

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**LIDERANÇA E BEM-ESTAR: O CASO DA HOTELARIA DE
CINCO ESTRELAS NO ALGARVE**

FERNANDO BRÁS MESSIAS

Tese para a obtenção do Grau de Doutor em Turismo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Orientador: Doutor Júlio da Costa Mendes
Coorientador: Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor João Albino Matos da Silva
Vogais: Doutor Marco Antonio Robledo Camacho
Doutor Saul Neves de Jesus
Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa
Doutor Júlio da Costa Mendes
Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro
Doutora Helena Rodrigues Guita de Almeida
Doutor João José da Silva Pissara

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

**LIDERANÇA E BEM-ESTAR: O CASO DA HOTELARIA DE
CINCO ESTRELAS NO ALGARVE**

FERNANDO BRÁS MESSIAS

Tese para a obtenção do Grau de Doutor em Turismo

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Orientador: Doutor Júlio da Costa Mendes
Coorientador: Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor João Albino Matos da Silva
Vogais: Doutor Marco Antonio Robledo Camacho
Doutor Saul Neves de Jesus
Doutor Fernando José Vieira Cardoso de Sousa
Doutor Júlio da Costa Mendes
Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro
Doutora Helena Rodrigues Guita de Almeida
Doutor João José da Silva Pissara

2014

LIDERANÇA E BEM-ESTAR: O CASO DA HOTELARIA DE CINCO ESTRELAS NO ALGARVE

Doutoramento em Turismo

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o(a) autor(a) deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

(Fernando Brás Messias)

(assinatura)

Direito de cópia ou Copyright

© **Copyright:** *(Fernando Brás Messias)*

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

*Leaders working as partners with the dispossessed people of the world to secure
life, liberty and the pursuit of happiness – happiness empowered with
transforming purpose – could become the greatest act of united leadership the
world has ever known*

James MacGregor Burns

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu reconhecimento ao Professor Doutor Júlio da Costa Mendes e à Professora Doutora Ileana Androniu Pardal Monteiro pela orientação e apoio demonstrado ao longo deste longo projeto.

Ao Professor Doutor Jafar Jafari o meu reconhecimento pelas lições inspiradoras ministradas nos Seminários de Turismo ao longo do Programa Doutoral.

Ao Professor Doutor Fernando Cardoso de Sousa pelo seu positivo contributo na discussão do projeto de tese e ao Professor Doutor Marco Antonio Robledo Camacho pelo seu contributo nas sugestões de reformulação da tese.

Quero igualmente agradecer ao Professor Doutor Luís Nobre Pereira pelo apoio e contributo na determinação da amostra do estudo.

Quero expressar também o meu reconhecimento a todos quantos se disponibilizaram e apoiaram esta investigação nas suas várias fases. Ao Dr. Mário Candeias e Dr. Lourenço Ribeiro cuja disponibilidade e apoio permitiram aprofundar a compreensão da hotelaria de cinco estrelas no Algarve, o meu obrigado. Igualmente ao Sr. Luís Filipe pela colaboração na realização do trabalho de campo nos hotéis Dona Filipa & San Lorenzo Golf Resort e Pinheiros Altos Golf Resort e no hotel Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa ao Dr. Alessandro Cabella, o meu obrigado. Agradeço à Dra Patrícia Encarnação que facilitou o trabalho de campo nos hotéis Dona Filipa & San Lorenzo Golf Resort e Pinheiros Altos Golf Resort, à Dra. Idalécia Guerreiro que facilitou o trabalho de campo nos hotéis Real Marina Hotel & Spa e Grande Real Santa Eulália Resort, à Dra. Inês Longueiro que facilitou o trabalho de campo no hotel Tivoli Victoria & The Residences at Victoria Clube de Golfe, e à Dra. Elsa Guerreiro que facilitou o trabalho de campo no hotel Hilton Vilamoura As Cascatas Golf Resort & Spa.

Agradeço à Dr.^a Angela Martins que me acompanhou a todos os setores do hotel Tivoli Victoria & The Residences at Victoria Clube de Golfe e disponibilizou as chefias para a realização das entrevistas e passagem do questionário para a realização do estudo piloto.

