformidade com a lei e com as orientações governamentais, conforme ilustrado na ilustração 4.

---

**Composição**

**Presidente:** António Valadares da Silva

---

**Vice-Presidente:** Paulo Alexandre Faria Condeça Feliciano

---

**Vogal:** Catarina Isabel Santos Silva Campos

---

**Vogal:** Ana Isabel Mota da Silva Coelho

---

**Ilustração 4** - Conselho Diretivo. (IEFP, 2019).

Os membros do Conselho Diretivo auferem a remuneração decorrente da aplicação conjugada do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 143/2012, de 11 de julho, com os n.os 2, 10 e 11 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012, de 9 de fevereiro, e com o n.º 2 da Resolução do Conselho de Ministros n.º 71/2012, de 2 de agosto; *Conselho de Administração*, Com uma composição tripartida, integra representantes das confederações sindicais e empresariais com assento na Comissão Permanente de

Concertação Social, bem como da administração pública; *Conselhos Consultivos Regionais*, Órgãos de consulta em matéria de emprego que funcionam junto de cada uma das áreas territoriais de atuação das delegações regionais do IEFP; Fiscal Único, Órgão responsável pelo controlo da legalidade, da regularidade e da boa gestão financeira e patrimonial do Instituto. Exerce as funções de Fiscal Único do IEFP a Sociedade UHY e Associados, SROC, Lda., representada pelo Dr. António Tavares de Oliveira (ROC). (Portugal. Leis, decretos, etc., 2012c; Portugal. Leis, decretos, etc., 2012d; Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

### **5.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPITAL HUMANO DO IEFP, IP.**

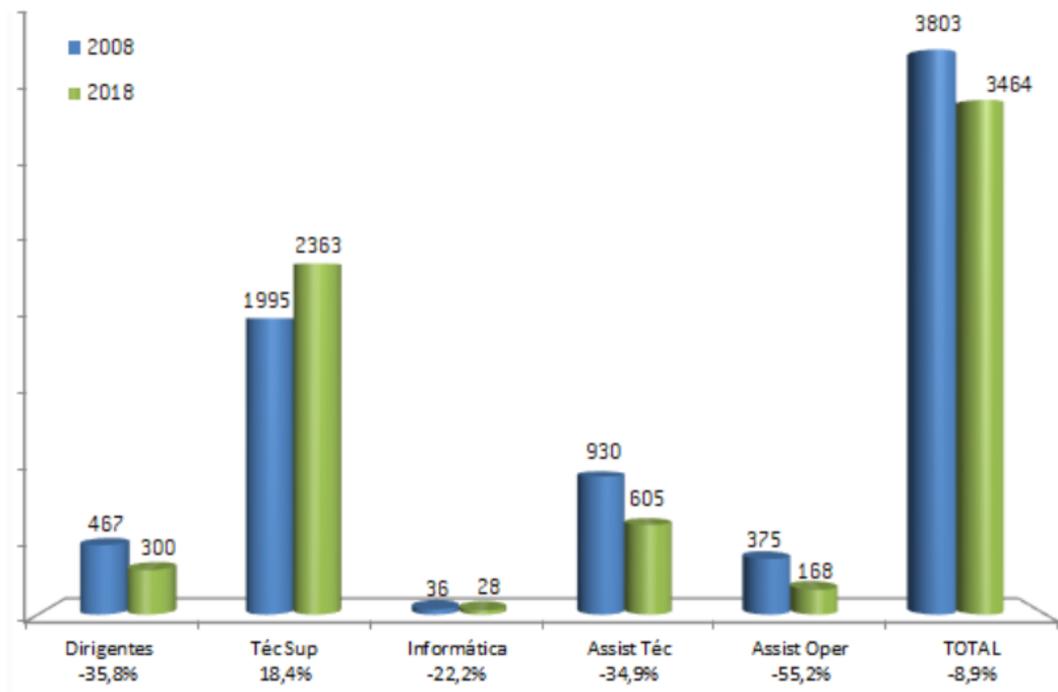
O IEFP tem uma estrutura organizacional desconcentrada, flexível e de proximidade, que integra, em julho de 2015:

- Serviços Centrais
- 5 Delegações Regionais (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve)
- 30 Centros de Emprego e Formação Profissional
- 23 Centros de Emprego
- 1 Centro de Formação e Reabilitação Profissional

Com uma vocação marcadamente setorial (construção civil, metalurgia, metalomecânica, cortiça, alimentar, moda, comércio, etc.) complementam e reforçam a ação das unidades locais, a rede de Centros de Gestão Participada, criados ao abrigo de protocolos celebrados entre o IEFP e os Parceiros Sociais (Associações Patronais, Sindicais e Profissionais).

Em termos globais, o universo total remunerado pelo IEFP, I.P. abrange um efetivo de mais de 3000 trabalhadores ao serviço e no exterior, distribuídos por todo o país, embora com maior concentração nas regiões de Lisboa e Vale do Tejo (cerca de 30%) e do Norte (cerca de 25%), conforme ilustrado na ilustração 5. A maioria dos trabalhadores (cerca de 70%) é do género feminino, sendo o escalão etário entre os 40 e os 50 anos, o mais representativo com uma concentração de mais de 50% do efetivo.

Cerca de 60% possui o ensino superior, subsistindo ainda cerca de 12% com 11 ou menos anos de escolaridade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)



**Ilustração 5** – Evolução do Efetivo ao Serviço entre 2008 e 31 de dezembro de 2018 (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019).

O plano de formação interna da organização e de acordo com os estatutos do IEFP, compete ao Departamento de Recursos Humanos, designadamente à Direção de Serviços de Desenvolvimento de Competências, preparar, propor e executar o Plano de Formação Interna, tendo como base a identificação, caracterização e quantificação das necessidades de formação dos seus trabalhadores, o que promove uma qualificação dos recursos humanos numa perspetiva de formação ao longo da vida. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A distribuição do universo de efetivos ao serviço nas unidades orgânicas a nível nacional tabela 3. Segundo os dados a instituição sofreu uma redução de pessoal entre 2008 e 2018, o que pode comprometer o plano previsional de efetivos e o plano de desenvolvimento de carreiras e o comprometimento dos colaboradores na organização. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

Mapa	Delegação Regional	D	TS	INF	AT	AO
	Serviços Centrais	40	206	20	80	9
	Norte	80	686	0	142	37
	Centro	54	497	3	105	37
	Lisboa e Vale do Tejo	76	649	4	178	51
	Alentejo	30	202	1	73	26
	Algarve	20	123	0	27	8
	<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>2363</b>	<b>28</b>	<b>605</b>	<b>168</b>

D - Dirigentes, TS - Técnicos Superiores, INF - Informática (carreiras não revistas), AT - Assistentes Técnicos, AO - Assistentes Operacionais

**Ilustração 6** - Efetivos ao Serviço em 31 de dezembro de 2018. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019).