Quero ainda manifestar o meu agradecimento a todos quantos se disponibilizaram para ser entrevistados. O entusiasmo e gosto pelo trabalho que todos transmitiram constituíram um grande incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os profissionais dos hotéis estudados nesta dissertação que se disponibilizaram para preencherem o questionário quer na realização do estudo piloto quer na administração final do questionário.

Estou ainda profundamente reconhecido à minha mulher Sofia que me apoiou ao longo deste trajeto de sete anos. Aos meus pais, Francisco e Fátima, em particular à minha mãe que me ilumina diariamente com a sua presença e me fortalece com o seu amor. A eles o meu perpétuo obrigado.

À minha família, aos meus sogros e aos meus amigos de sempre, João Caiado e Fernando Novais, o meu renovado abraço de profunda amizade. À Idalina da Luz André a minha estima, carinho e consideração. A todos quantos durante estes anos não dediquei o tempo devido, e que espero recompensar consiga o tempo e a vida recuperar, agradeço a amizade e apoio.

RESUMO

Esta investigação teve como objetivo compreender e descrever o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias promotoras de bem-estar.

Foi analisado o conceito de liderança, entendido como um processo de influência social mútuo entre líder e liderado, considerado como um fenómeno transversal às organizações humanas, construído no seio do grupo numa dinâmica relacional e num diálogo permanente entre génese e estrutura, ação e investigação. Foi igualmente analisado o conceito de bem-estar entendido como um constructo subjetivo multidisciplinar complexo percecionado pelo indivíduo, segundo critérios padronizados e avaliados somente por este, que integra uma componente cognitiva e uma componente afetiva, constituindo um fenómeno social estudado ao nível do indivíduo e da organização.

Foram descritas as teorias da liderança e do bem-estar contemporâneas, apresentadas e desenvolvidas numa perspetiva de evolução histórica e de contributo mútuo para o enriquecimento da relevância social dos indivíduos nas organizações, salientando-se as teorias da liderança cujo quadro teórico nos leva à compreensão do objetivo da investigação, bem como as teorias da motivação e espiritualidade no trabalho.

Por forma a diferenciar as perceções que os colaboradores apresentam dos chefes que promovem e dos que não promovem o bem-estar, foi utilizada a teoria dos constructos de George Kelly possibilitando a utilização de um questionário administrado a colaboradores de seis hotéis de cinco estrelas no Algarve.

Foram validados para análise estatística 439 questionários e realizadas 33 entrevistas a chefias promotoras e não promotoras de bem-estar, tratadas por análise de conteúdo tendo em conta a obtenção da objetividade necessária para a interpretação do discurso das chefias retendo as principais diferenças entre os dois grupos.

Os resultados mostraram que a liderança promotora de bem-estar se constrói em torno de duas dimensões – competências relacionais e competências da tarefa. As entrevistas às chefias comprovaram estes resultados na medida em que ficou demonstrado que as chefias promotoras de bem-estar e não promotoras de bem-estar apresentam diferenças significativas quanto à forma como constroem e desempenham o seu papel.

Este trabalho contribuiu para a compreensão da liderança e do bem-estar na hotelaria de cinco estrelas, mostrando que a liderança promotora de bem-estar é um processo interpessoal, de transparência relacional e influência organizacional, orientado para o desempenho organizacional focalizado no autodesenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: Bem-Estar, Liderança, Líder Promotor de Bem-Estar, Competências Relacionais, Competências da Tarefa, Liderança e Bem-Estar na Hotelaria, Grades de Kelly.

ABSTRACT

The objective of this research is to understand and describe well-being among the employees of five-star hotels through leadership action that promotes well-being.

An analysis was conducted of the concept of leadership; this concept is understood as a process of mutual social influence between the leader and those led; it is considered to be a phenomenon that exists at every level of human organisations, built at the core of the group through a relational process and an ongoing dialogue between origin and structure, action and research. The concept of well-being was similarly analysed; it is understood as a complex, subjective multidisciplinary construct, perceived by the individual in accordance with criteria which have been standardised and evaluated by that individual alone, and which encompasses a cognitive component and an affective component, constituting a social phenomenon that has been studied at the level of both individual and organisation.

The contemporary theories of leadership and well-being have been described, presented and developed from a perspective of historical evolution and mutual contribution to the enrichment of the social relevance of individuals in organisations, highlighting the leadership, well-being, motivational and spirituality theories at work whose theoretical framework leads us to understand the objective of the research.