A qualidade dos serviços desempenhou sempre um papel importante no setor público. A partir da década de oitenta, o seu significado passou a fazer corresponder a qualidade à satisfação do cidadão, assente, essencialmente, na orientação dos serviços públicos para os cidadãos, assimilando a noção de gestão pela qualidade total. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

O IEFP integra a qualidade como uma filosofia de gestão, envolvendo a organização no seu todo, assente num conjunto de princípios, designadamente:

- **A Focalização no cliente**, de forma a estabelecer relações que permitam conhecê-los e compreender as suas necessidades, atuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e esforçar-se por exceder as suas expectativas;
- **A Liderança**: os líderes estabelecem unidade no propósito e na orientação da Organização. Procuram definir claramente um conjunto de objetivos e de valores éticos, partilhando-os com as pessoas que com eles trabalham e criar um ambiente interno que permita o pleno envolvimento das pessoas para se atingirem os objetivos da Organização;

- **O ajustamento contínuo às necessidades do mercado e melhoria da sua eficácia**, (re)definindo claramente a sua missão, visão objetivos política e estratégia, apoiando-se numa liderança que partilha valores comuns, avaliando permanentemente os resultados-chave de desempenho planeados, ao mesmo tempo que melhora a sua produtividade, competitividade e a responsabilidade social;
- **Os valores da qualidade estão integrados na cultura organizacional** e os riscos são devidamente identificados e avaliados através de indicadores de desempenho, adotando-se medidas de prevenção com base em informação factual verdadeira, no sentido de preservar e aumentar a confiança de todas as partes interessadas;
- **O desenvolvimento dos seus Recursos Humanos**, de acordo com as competências necessárias à organização, promovendo uma cultura de qualidade e aprendizagem, onde os valores da confiança, transparência e responsabilidade são partilhados para atingir os objetivos da organização;
- **A adoção de uma aprendizagem organizacional** para melhorar continuamente a sua eficácia e eficiência, aprendendo, quer com as suas próprias experiências, quer com as experiências e conhecimentos das outras organizações, partilhando recursos e saberes, divulgando-os por toda a cadeia de valor;
- **A promoção da responsabilidade social e da sustentabilidade ecológica**, envolvendo todas as partes interessadas, através de um comportamento social mais responsável, ao nível de práticas sociais e ambientais, tanto no domínio interno como externo, por via do apoio à sociedade e comunidades locais, conseguindo, assim valorizar a sua imagem pública e melhorar os seus resultados;
- **A difusão de processos de monitorização, medição, análise e melhoria**, no sentido de otimizar, continuamente a sua eficácia, o que inclui a medição da satisfação dos colaboradores, dos utentes/clientes, dos parceiros, empresas, etc., bem como ações corretivas e preventivas de efeitos negativos.

O IEFP está empenhado no desenvolvimento de uma gestão da qualidade e no compromisso em implementar medidas, modernizar e aperfeiçoar práticas e

procedimentos, e estimular os esforços de melhoria contínua, providenciando os recursos e instrumentos necessários e garantindo o envolvimento de todas as pessoas na organização. A "Carta da Qualidade" formaliza o compromisso do IEFP I.P. perante os seus utentes e colaboradores, relativamente aos serviços que presta. Este documento é entendido como mais uma das "ferramentas" que irá contribuir para a definição e implementação de uma política da qualidade no IEFP, I.P. Pelo exposto, podemos então afirmar que, genericamente, qualidade de serviço é ter clientes internos e externos satisfeitos. Uma condição básica para a satisfação no sector dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projeto (Bilhim, 2016)

#### **5.4. ÁREAS DE INTERVENÇÃO**

O IEFP, I.P. tem mantido uma preocupação contínua com a aplicação de políticas sociais potenciadoras do bem-estar dos seus colaboradores, em especial no que respeita ao cumprimento da regulamentação em vigor sobre segurança e saúde no trabalho, ao apoio personalizado ao trabalhador no contexto da rede relacional em que se insere, bem como à ação social complementar, às iniciativas de carácter ambiental e de solidariedade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A responsabilidade social na Administração Pública, constitui um desafio recente e fundamental indissociável da própria natureza da missão do serviço público, verificando-se o aparecimento de iniciativas neste domínio com o objetivo de consolidar ao nível dos ministérios de uma cultura integrada que propicie a mobilização crescente dos cidadãos para a participação ativa e responsável no trabalho e na sociedade. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

A escolha desta instituição para realizar o trabalho empírico, baseou-se no fato de se tratar de uma organização com órgãos e serviços públicos que realizam o seu trabalho em prol da comunidade com um serviço de referência na qualificação e gestão integrada de recursos humanos da administração pública, assim como no desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais com anos de experiência na atividade desenvolvida. Adicionalmente os responsáveis do Instituto demonstraram interesse no tema e disponibilidade para cooperar na recolha dos dados, apesar de terem solicitado o anonimato da unidade orgânica. (Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP, 2019)

## 5.5. PARTICIPANTES

Na presente investigação utilizámos o método de amostragem não probabilística por conveniência. A escolha deste método caracteriza os elementos por conveniência ou por facilidade, estando os sujeitos escolhidos presentes num determinado local e momento preciso (Hill, M. e Hill, A., 2005).

A amostra é constituída por 74 participantes, pertencente a um universo de 3464 sujeitos, e os elementos da unidade orgânica escolhida preferiram manter-se no anonimato. Importa referir que os questionários foram preenchidos em formato digital, entregue por *email* ao Diretor da unidade orgânica o *link* do inquérito por questionário sobre liderança, significado do trabalho e empenhamento organizacional para serem distribuídos pelos respetivos colaboradores, dos quais foram obtidos 45 devidamente preenchidos. Segundo Freixo (2009), o questionário consiste num instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis tendo como público-alvo os colaboradores da organização, assim a opção por este tipo de técnica de recolha de dados representa um método mais adequado, uma vez que permite o anonimato dos inquiridos.

Os participantes distinguem-se nas funções desempenhadas por Administrativos, Formação, Técnica, Coordenação e Direção.

A amostra foi constituída maioritariamente por pessoas com funções técnicas, Tabela 5, tendo também a função administrativa alguma expressão.

Tabela 5 – Distribuição dos Participantes por Atividade

Atividade	Frequência	%
Direção	3	7,89%
Coordenação	2	5,26%
Técnica	23	60,53%
Formação	3	7,90%
Administrativa	7	18,42%
<b>Totais</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

O predomínio nesta amostra das funções Técnicas é consonante com o predomínio destas funções na Instituição como está patente na informação da ilustração 5, apresentada quando da caracterização da Instituição.

Cerca de 97,37% dos inquiridos tinham idades compreendidas entre 36 a 55 anos, sendo a faixa predominante a dos 46 a 55 anos, Tabela 6. Podemos considerar que a amostra é maioritariamente composta por pessoas que estão numa fase madura da carreira. Este dado está também alinhado com a informação apresentada sobre a idade média da população da Instituição.

Tabela 6 – Distribuição por Idades

<b>Idades</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Menos de 25 anos</b>	1	2,63%
<b>Entre 26 a 35 anos</b>	0	0,00%
<b>Entre 36 a 45 anos</b>	12	31,58%
<b>Entre 46 a 55 anos</b>	14	36,84%
<b>Mais de 55 anos</b>	11	28,95%
<b>Totais</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente à situação profissional com a organização, Tabela 7, 94,59% são efetivos e 5,41 % são prestadores de serviços e 0% contratados.

Tabela 7 – Situação Profissional com a Organização

<b>Situação Profissional</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Efetivo</b>	35	94,59%
<b>Contrato a prazo</b>	0	0,00%
<b>Prestação de serviços</b>	2	5,41%
<b>Totais</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>

Relativamente, ao tempo de serviço na organização, Tabela 8, a amostra é maioritariamente constituída por indivíduos com mais de 21 anos de tempo de serviço, portanto pessoas experientes e com um vínculo laboral longo com a Instituição.

Tabela 8 – Tempo de Serviço na Organização

<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Entre 5 a 10 anos</b>	7	18,91%
<b>Entre 11 a 15 anos</b>	2	5,41%
<b>Entre 16 a 20 anos</b>	11	29,73%
<b>21 anos ou mais</b>	17	45,95%
<b>Totais</b>	<b>37</b>	<b>100,00%</b>

Como consta na Tabela 9, a amostra é maioritariamente composta por indivíduos com frequência do ensino superior, 63,16%. Facto que está em consonância com as habilitações literárias que predominam na Instituição, informação apresentada quando da caracterização dos recursos Humanos do Instituto.

Tabela 9 – Distribuição por Habilitações

Habilitações	Frequência	%
Ensino Secundário (9º Ano)	0	0,00%
Ensino Secundário (12º Ano)	9	23,68%
Bacharelato	1	2,63%
Licenciatura	24	63,16%
Mestrado	4	10,53%
Doutoramento	0	0,00%
<b>Totais</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

Pela análise da Tabela 9 e 10 podemos observar que existe um maior número de inquiridos, e conseqüentemente, uma maior percentagem do género feminino 84,21%, contrariamente ao género masculino 15,79%. Refere-se que no IFP os trabalhadores mulheres são predominantes, informação já apresentada quando da caracterização da Instituição.

Tabela 10 – Género

Género	Frequência	%
Feminino	32	84,21%
Masculino	6	15,79%
<b>Totais</b>	<b>38</b>	<b>100,00%</b>

## 5.6. DELINEAMENTO DO ESTUDO

Esta investigação enquadra-se na área do comportamento organizacional, nomeadamente nos estudos que procuram o impacto da qualidade da relação com o líder nas atitudes dos colaboradores. Os principais objetivos foram analisar as relações existentes entre a perceção de qualidade na relação com o líder, a perceção de significado do trabalho e o empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores. A investigação segue uma abordagem quantitativa no sentido em que procurou testar relações entre variáveis e, para o efeito, recolhe a informação através de um inquérito.

## 5.7. PROCEDIMENTOS

Primeiramente foram definidos: o tema, os objetivos, e as hipóteses de investigação. Posteriormente foi escolhida a organização, as técnicas e os instrumentos utilizados na investigação. Concomitantemente, foi efetuada revisão da literatura. Subsequentemente, foi formulado o pedido para aplicação do inquérito via on-line a um Responsável de Área do IEFP. Este foi respondido entre os dias 31 de janeiro e 29 de março de 2019 usando o *Website Qualtrics*<sup>XM</sup> com a devida autorização da instituição. A análise estatística dos dados recolhidos foi executada com o recurso do *software* estatístico IBM SPSS *Statistics 25*<sup>®</sup>. Posteriormente, após a análise quantitativa, foram analisados os resultados obtidos com o intuito de verificar as hipóteses de estudo. À *posteriori*, foram referidas as conclusões e os contributos da investigação.

## 5.8. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados tem o propósito de obter informações quantitativas e informações qualitativas devidamente detalhadas sobre as variáveis em estudo. O instrumento de recolha de dados, utilizado nesta investigação, é composto por quatro partes. A primeira parte pretende recolher informação sobre a perceção da qualidade das relações com o líder através da escala **LMX 7 – Leader Member Exchange** (Graen e Uhl-Bien, 1995) que é composta por sete afirmações. As respostas são dadas numa escala do tipo Likert, com cinco posições que varia entre Raramente (1), Ocasionalmente (2), Por vezes (3), Frequentemente (4), Muito frequentemente (5).

A segunda parte é composta pelo “Work and Meaning Inventory (WAMI) de Steger, Dick e Duffy, 2012. A avaliação do significado do trabalho fez-se através de uma escala tipo Likert de 7 posições, que variam entre Discordo Totalmente (1), Concordo Totalmente (7). A terceira parte integra uma adaptação realizada por Nascimento (2010) da dimensão empenhamento afetivo da escala de empenhamento afetivo de Meyer e Allen (1997) utilizou-se também uma escala tipo Likert de 7 posições. A quarta parte inclui questões sobre os dados sociodemográficos dos inquiridos: o género, a idade, habilitações académicas, o tempo de serviço na organização, a situação profissional com a organização, a atividade que desempenha na organização.

## 5.9. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Como referimos na Introdução o objetivo geral será caracterizar a perceção dos colaboradores sobre a qualidade das relações que mantêm com os líderes segundo a teoria LMX e analisar como esta perceção se relaciona com a perceção de significado no trabalho e com o empenhamento afetivo dos colaboradores numa amostra de conveniência num Instituto Público.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Analisar a influência da perceção da qualidade da relação com o líder na perceção de significado do trabalho;
- Analisar a influência da perceção da qualidade da relação com o líder no empenhamento organizacional afetivo dos colaboradores;
- Verificar se as variáveis sociodemográficas e profissionais influenciam a perceção da qualidade da relação com o líder, o empenhamento organizacional afetivo e a perceção de significado no trabalho.

## 5.10. HIPÓTESES

No âmbito do estudo e de forma a responder aos pontos fundamentais deste trabalho colocam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- **H1:** Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e a perceção de significado no trabalho.
- **H2:** Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e o empenhamento afetivo dos colaboradores.
- **H3:** Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, da perceção de significado do trabalho e do empenhamento afetivo em função das habilitações dos colaboradores.
- **H4:** Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, da perceção de significado do trabalho e do empenhamento afetivo em função da idade dos colaboradores.



## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se os resultados obtidos na análise quantitativa da informação dos Questionários. Neste âmbito são referidos os procedimentos estatísticos utilizados no tratamento dos dados com o recurso ao *software* SPSS 25. Para o efeito são apresentados os resultados destinados à verificação das hipóteses.