In order to differentiate between the perceptions that staff express about managers who promote or do not promote well-being, George Kelly's theory of constructs was used to enable a questionnaire to be used for completion by the staff at six five-star hotels in the Algarve.

439 questionnaires were validated for statistical analysis and 33 interviews were conducted with managers who promote or do not promote well-being. The content of the interviews was analysed, ensuring that the objectivity needed to interpret the comments made by the managers was achieved, and retaining the main differences between the two groups.

The results show that leadership which promotes well-being is built around two factors – relational competencies and task competencies. The interviews with the managers confirmed these results insofar as it was demonstrated that significant differences exist in the way that managers who promote or do not promote well-being construct and perform their roles.

This work contributed to the understanding of leadership and well-being in five-star hotels, demonstrating that leadership which promotes well-being is an interpersonal process, involving relational transparency and organisational influence, geared towards organisational performance that is focused on the employee self-development.

Key words: Well-being, Leadership, Leader who promotes well-being, Relational Competencies, Task Competencies, Leadership and Well-being in hotels, Repertory Grid.

ÍNDICE GERAL

	Página
ÍNDICE DE FIGURAS	xix
ÍNDICE DE QUADROS	xxi
ÍNDICE DE TABELAS.....	xxii
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	xxiv
INTRODUÇÃO	26
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA	34
CAPÍTULO 1 - LIDERANÇA	35
1.1 - Introdução.....	35
1.2 - Líder e Gestor	36
1.3 - Conceitos e Principais Teorias de Liderança.....	45
1.3.1 - Traços do Líder Universal	46
1.3.1.1 - Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade.....	48
1.3.2 - Comportamentos do Líder Universal	49
1.3.3 - Contributos das Escolas de Michigan e Ohio.....	49
1.3.4 - Modelo de Blake & Mouton.....	51
1.4 - Traços e Comportamentos de Líder e Situações	53
1.4.1 - Teorias Cognitivo-Motivacionais e Processos Interindividuais	54
1.4.2 - Processos Comportamentais	56
1.4.3 - Teoria das Interações Verticais Diádicas e Teoria das Trocas Líder – Membros (Teorias VDL - LMX).....	57
1.4.4 - Comportamentos, Estilos de Liderança e Modelos Explicativos	59
1.4.5 - Liderança Carismática	60
1.4.6 - Liderança Transformacional e Transaccional	63

1.4.7 - Liderança Ética	68
1.4.7.1 - Ética nas Organizações	69
1.4.7.2 - Responsabilidade Social das Empresas	71
1.4.8 - Liderança Autêntica.....	73
1.4.9 - Liderança Servidora.....	77
1.4.10 - Liderança Integral.....	77
1.5 - Influência do Comportamento do Líder no Bem-Estar dos Seguidores.....	79
1.6 - Liderança Promotora de Bem-Estar	85
1.7 - Resumo do Capítulo	87
CAPÍTULO 2 - BEM-ESTAR.....	90
2.1 - Introdução.....	90
2.2 - Conceitos e Teorias de Bem-Estar	95
2.2.1 - Bem-Estar Objetivo e Bem-Estar Subjetivo.....	104
2.2.2 - Bem-Estar Psicológico	110
2.2.3 - Bem-Estar no Trabalho.....	114
2.3 – Conceitos e Teorias Organizacionais Explicativas da Motivação no Trabalho	120
2.3.1 – Teoria da Motivação de Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow)	124
2.3.2 - Teoria da Motivação – Higiene (Teoria Bifatorial de Herzberg)	125
2.3.3 – Teorias da Motivação X e Y (Teorias da Motivação de McGregor)	127
2.3.4 – Teoria da Motivação de Locke & Latham (Teoria dos Objetivos).....	129
2.3.5 - Teoria da Motivação de Vroom (Teoria das Expetativas e das valências)	129
2.4 - Conceitos e Principais Teorias Explicativas Espiritualidade no Trabalho.....	131
2.5 - Conceitos e Principais Modelos Organizacionais Explicativos do Bem-Estar no Trabalho	133
2.5.1 - Modelo de Bem-Estar de Peter Warr.....	135