### 6.2. VERIFICAÇÃO DA 1ª HIPÓTESE E 2ª HIPÓTESE

Relativamente às primeiras hipóteses, pretende-se analisar a relação entre a perceção de qualidade da relação com o líder e a perceção de significado no trabalho e de empenhamento organizacional afetivo, como tal, num primeiro momento procedeu-se ao cálculo do coeficiente *Alfa de Cronbach* que fornece informação sobre a precisão dos instrumentos utilizados para medir as variáveis e as respetivas dimensões. Os valores do alfa foram considerados segundo o critério estabelecido por Murphy e Davidsholder (*apud* Maroco e Garcia Marques, 2006), que referem que a fiabilidade pode ser inaceitável (se alfa <0,6) baixa de (de 0,6 a 0,8) moderada (0,8 a 0,9) e elevada (se alfa > 0,9). Como obtivemos *Alfas de Cronbach*, aceitáveis, conforme os resultados apresentados na Tabela11, fomos calcular três novas variáveis que resultaram da média dos itens utilizados para avaliar cada uma das variáveis, respetivamente: liderança, empenhamento afetivo e significado do trabalho. Relativamente ao significado do trabalho Steger, Dik e Duffy, 2012 (autores do WAMI) consideram que o constructo apresenta três dimensões que são: o significado positivo, o significado através do trabalho e o trabalho com propósito, assim além do significado global criamos três novas variáveis, correspondentes às dimensões do constructo.

Tabela 11 – Análise da consistência interna das variáveis em estudo

	<b>Alfa de Cronbach se o item for excluído</b>
<b>Significado do Trabalho</b>	0,733
<b>Liderança</b>	0,714
<b>Significado Positivo</b>	0,711
<b>Significado Através do Trabalho</b>	0,687
<b>Trabalho com Propósito</b>	0,731
<b>Empenhamento Afectivo</b>	0,887

Como se constata da análise das estatísticas descritivas da Tabela 12, a perceção de ter um trabalho com significado é globalmente positiva ( $M = 4,5$ , numa escala de 7 pontos) para esta perceção global positiva parecem contribuir essencialmente a dimensão trabalho com propósito ( $M = 5,5$ ) e significado positivo ( $M = 5,3$ ). Neste sentido os resultados indiciam que as pessoas inquiridas atribuem importância ao trabalho que realizam e consideram que ele tem relevância e impacto nos outros.

Relativamente ao empenhamento afetivo, os resultados também revelam que globalmente as pessoas se sentem ligadas à organização e identificadas com os objetivos institucionais ( $M = 4,8$ , numa escala de 1 a 7).

Tabela 12 – Estatística descritiva das variáveis em estudo

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
<b>Significado do Trabalho</b>	41	0,90	5,70	4,4659	0,89124
<b>Liderança</b>	41	1,00	4,33	2,9228	1,05152
<b>Significado Positivo</b>	41	1,00	7,00	5,2988	1,36040
<b>Significado Através do Trabalho</b>	41	1,00	6,33	3,8862	1,15376
<b>Trabalho com Propósito</b>	41	1,00	7,00	5,4715	1,27361
<b>Empenhamento Afectivo</b>	38	1,00	7,00	4,7807	1,84257

Os resultados evidenciam que a perceção global mais moderada incide na variável qualidade da relação com o líder ( $M = 2,9$ , numa escala de cinco posições).

Tabela 13 - Estatística descritiva dos itens de escala de liderança

		L1	L2	L3	L4	L5	L6
N	Válido	44	43	43	43	43	43
	Omisso	30	31	31	31	31	31
<b>Média</b>		2,20	2,74	2,74	2,93	3,33	3,51
<b>Mediana</b>		2,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
<b>Modo</b>		1	4	3	4	4	4
<b>Erro Desvio</b>		1,212	1,311	1,236	1,163	1,017	1,298
<b>Soma</b>		97	118	118	126	143	151

Na análise das respostas aos itens da escala *LMX 7*, verificou-se que o item que é percecionado de forma menos favorável é o “L1” que se relaciona com a perceção de ter feedback por parte da chefia. “A sua chefia direta informa-o de quão satisfeita está com o seu trabalho na organização”.

Convirá referir que de acordo com Hachman e Oldham (*apud* Nascimento, 2010, p. 77) com base na evidência empírica, os autores concluíram que são cinco as características do trabalho que contribuem para a função ser perspetivada como fonte de motivação, a variedade, a identidade, o significado, a autonomia e o feedback que refere-se à quantidade e a qualidade da informação recebida sobre o progresso na execução do trabalho e os níveis de desempenho alcançados.

As respostas a “L2”: “Compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções” e “L3”: “A sua chefia direta reconhece o seu potencial” ambas com média de 2.7 pode indiciar que a perceção de ser compreendido e reconhecido pela chefia também não é muito elevada.

Já a resposta a “L6” como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua chefia” (M = 3,5) indica que globalmente existe a perceção moderada de ter uma boa relação de trabalho com a chefia.

Tabela 14 – Correlações entre as variáveis em estudo

		Liderança	Significado Positivo	Significado Através do Trabalho	Trabalho com Propósito	Empenhamento Afetivo
rô de Spearman	Significado do Trabalho	0,407**	0,399**	0,610**	0,894**	0,284
	Liderança		0,973**	0,812**	0,307	0,138
	Significado Positivo			0,732**	0,283	0,217
	Significado Através do Trabalho				0,569**	0,231
	Trabalho com Propósito					0,282

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Para verificarmos as hipóteses **H1** e **H2** procedemos ao teste de correlação das variáveis em estudo, recorreu-se à estatística rô de Spearman (não paramétrica) devido aos dados não cumprirem o pressuposto da “normalidade”.

Observando a Tabela 14, verifica-se que existe uma correlação positiva, significativa entre a perceção de qualidade da relação com o líder e a perceção global de significado no trabalho, logo a hipótese **H1** é verificada. A correlação entre a perceção de qualidade da relação com o líder e as dimensões significado positivo e significado através do trabalho são positivas, significativas e elevadas. A correlação entre qualidade da relação com o líder e trabalho com propósito é positiva, mas não significativa.

A relação entre a perceção de qualidade da relação com o líder e o empenhamento organizacional afetivo, sendo positiva não é significativa, portanto a hipótese **H2** não se

verifica. Neste estudo a variável empenhamento afetivo apresenta correlações positivas com todas as outras, mas nenhuma é significativa.

### 6.3. VERIFICAÇÃO DA 3ª HIPÓTESE E 4ª HIPÓTESE

No sentido de verificarmos a hipótese **H3**, avaliarmos se existia um efeito das habilitações literárias na perceção da qualidade de relação com o líder, significado do trabalho e empenhamento organizacional efetivo, recorreu-se ao teste estatístico não paramétrico, devido à dimensão reduzida e heterogénea das amostras, de Mann-Whitney, conforme Tabela 15.

Foi necessário proceder a uma agregação de dados em duas categorias respetivamente: Ensino Secundário até ao 9º ano e Ensino Secundário até ao 12º ano e Bacharelato, n=10 numa categoria; Outra categoria englobou: Licenciatura, Mestrado e Doutoramento n=28.

Tabela 15 – Resumo de teste de hipóteses

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança é a mesma entre as categorias de Habilitações.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,589 <sup>1</sup>	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Significado Através do Trabalho é a mesma entre as categorias de Habilitações.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,270 <sup>1</sup>	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Empenhamento Afetivo é a mesma entre as categorias de Habilitações.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,392 <sup>1</sup>	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

<sup>1</sup>A exata significância é exibida para este teste.

Como se pode verificar não há evidências de existir uma diferenciação da perceção da relação com o líder, da perceção de significado do trabalho e empenhamento afetivo em função das habilitações académicas.

Para averiguar a hipótese **H4** efeito da idade na perceção de qualidade de relação com o líder na perceção de significado do trabalho e no empenhamento organizacional efetivo após se ter procedido à agregação dos grupos etários em 3 níveis devido ao

facto das faixas etárias inferiores a 36 anos serem praticamente inexistentes procedeu-se a análise através do teste estatístico não paramétrico de Kruskal-Wallis conforme Tabela 16. Verifica-se que não existe evidência de uma diferenciação da percepção das variáveis em função da faixa etária, logo a hipótese **H4** não se verifica.

Tabela 16 - Resumo de teste de hipóteses

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,396	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Significado Através do Trabalho é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,579	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Empenhamento Afectivo é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,393	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.



## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 7.1. INTRODUÇÃO

Esta investigação incidiu sobre a influência da perceção dos colaboradores sobre a qualidade das relações que mantêm com os líderes, segundo a teoria LMX, na perceção de significado do trabalho e nas atitudes dos colaboradores (empenhamento organizacional afetivo). Este capítulo apresenta as conclusões do estudo realizado, enquadrando-se na literatura no âmbito da liderança nas organizações. Referem-se também os principais contributos do estudo, as limitações, as recomendações e sugestões para investigações futuras.

### 7.2. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Tínhamos como hipóteses para o trabalho as seguintes hipóteses:

**H1** - Existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e a perceção de significado do trabalho.

**H2** - Existe uma relação positiva entre a perceção de ter uma relação de qualidade com o líder e o empenhamento afetivo dos colaboradores.

**H3** - Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, da perceção significado do trabalho e do empenhamento afetivo em função do nível de habilitações dos colaboradores.

**H4** - Existe uma diferenciação da perceção de qualidade da relação com o líder, da perceção significado de trabalho e do empenhamento afetivo em função da idade dos colaboradores.

A hipótese **H1** preconizava uma relação positiva e significativa entre perceção de qualidade da relação com o líder e perceção de ter um trabalho com significado, esta verificou-se o referido na literatura, quando existe uma boa relação com o líder é provável que se pertença ao endogrupo, sendo provável que os líderes atribuam mais possibilidades, mais desafios e mais autonomia. Ora responsabilidade, autonomia, segundo o modelo preconizado pelos autores Hackman e Oldham (1991) contribuem para o significado do trabalho.

Contrariamente ao que era esperado, a hipótese **H2** preconizava a existência de uma relação significativa e positiva entre percepção de qualidade da relação com o líder e o empenhamento organizacional afetivo não se verificou, o que nos surpreendeu, porque a percepção de suporte do líder na literatura surge como um dos preditores do empenhamento organizacional afetivo. Assim, colocamos a hipótese que, no nosso caso devido à antiguidade elevada da nossa amostra as pessoas ao longo da sua vida de trabalho terem contactado com diversas chefias daí terem estabelecido uma relação mais forte com a instituição, e uma identidade e envolvimento direto com a organização que não é mediada pela relação que têm com as chefias.

As hipóteses **H3** e **H4** não se verificaram, a nossa expectativa seria que os colaboradores mais velhos e consequentemente com mais antiguidade teriam o empenhamento afetivo mais elevado, fato que não se verificou, do mesmo modo a nossa expectativa seria que os colaboradores com um nível de qualificação mais elevado pudessem ter uma percepção de significado de trabalho mais elevada, isto porque as qualificações mais elevadas nos organismos públicos estão em regra mais associadas a funções mais enriquecidas (com mais autonomia, acesso a mais informação, trabalho mais variado) fato que contribui para percepção de significado do trabalho.

Entretanto, os resultados da análise, confirmam que não foi encontrado suporte para estas hipóteses. Consideramos que este fato poderá estar relacionado com a dimensão reduzida da nossa amostra, salientamos também que 51,35% dos inquiridos não responderam às questões demográficas o que pode indiciar algum receio ou desconforto que as pessoas na atualidade têm em responder a questionários, fato que parece estar acentuado nos últimos tempos nomeadamente devido ao efeito das empresas terem códigos de conduta que acentuam o respeito pela privacidade de informação e a lei – decreto proteção de dados (Lei n.º 67/98), fato que coloca um desafio aos investigadores quando estes pretendem realizar estudos de caso.

### **7.3. RELEVÂNCIA DO TRABALHO**

Este trabalho permitiu obter resultados na linha do sugerido pela literatura de que as chefias podem ser um elemento muito importante na organização do trabalho e fomentar a percepção de significado no trabalho, facto extremamente importante para as organizações, nomeadamente para melhorar desempenho, obter maior satisfação no

trabalho, menor absentismo, percepção de trabalho significativo, *engagement*, *empowerment*, menos stress, identificação com a organização, projetos de carreira e realização pessoal. A percepção de significado no trabalho é uma das variáveis preditores que tem sido estudada no âmbito de várias áreas científicas e tem demonstrado que influencia um conjunto de resultados importantes para o comportamento organizacional. (Faia *et al.*, 2019)

Do ponto de vista metodológico este trabalho também pode dar um contributo para os investigadores no sentido da necessidade de serem muito parcimoniosos quando solicitam informação demográfica às pessoas pois estas aparentemente não estão muito recetivas a responder e quando o fazem as respostas podem ser enviesadas, tendência para responder da forma que se considera mais aceitável ou “correta” pode-se considerar deseabilidade social um obstáculo que surge sempre que se quer investigar algo utilizando questionários.

Independentemente do carácter exploratório do estudo consideramos que este trabalho poderá lançar indicações para a formação profissional, nomeadamente para a importância do feedback e na nossa amostra, foi esta a componente que os participantes avaliaram de forma mais baixa no seu relacionamento com os líderes. Como referimos na parte teórica, a partilha de informação é um dos elementos que fomenta os colaboradores a fazerem parte do endogrupo. No processo de construção da troca líder-membro, os líderes devem ter de prestar especial atenção aos colaboradores e consultá-los, serem cuidadosos nas respostas às respetivas solicitações e não recorrer desnecessariamente à coerção como meio de influência. (*apud* Cunha, 2016, p. 318) Outra relevância do trabalho é termos encontrado que no âmbito do significado do trabalho a dimensão que os participantes relevaram mais como contribuindo para percepção de terem um trabalho significativo foi a dimensão de ter um trabalho com propósito. O que poderá revelar que as pessoas além de terem um empenhamento afetivo forte com a instituição estão identificadas ou no mínimo alinhadas com a missão do IEFP. Apesar das limitações apresentadas, o estudo permitiu compreender de que forma a percepção dos colaboradores sobre a qualidade das relações que mantém com os líderes segundo a teoria LMX, se relaciona com a percepção de significado no trabalho e com o empenhamento afetivo dos colaboradores.