2.5.2 - Modelo de Bem-Estar no Trabalho de Danna & Griffin.....	139
2.5.3 - Modelo de Organização de Trabalho Saudável.....	140
2.5.4 - Modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional.....	142
2.5.5 - Modelo Integrado de Gestão Para Empresas Pós-Convencionais (Modelo Gestão D3D de Robledo).....	143
2.6 - Fatores Influenciadores do Bem-Estar no Trabalho.....	145
2.7 - Estudos Prévios	152
2.7.1 - Estudo em Liderança e Inovação no Turismo	153
2.7.2 - Estudo em Liderança e Bem-Estar nas Empresas do Algarve	154
2.7.3 - Estudo em Liderança e Bem-Estar na Hotelaria de Cinco Estrelas.....	156
2.8 - Resumo do Capítulo	158
CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA.....	162
3.1 - Introdução.....	162
3.2 - Objetivos da Investigação e Hipóteses de Trabalho.....	163
3.3 - População	165
3.4 - Amostra	170
3.4.1 - Empreendimentos Turísticos.....	176
3.4.2 - Colaboradores (Subordinados e Chefias).....	178
3.5 – Instrumento	181
3.5.1 - Método das Grades de Kelly	181
3.5.1.1 - Procedimento Preliminar de Enquadramento e Contextualização do Estudo e Elicitação dos Constructos Bipolares.....	184
3.5.1.2 - Procedimento de Aplicação do Instrumento e Realização das Entrevistas.....	187
3.5.1.2.1 - Procedimento de Pré-Teste de Adaptação e Apresentação dos Itens da ELPB	187
3.5.1.2.2 - Procedimento de Pré-Teste para Adaptação da ELPB ao Estudo Piloto (Comparação de Constructos)	188

3.5.2 - Estudo Piloto	189
3.5.3 - Estudo de Validade de Constructo e Consistência Interna da Escala de Liderança Promotora de Bem-Estar (ELPB)	194
3.6 – Procedimento do Estudo Quantitativo	200
3.7 – Estudo Qualitativo	201
CAPÍTULO 4 - RESULTADOS	205
4.1 - Introdução	205
4.2 - Resultado do Estudo Quantitativo	205
4.2.1 - Instrumento e Estudo Piloto	206
4.2.1.1 - Análise Fatorial Confirmatória para Ajustamento do Modelo Fatorial Resultante do Estudo Piloto	215
4.2.1.2 - Análise Fatorial Exploratória Dimensão Positiva	219
4.2.2 - Amostra Colaboradores (Subordinados e Chefias)	226
4.2.3 - Perceções dos Chefes nos Empreendimentos Turísticos Estudados	231
4.2.4 - Diferenças Entre Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar (Teste de Mann-Whitney)	237
4.3 – Resultado do Estudo Qualitativo	239
4.3.1 - Categorização e Descrições de Liderança Promotora de Bem-Estar	240
4.3.2 – Categorização e Descrições de Liderança Não Promotora de Bem-Estar	243
4.3.3 – Categorização e Descrições de Chefe e Líder	246
4.3.4 - Análise de Correspondências Chefes Promotores e não Promotores de Bem-Estar	250
4.3.5 – Categorização e Descrições de Satisfação e Insatisfação no Trabalho	251
4.3.6 – Categorização e Descrições de Boas Práticas no Trabalho	255
4.3.7 - Análise de Correspondências Boas Práticas no Trabalho	257

CAPÍTULO 5 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES	259
5.1 – Introdução	259
5.2 – Discussão de Resultados	259
5.2.1 - Hipótese 1: Os Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar São Percebidos de Maneira Diferente pelos Subordinados.	260
5.2.2 - Hipótese 2: Os Chefes Promotores de Bem-Estar Têm Percepções da Liderança Diferentes dos Chefes Não Promotores de Bem-Estar.	265
5.3 - Conclusões.....	272
5.3.1 - Limitações, Recomendações e Perspetivas de Investigação Futura	275
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	280
APÊNDICES	334
APÊNDICE A - Carta Convite / Solicitar Colaboração no Estudo	335
APÊNDICE B - Carta Resposta / Agradecer Colaboração no Estudo	338
APÊNDICE C - Questionário Sobre Liderança e Bem-Estar / Pré-Teste Escala Liderança Promotora de Bem-Estar (ELPB)	340
APÊNDICE D - Anexo ao Questionário Sobre Liderança e Bem-Estar / ELPB	343
APÊNDICE E - Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly - Guião Entrevista Apreensão do Contexto Hoteleiro (fevereiro 2010)	345
APÊNDICE F - Escalas Numa Coluna e em Duas Colunas.....	348
APÊNDICE G - Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly (Comparação de Constructos) (fevereiro 2010).....	352
APÊNDICE H - Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly (Comparação de Constructos) (março e abril 2010)	356
APÊNDICE I - Análise Fatorial Exploratória Escala de Liderança (<i>Scree Plot</i> , 1. ^a , 2. ^a , 3. ^a , 4. ^a análise).....	361
APÊNDICE J - Comparações Múltiplas de Médias (Teste Tukey).....	371
APÊNDICE K - Diferenças Entre Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar (Teste de Mann-Whitney).....	381