#### **7.4. LIMITAÇÕES**

A primeira limitação identificada, refere-se à dimensão reduzida da amostra que só nos permite inferir pistas para a intervenção, seria interessante num trabalho futuro e considerando a relevância do significado do trabalho, quer para os colaboradores, quer para as organizações, estender o estudo ao instituto com uma amostra significativa. Outra limitação identificada diz respeito à desejabilidade social, embora os participantes tenham sido informados do anonimato das suas respostas. A outra limitação identificada deve-se à sensibilidade inerente à natureza do tema em estudo e o difícil acesso na recolha da informação.

#### **7.5. DESENVOLVIMENTO FUTUROS**

Considera-se pertinente mencionar em seguida algumas sugestões e recomendações para futuros estudos tendentes à mesma área de investigação. Seria pertinente a análise do trabalho como um constructo que desempenha um papel fundamental na saúde psicológica das pessoas, como será também importante investigar como o significado do trabalho interage com a liderança. Sendo a liderança um tema inerente à gestão de recursos humanos os teóricos propõem diferentes práticas de liderança a serem utilizadas pelo líder para trabalhar as equipas - formadas por pessoas com objetivos individuais e grupais diversos garantindo assim a constante melhoria do desempenho das suas lideranças e uma adequada gestão do conhecimento por parte da organização.

Neste contexto, a gestão de recursos humanos deve ter em consideração as teorias nas quais se incluem, não só uma, mas todas as práticas na sua globalidade, por forma a que as organizações desenvolvam colaboradores mais comprometidos, empenhados e satisfeitos no relacionamento com os clientes, os colegas de trabalho, a equipa, o departamento, os sindicatos, os processos de mudança. Assim sendo, importa saber o que induz as pessoas a praticá-los, tendo ficado explanado diversas atitudes, características de personalidade e comportamentos de liderança.

Neste âmbito, considera-se igualmente, a importância da formação e o treino dos líderes, aperfeiçoando as suas competências de liderança e o que maximizaria o desempenho dos colaboradores e o empenhamento organizacional, contribuindo concomitantemente para o sucesso organizacional, pelo fato de que as pessoas não são recursos, antes são a própria organização.

## REFERÊNCIAS

BARRACHO, Carlos José Bernardo da Silva (2007) - Estratégias de poder e autoridade em contextos sócio-políticos diferenciados [Em linha]. Santiago de Compostela : [s.n.]. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://minerva.usc.es/xmlui/bitstream/handle/10347/2412/?jsessionid=5EBFD16F1382288C922123DA4AAF7BFE?sequence=1>.

BECKER, Thomas ; KLEIN, Howard ; MEYER, John (2009) - Commitment in organizations : accumulated wisdom and new directions. In BECKER, Thomas, ed. ; KLEIN, Howard, ed. ; MEYER, John, ed. - Commitment in organizations, accumulated wisdom and new directions. New York : Routledge. p. 419-452.

BILHIM, João Abreu de Faria (2016) - Gestão estratégica de recursos humanos. 5.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BLUSTEIN, David L. (2008) - The Role of Work in Psychological Health and Well-Being: A Conceptual, Historical, and Public Policy Perspective. American Psychologist [Em linha]. 63:4 (May 2008) 228-240. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://www.researchgate.net/publication/5377202\_The\_Role\_of\_Work\_in\_Psychological\_Health\_and\_Well-Being\_A\_Conceptual\_Historical\_and\_Public\_Policy\_Perspective>.

CORREIA, Paulo José Neves (2015) - A liderança e o exercício da competência disciplinar [Em linha]. Pedrouços : [s.n.]. Trabalho de Investigação Individual do CEMC 2014/2015, do Instituto de Estudos Superiores Militares. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL:https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/10130/1/90.15%20TII-A%20lideran%C3%A7a%20e%20a%20Comp%20Discip.VFf.Revisto.pdf>

CUNHA, Miguel Pina e [et al.] (2003) - Manual de comportamento organizacional e gestão. Lisboa : RH Editora.

CUNHA, Miguel Pina e [et al.] (2014) - Manual de comportamento organizacional e gestão. 7.<sup>a</sup> ed. rev. act. Lisboa : RH Editora.

CUNHA, Miguel Pina e [et al.] (2016) - Manual de comportamento organizacional e gestão. 8.<sup>a</sup> ed. rev. act. Lisboa : RH Editora.

DIK, Bryan J. ; DUFFY, Ryan D. (2009) - Calling and vocation at work : definitions and prospects for research and practice. The Counseling Psychologist [Em linha]. 37:3 (April 2009) 424-450. [Consult. 14 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0011000008316430>>.

ESTEVES, Maria Teresa Fortunato Pereira (2008) - Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho : estudo de caso no sector bancário português [Em linha]. [S.l. : s.n.]. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Gestão Especialidade em Organização e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1329/1/TESE%20INTEGRAL.pdf>>.

ESTEVES, Teresa Pereira (2016) - Liderança, coaching e negociação. Lisboa : [s.n.]. Slides da aula da Prof.<sup>a</sup> Doutora Teresa Pereira Esteves, do dia 13 de Março de 2016, da cadeira de Liderança, coaching e negociação, do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

ESTEVES, Tiago Seixas (2017) - O significado do trabalho : a relação do chamamento com a moldagem do trabalho, a perceção de liderança e a intenção de turnover [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Comportamento Organizacional apresentada ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<http://hdl.handle.net/10400.5/13535>>.

FAIA, Manuela [et al.] (2019) - No bullshit jobs : why corporate responsibility improves performance. [S.l. : s.n.]. Comunicação apresentada ao ISCTE no 5th Symposium on Ethics and Social Responsibility Research, realizado a 6 e 7 de junho de 2019.

FAUSTINO, Márcio André Gomes (2014) - Caracterização dos comportamentos de liderança e a sua influência na motivação dos subordinados nas unidades de infantaria [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, apresentado à Academia Militar. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7505/1/EXE%20INF%20671%20M%C3%A1rcio%20Faustino.pdf>>.

FREIXO, Manuel João Vaz (2009) - Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas. Lisboa : Instituto Piaget.

GOLEMAN, Daniel (1999) - Trabalhar com inteligência emocional. Tradução de Álvaro Augusto Fernandes. Lisboa : Temas Debates.

GOMES, Tânia Daniela Gonçalves (2017) - A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos colaboradores [Em linha]. Porto : [s.n.]. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico Do Porto. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: [https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania\\_Gomes\\_MA\\_2017.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/10956/1/Tania_Gomes_MA_2017.pdf)>.

GRAEN, G.B. ; UHL-BIEN, M. (1991) - The transformation of professionals into self-managing and partially self designing contributors: toward a theory of leadership-making. Journal of Management Systems [Em linha]. 3:3 (January 1991) 25-39. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: [https://www.researchgate.net/publication/265934536\\_The\\_Transformation\\_of\\_Professionals\\_into\\_Self-Managing\\_and\\_Partially\\_Self-Designing\\_Contributors\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Leadership-Making](https://www.researchgate.net/publication/265934536_The_Transformation_of_Professionals_into_Self-Managing_and_Partially_Self-Designing_Contributors_Toward_a_Theory_of_Leadership-Making)>.

GRAEN, G.B. ; UHL-BIEN, M. (1995) - Relationship-based approach to leadership : development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : applying a multi-level, multi-domain perspective. Leadership Quarterly [Em linha]. 6:2 (1995) 219–247. doi: [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5). [Consult. 18 Jan. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984395900365>>.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew (2005) - Investigação por questionário. Lisboa : Edições Sílabo.

HOUSE, R.J. [et al.] (1999) - Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE [Em linha]. [S.l.] : ResearchGate. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/43490722\\_Cultural\\_influences\\_on\\_leadership\\_and\\_organizations\\_Project\\_GLOBE](https://www.researchgate.net/publication/43490722_Cultural_influences_on_leadership_and_organizations_Project_GLOBE)>.

INSTITUTO DE EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, IP (2019) - Instituto de Emprego e Formação Profissional [Em linha]. Lisboa : IEFP. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:<https://www.iefp.pt/>>.

LOPES, Filipa Catarina Rosa (2014) - O compromisso organizacional como resultado da perceção dos benefícios da formação [Em linha]. [S.l. : s.n.]. Dissertação apresentada ao ISPA. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/3036/1/12194.pdf>>.

MAROCO, João ; GARCIA-MARQUES, Teresa (2006) - Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. Laboratório de Psicologia [Em linha]. 4:1 (2006) 65-90. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://hdl.handle.net/10400.12/133>>.

MARQUES, Alexandra C. Pereira (2014) - O comprometimento organizacional dos trabalhadores temporários [Em linha]. [S.l. : s.n.]. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos ao Instituto Politécnico de Setúbal. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7945/1/CO\\_TT\\_vers%C3%A3o%20final2.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7945/1/CO_TT_vers%C3%A3o%20final2.pdf)>.

MEYER, John P. ; ALLEN, Natalie J. (1997) - Commitment in the workplace : theory, research, and application. Thousand Oaks : SAGE.

MEYER, John P. ; PARFYONOVA, Natalya M. (2010) - Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. Human Resource Management Review [Em linha]. 20 (2010) 283–294. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000783?via%3Dihub>>.

NASCIMENTO, José Luís ; LOPES, Albino ; SALGUEIRO, Maria de Fátima (2008) - Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. Comportamento Organizacional e Gestão. 14:1 (2008) 115-133. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>>.

NASCIMENTO, José Luís Rocha Pereira do (2010) - Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediadas pelo comprometimentos com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. Lisboa : [s.n.]. Tese de Doutoramento, Especialidade em organização e Desenvolvimento de Recursos

Humanos, INDEG-ISCTE. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL:https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4370/1/Tese\_JLN\_Influ%C3%Aancia%20Comprometimento%20Organizacional%20Nas%20Estra.pdf>.

NORTHOUSE, Peter G. (2013) - Leadership : theory and practice. 6th ed. Los Angeles : Sage.

PESTANA, Maria Helena ; GAGEIRO, João Nunes (2006) - Análise de dados para ciências sociais : a complementaridade do SPSS. 6.ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (1998) - Lei n.º 67/98 de 26 de Outubro : Lei da Protecção de Dados Pessoais (transpõe para a ordem jurídica portuguesa a Directiva n.º 95/46/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de Outubro de 1995, relativa à protecção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento dos dados pessoais e à livre circulação desses dados). Diário da República I-A Série [Em linha]. 247 (26 Out. 1998) 5536-5546. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/239857>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2012a) - Decreto-Lei n.º 143/2012 de 11 de julho. Diário da República I Série [Em linha]. 133 (11 Jul. 2012) 3603-3606. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/179782>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2012b) - Portaria n.º 319/2012 de 12 de outubro. Diário da República I Série [Em linha]. 198 (12 Out. 2012) 5845-5858. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/176363>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2012c) - Resolução do Conselho de Ministros n.º 16/2012. Diário da República I Série [Em linha]. 32 (14 Fev. 2012) 741-743. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/543034>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2012d) - Resolução do Conselho de Ministros n.º 71/2012. Diário da República I Série [Em linha]. 167 (29 Ago. 2012) 4834-4837. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/174787>.

PORTUGAL. Leis, decretos, etc. (2015) - Portaria n.º 191/2015 de 29 de junho. Diário da República I Série [Em linha]. 124 (29 Jun. 2015) 4497-4499. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: https://dre.pt/application/conteudo/67626863>.

RAMOS, Paulo Tiago Marinheiro (2010) – A influência das práticas de recursos humanos no *engagement* organizacional e a qualidade da relação líder-membro como factor de mediação: um estudo com trabalhadores temporários [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL:<https://repositorio.ul.pt/handle/10451/2645?locale=en>>.

REGO, Arménio (2003) - Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões?. Revista de Administração de Empresas [Em linha]. 43:4 (December 2003) 25-35. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL:[https://www.researchgate.net/publication/260001067\\_Comprometimento\\_organizacion\\_al\\_e\\_ausencia\\_psicologica\\_Afinal\\_quantas\\_dimensoes](https://www.researchgate.net/publication/260001067_Comprometimento_organizacion_al_e_ausencia_psicologica_Afinal_quantas_dimensoes)>.

REGO, Arménio ; CUNHA, Miguel Pina e (2018) - Que líder sou eu? – manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. 2.<sup>a</sup> ed. Lisboa : Edições Sílabo.

REGO, José Arménio Belo da Silva (1998) - Liderança nas organizações : teoria e prática. Aveiro : Universidade de Aveiro.

ROSSO, Brent D. ; DEKAS, Kathryn H. ; WRZESNIEWSKI, Amy (2010) - On the meaning of work : a theoretical integration and review. Research in Organizationl Behavior [Em linha]. 30 (2010) 91-127. [Consult. 8 mai. 2019]. Disponível em WWW:<URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308510000067>>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

ROUSSEAU, D.M. ; FRIED, Y. (2001) - Location, location, location : contextualizing organizational research. Journal of Organizational Behavior. 22:1 (2001) 1-13.

SABINO, Ana Margarida Fernandes Pereira do Nascimento (2011) - O comprometimento organizacional como determinante da voz – um estudo de perfis [Em linha]. Lisboa : [s.n.]. Dissertação de Mestrado, ISCTE. [Consult. 16 mai. 2019]. Disponível WWW:URL:<http://hdl.handle.net/10071/4848>>.