APÊNDICE L - Estudo de Observação das Entrevistas às Chefias Promotoras e Não Promotoras de Bem-Estar (Metodologia *Framework Analysis*)..... 384

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1.1 - Representação em Esquema do Processo de Liderança.....	44
Figura 1.2 - Diferenças entre Gestão e Liderança.	45
Figura 1.3 - Grelha de Gestão (Liderança) de Blake & Mouton.	52
Figura 1.4 - Representação em Esquema da Liderança Carismática.....	63
Figura 1.5 - Representação em Esquema da Liderança Transformacional.....	67
Figura 1.6 - Representação em Esquema dos Modelos de Liderança Autêntica.....	74
Figura 1.7 - Modelo de Liderança Autêntica de Avolio.....	75
Figura 1.8 - Modelo de Liderança Autêntica de Avolio & Gardner.....	76
Figura 1.9 - Concetualização da Liderança Integral.....	78
Figura 1.10 - Representação em Esquema da Liderança Promotora de Bem-Estar.	86
Figura 2.1 - Conceptualização do Bem-Estar.....	91
Figura 2.2 - As Três Componentes do Bem-Estar.....	99
Figura 2.3 - Modelo de Bem-Estar Psicológico de Carol Ryff.....	111
Figura 2.4 - Três Premissas na Compreensão do Comportamento Humano Enquadradas num Modelo Teórico de Motivação.....	122
Figura 2.5 - A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	125
Figura 2.6 - Teoria da Motivação de Vroom.....	131
Figura 2.7 - Três Perspetivas do Conceito Espiritualidade no Local de Trabalho.....	133
Figura 2.8 - Modelo (inicial) de Bem-Estar de Warr.....	136
Figura 2.9 - Modelo (final) de Bem-Estar de Warr.....	137
Figura 2.10 - Modelo de Bem-Estar no Trabalho.....	140
Figura 2.11 - Modelo de Organização de Trabalho Saudável.....	141
Figura 2.12 - Modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional.....	142
Figura 2.13 - Os Quatro Quadrantes e as Dimensões da Teoria D3D.....	145
Figura 2.14 - Representação em Esquema dos Fatores Influenciadores do Bem-Estar no Trabalho Extraídos da Revisão de Literatura.....	146
Figura 2.15 - Representação em Esquema da Liderança como Componente Influenciadora do Bem-Estar no Trabalho.....	150
Figura 2.16 - Modelo de Liderança de Robertson & Flint-Taylor.....	151

Figura 4.1 - Análise Fatorial Confirmatória da ELPB onde $\chi^2(581)= 860,507$; $p= 0,000$; $\chi^2/df= 1,481$; CFI= 0.828; GFI= 0,761; RMSEA= 0,061; $P(\text{rmsea} < 0,05)= 0,024$; ECVI= 7,866.....	212
Figura 4.2 - Modelo Fatorial da ELPB onde $\chi^2(584)= 1156,581$; $p= 0,000$; $\chi^2/df= 1,980$; CFI= 0,886; GFI= 0,874; RMSEA= 0,047; $P(\text{rmsea} < 0,05)= 0,864$; ECVI= 3,015	216
Figura 4.3 - Análise Scree Plot Dimensão Positiva.....	220
Figura 4.4 - Modelo Fatorial da Dimensão Positiva do Constructo onde $\chi^2(118)= 205,180$; $p= 0,000$; $\chi^2/df= 1,739$; CFI= 0,960; GFI= 0,949; RMSEA= 0,041; $P(\text{rmsea} < 0,05)= 0,943$; ECVI= 0,628.....	224
Figura 4.5 - Análise de Correspondências sobre as Palavras dos Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar.	250
Figura 4.6 - Análise de Correspondências Boas Práticas no Trabalho.....	257