SANTOS, Maria Helena Charneca dos (2015) - O papel da liderança na gestão da mudança ao nível do chão de fábrica :o caso da Autoeuropa [Em linha]. Setúbal : [s.n.]. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. [Consult. 8 mai. 2019].

Disponível

WWW:<URL:

[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8285/1/Tese%20Helena%20Santos\\_Vers%C3%A3o%20Final\\_Mar%C3%A7o%202015.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8285/1/Tese%20Helena%20Santos_Vers%C3%A3o%20Final_Mar%C3%A7o%202015.pdf)>.

STEGER, Michael F. ; DIK, Bryan J. ; DUFFY, Ryan D. (2012) - Measuring meaningful work : the Work as Meaning Inventory (WAMI). Journal of Career Assessment [Em linha]. 20 (February 2012) 322-337. [Consult. 16 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1069072711436160>>.

ZHU, Weichun ; CHEW, K.H. Irene ; SPANGLER, William D. (2005) - CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. The Leadership Quarterly [Em linha]. 16:1 (February 2005) 39-52. [Consult. 16 mai. 2019]. Disponível WWW:<URL: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.06.001>>.



## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

**Apêndice A** - Questionário sobre Liderança e Empenhamento Organizacional



**APÊNDICE A**

---

Questionário sobre Liderança e Empenhamento Organizacional



# Questionário sobre Liderança e Empenhamento Organizacional

---

## Início do bloco: Explicação

### Questionário sobre Liderança e Empenhamento Organizacional

Este questionário insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de mestrado, na Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa, sobre o tema da liderança e do empenhamento organizacional. Face ao exposto, agradece-se a sua colaboração para o preenchimento do mesmo que não demorará mais do que dez minutos a ser preenchido. O tratamento da informação proveniente deste questionário garante o anonimato das opiniões recolhidas, sendo exclusivamente utilizadas de forma agregada para fins estatísticos. Deverá assinalar a resposta que melhor elucida a sua opinião. Para cada um dos itens indique até que ponto considera que ele é verdadeiro, colocando um círculo à volta de uma das respostas que aparecem abaixo de cada item. Não existem respostas certas ou erradas, apenas se pretende a sua opinião sincera. Muito Obrigada pela Colaboração. Cristina Bispo

## Fim do bloco: Explicação

---

### Início do bloco: Parte I

**Parte I – Liderança Instruções:** Para cada um dos itens, indique até que ponto considera que o item é verdadeiro, colocando um círculo sobre o algarismo que melhor expressa a sua opinião:

Q1. A sua Chefia direta informa-o de quão satisfeito está com o seu trabalho na Organização?

	Raramente (1)	Ocasionalmente (2)	Por Vezes (3)	Frequentemente (4)	Muito Frequentemente (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>				

---

**Q2. A sua Chefia direta compreende os seus problemas e as suas necessidades no desempenho das suas funções?**

	Muito Pouco (1)	Um Pouco (2)	Moderadamente (3)	Muito (4)	Totalmente (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>				

**Q3. A sua Chefia direta reconhece o meu potencial?**

	Muito Pouco (1)	Um pouco (2)	Moderadamente (3)	Muito (4)	Totalmente (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>				

**Q4. Qual a possibilidade da sua Chefia utilizar o poder que tem para o/a ajudar a resolver problemas no seu trabalho?**

	Nenhuma (1)	Poucas (2)	Moderadas (3)	Altas (4)	Muito Altas (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>				

**Q5. Confio suficientemente no meu líder para defendê-lo e justificar as suas decisões na sua ausência?**

	Discordo Firmemente (1)	Discordo (2)	Neutro (3)	Concordo (4)	Concordo Firmemente (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6. Como caracteriza a sua relação de trabalho com a sua Chefia?**

	Extremamente Ineficaz (1)	Pior que a Média (2)	Média (3)	Melhor que a Média (4)	Extremamente Eficaz (5)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“Adaptado da Escala LMX 7 – Versão para colaboradores”

Fim do bloco: Parte I

Início do bloco: Parte II

**Parte II – Significado do trabalho Instruções:** Para cada um dos itens, indique até que ponto é que considera que o item é verdadeiro, colocando um círculo sobre o algarismo que melhor defina à sua opinião:

**Q1. Eu encontrei uma carreira com significado.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2. O meu trabalho contribui para o significado da minha vida.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3. Sei o que torna o meu trabalho significativo.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4. Tenho um trabalho que tem um propósito relevante.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5. O meu trabalho contribui para o meu crescimento pessoal.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6. Meu trabalho ajuda-me a compreender-me melhor.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7. Meu trabalho ajuda-me a compreender o mundo ao meu redor.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8. Meu trabalho realmente não faz diferença para o mundo.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9. Eu sei que meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10. O trabalho que faço serve um propósito maior.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“Adaptado da Escala do autor Steger, M.F., Dik, B.J., & Duffy, R.D. (2012) Medição do Trabalho Significativo”

Fim do bloco: Parte II

Início do bloco: Bloco 3

**Parte III – Questionário de Empenhamento Organizacional Instruções:** Para cada um dos itens, indique até que ponto é que considera que o item é verdadeiro, colocando um círculo sobre o algarismo que melhor defina à sua opinião:

**Q1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4. Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6. Não me sinto como fazendo parte desta organização.**

	Discordo Totalmente (1)	Discordo Moderadamente (2)	Discordo Ligeiramente (3)	Neutro (4)	Concordo Ligeiramente (5)	Concordo Moderadamente (6)	Concordo Totalmente (7)
Resposta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

“Adaptado das Escalas do Comprometimento Organizacional, baseado Meyer, e Allen, 1997: 118-119 citado por Nascimento, 2010)”

Fim do bloco: Bloco 3

---

Início do bloco: Bloco 4

**Parte IV – Informação socioprofissional**

---

**Género**

- Feminino (1)
  - Masculino (2)
- 

**Idade**

- Menos de 25 anos (1)
  - Entre 26 a 35 anos (2)
  - Entre 36 a 45 anos (3)
  - Entre 46 a 55 anos (4)
  - Mais de 55 anos (5)
-

### **Habilitações Académicas**

- Ensino Secundário (9º Ano de Escolaridade) (1)
  - Ensino Secundário (12º Ano de Escolaridade) ou equivalente (2)
  - Bacharelato (3)
  - Licenciatura (4)
  - Mestrado (5)
  - Doutoramento (6)
- 

### **Tempo de Serviço na Organização**

- Entre 5 a 10 anos (1)
  - Entre 11 a 15 anos (2)
  - Entre 16 a 20 anos (3)
  - 21 anos ou mais (4)
- 

### **Situação Profissional com a Organização**

- Efectivo (1)
  - Contrato a Prazo (2)
  - Prestação de Serviços (3)
-

**Que tipo de actividade desempenha na Organização?**

- Administrativa (1)
  - Formação (2)
  - Técnica (3)
  - Coordenação (4)
  - Direcção (5)
- 

**Obrigada pelo seu contributo!**

Fim do bloco: Bloco 4

---