ÍNDICE DE QUADROS

	Página
Quadro 1.1 - Algumas Características dos Líderes como Elementos Chave para a Liderança Eficaz.	37
Quadro 1.2 - Dimensões Culturais, Sociais e Organizacionais	37
Quadro 1.3 - As Quatro Dimensões Culturais, Sociais e Organizacionais de Hofstede.	38
Quadro 1.4 - 31 Competências do Líder.	39
Quadro 1.5 - 24 Competências de Gestão e Liderança.	40
Quadro 1.6 - Gestão e Liderança.	41
Quadro 1.7 - Liderança e Gestão do Século XXI.	42
Quadro 1.8 - Distinção de Kotter entre Gestores e Líderes.	42
Quadro 1.9 - Competências de Gestão.	43
Quadro 1.10 - Fatores de Personalidade Associados à Liderança Eficaz.	46
Quadro 2.1 - Diferenças entre Psicologia Clínica e Psicologia da Saúde.	93
Quadro 2.2 - O Movimento Científico da Psicologia Positiva.	94
Quadro 2.3 - Síntese das Organizações de Comportamento Positivo.	97
Quadro 2.4 - Teorias de Bem-Estar Subjetivo Base-topo e Topo-base.	108
Quadro 2.5 - Contrato de Recursos Humanos de Baum.	118
Quadro 2.6 - Boas Práticas em Recursos Humanos.	119
Quadro 2.7 - Fatores Higiênicos e Motivadores.	126
Quadro 2.8 - Práticas Administrativas que Geram Motivação.	127
Quadro 2.9 - Pressupostos das Teorias da Motivação X e Y.	129
Quadro 2.10 - Modelo Vitamínico de Bem-Estar de Warr.	138
Quadro 3.1 – Relação Colaboradores - População e amostra.	179

ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela 3.1 - Empreendimentos Turísticos da População e Número de Colaboradores	169
Tabela 3.2 - Cálculo Amostra 1	171
Tabela 3.3 - Cálculo Amostra 2	172
Tabela 3.4 - Cálculo Estudo Anterior – Número de Empreendimentos	173
Tabela 3.5 - Cálculo Estudo Anterior – Empreendimentos e Colaboradores	174
Tabela 3.6 - Cálculo Estudo Anterior – Questionário Média e Variância	175
Tabela 3.7 - Cálculo Dimensão Amostra Final	176
Tabela 3.8 - Empreendimentos Turísticos da Amostra e Número de Colaboradores ...	176
Tabela 3.9 - Caracterização da Amostra (Subordinados e Chefias) por Empreendimento Turístico (Hotel)	179
Tabela 3.10 - Caracterização Sociodemográfica da Amostra (Subordinados e Chefias).....	180
Tabela 3.11 - Distribuição dos Questionários nos Empreendimentos Turísticos do Estudo Piloto.....	191
Tabela 3.12 - Caracterização Sociodemográfica dos Colaboradores do Estudo Piloto..	192
Tabela 3.13 - Funções dos Colaboradores Estudo Piloto.....	193
Tabela 3.14 - Género Colaborador-Chefia Estudo Piloto	193
Tabela 4.1 - Análise Fatorial Exploratória da ELPB (Análise Final)	210
Tabela 4.2 - Análise da Consistência Interna da ELPB (Alpha de Cronbach)	214
Tabela 4.3 - Análise da Fiabilidade da Dimensão Positiva da ELPB (Alpha de Cronbach).....	217
Tabela 4.4 - Comparação de Resultados em Ambas as Dimensões do Constructo (Teste t para Amostras Emparelhadas)	219
Tabela 4.5 - Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Positiva (Análise Inicial).....	220
Tabela 4.6 - Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Positiva (Análise Final).....	223
Tabela 4.7 - Análise da Consistência Interna da Dimensão Positiva do Constructo (Alpha de Cronbach).....	225
Tabela 4.8 - Funções dos Colaboradores	227
Tabela 4.9 - Género na Chefia	227

Tabela 4.10 - Número de Colaboradores-Chefia por Empreendimento Turístico	228
Tabela 4.11 - Número de Colaboradores-Chefia Promotores e Não Promotores por Empreendimento.....	228
Tabela 4.12 - Identificação de Colaboradores-Chefia Entrevistados por Empreendimento.....	229
Tabela 4.13 - Caracterização dos Colaboradores-Chefia Entrevistados por Função de Chefia.....	230
Tabela 4.14 - Relação Colaboradores-Chefia Entrevistados por Função de Chefia.....	231
Tabela 4.15 - Percepções de Bem-Estar com Competências por Empreendimento Turístico (Teste Anova).....	232
Tabela 4.16 - Percepções de Bem-Estar com Género e Competências (Teste t para Amostras Independentes).....	232
Tabela 4.17 - Percepções de Bem-Estar com Faixa-Etária e Competências (Teste Anova).....	233
Tabela 4.18 - Percepções de Bem-Estar com Escolaridade e Competências (Teste Anova).....	234
Tabela 4.19 - Percepções de Bem-Estar com Departamento e Competências (Teste Anova).....	236
Tabela 4.20 - Percepções de Bem-Estar com Cargo/Função de Chefia e Competências (Teste t para Amostras Independentes).....	237
Tabela 4.21 - Correlação de Pearson entre o Tempo de Trabalho com a Chefia e Competências.....	237

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

- BEO - Bem-Estar Objetivo
- BEP - Bem-Estar Psicológico
- BES - Bem-Estar Subjetivo
- BET - Bem-Estar no Trabalho
- C.C.E - Comissão das Comunidades Europeias
- CFI - Compare Fit Index
- D3D - Modelo Integrado de Gestão Para Empresas Pós-Convencionais (Modelo Gestão D3D de Robledo)
- ECVI - Expected Cross-Validation Index
- ELPB - Escala de Liderança Promotora de Bem-Estar
- FFM - Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade (Five Factor Model)
- GFI - Goodness of Fit Index
- GLOBE - Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
- INE - Instituto Nacional de Estatística
- LMX - Teoria das Trocas Líder – Membros (Leader-Member Exchange Theory)
- MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire
- OMS - Organização Mundial de Saúde
- PSYCAP - Capital Psicológico Positivo (Positive Psychological Capital)
- RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation
- RSE - Responsabilidade Social da Empresa
- TEORIAS X e Y - Teorias da Motivação X e Y (Teorias da Motivação de McGregor)
- VDL - Teoria das Interações Verticais Diádicas (Vertical Dyad Linkage Theory)
-
- λ - Grau de confiança
- χ^2 - Qui Quadrado
- μ - Média Populacional
- τ - Total Populacional
- α - Alpha de Cronbach
- X²/df - Ratio Chi Square Statistics/Degrees of Freedom

CV – Coeficiente de Variação
d – Precisão Absoluta
E - Expectativa
F2 - Taxa de Sondagem
FM - Força Motivacional
I - Instrumentalidade
N – Número de Elementos
p - Probabilidade de Significância
PR - Precisão Relativa
 S^2 – Variância
V - Valência

INTRODUÇÃO

IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVOS DO ESTUDO

Mathieson & Wall (1982) perspetivam o turismo como o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de residência e de trabalho, dirigindo-se a outras atividades realizadas durante a estada nesse destino tendo em vista satisfazer as necessidades e expectativas do turista. Jafari (2003: 585) encara o turismo como um campo multidisciplinar de estudo centrado no estudo dialético do homem fora do seu habitat natural e entre dois mundos (o do seu habitat e o destino turístico) gerador de relações complexas provenientes de uma indústria multisectorial e sistematizada, na procura da melhor experiência turística. Cunha (2007) entende que o turismo é o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal.

Independentemente da perspetiva que se apresente do turismo este é encarado como uma atividade socioeconómica relativamente jovem (Tribe, 1997, 2009; Firmino, 2007; Jafari, 2001, 1990; Morley, 1990), complexa e multidisciplinar (Sharpley & Telfer, 2002) de elevado efeito multiplicador (Bull, 1991) considerada a atividade que maior crescimento tem evidenciado (Jeffries, 2001) e perspetivando-se a que mais crescimento promete no futuro (Organização Mundial do Turismo, 2013; Instituto de Turismo de Portugal, 2011).

O turismo apresenta uma multiplicidade de atividades e serviços que dão resposta à procura e motivações variadas, apresentando uma heterogeneidade que não permite considerá-lo um setor típico de uma classificação de atividades económicas, mas antes um conceito integrador de atividades ligadas ao serviço de quem viaja, independentemente das razões por que o faz (Cooper, 2008).

No Algarve, o turismo assume-se como a principal atividade económica, que em muito contribui para a estrutura de desenvolvimento da região, sendo por esta razão que os diversos planos de desenvolvimento têm vindo a apostar no turismo como setor

estratégico, tanto pelo facto de as suas empresas serem uma parte significativa das existentes na região, como pelo facto de empregar uma elevada percentagem de pessoas, levando a que surja uma elevada concentração em torno do setor dos serviços (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

Considerado o destino turístico de excelência, o Algarve tem visto reforçada a sua oferta de alojamento, particularmente, ao nível da hotelaria de cinco estrelas, com a construção de infraestruturas de alojamento de qualidade, saúde e lazer, permitindo diversificar a oferta e captando a atenção de novos mercados que procuram na região um conjunto de indicadores que lhes permite colocar o Algarve ao nível dos melhores destinos da Europa. Tendência particularmente sentida com a recente distinção do Algarve em 2013 no *World Travel Awards* como melhor destino turístico europeu de praia e de golfe, destacando-se na hotelaria de cinco estrelas, *hotéis-resort*, com quatro prémios que acentuam a tendência de crescimento na região da hotelaria de elevada qualidade (luxo).

Na União Europeia existem mais de 30 formas de classificação hoteleira, sendo o sistema das estrelas o mais utilizado e aquele que Portugal adotou (Minazzi, 2010; The European Consumer Centre's NetWork, 2009). De acordo com o regime jurídico dos empreendimentos turísticos em Portugal (Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de março, alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de janeiro), empreendimento turístico é o estabelecimento que se destina a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares. Nesta classificação obrigatória incluem-se os hotéis, os hotéis-apartamentos (*aparthotéis*) e os conjuntos turísticos (*resorts*), distribuídos por categorias de uma a cinco estrelas tendo em conta a qualidade do serviço e das instalações (Kandampully, 2002; Crouch & Ritchie, 1999) e da sua importância para a experiência turística (Dwyer, Forsyth, & Rao, 2000; Pearce & Moscardo, 1986). Este facto tem levado a que o setor hoteleiro internacional sinta a necessidade de redimensionar os seus serviços, o que significa muitas vezes a diminuição dos recursos humanos, procurando-se no entanto manter sempre o nível da qualidade do serviço, como refere Beni (1997). Com a entrada das grandes cadeias hoteleiras internacionais no mercado (mantendo padrões de qualidade a baixo custo e por isso competitivos) exerceu-se uma forte

pressão para que todo o setor hoteleiro adotasse novas estratégias muitas vezes conseguidas através das parcerias com cadeias turísticas internacionais (Teare & Olsen, 1992). Tendo em conta que os clientes estão cada vez mais exigentes, a tendência na hotelaria cinco estrelas (hotelaria de luxo) é para a continuação do desenvolvimento de estratégias que proporcionem aos clientes uma experiência diferenciadora e de qualidade que seja marcante e suficientemente forte para ser recordada (Inghilleri & Solomon, 2010; Cobb-Walgren, Ruble, & Donthu, 1995; Mazanec, 1995).

Deste modo, a hotelaria de cinco estrelas acompanha as novas exigências do mercado sem abdicar da qualidade e excelência do serviço que entrega aos seus clientes. Esta tipologia de empreendimentos turísticos caracteriza-se por fornecer um tipo de serviço que faz o cliente sentir-se único e especial centrando a qualidade da experiência turística como o objetivo a atingir (Sila & Ebrahimpour, 2004; Ryan, 2002).

Lidar com este novo paradigma é um desafio imposto às organizações, particularmente às empresas turísticas, desafio esse que acarreta um esforço acrescido por parte do investigador quanto mais o comportamento for contingente de desempenhos individuais e de produtividade organizacional.

Este novo paradigma implica igualmente o abandono da palavra trabalhador e a sua substituição pela palavra colaborador. Ambos os colaboradores (subordinados e chefias) constituem o capital humano imprescindíveis à organização.

Esta realidade determina centrar a atenção nas pessoas e nos comportamentos e implica, por exemplo, a formulação de associações entre características biográficas e desempenhos individuais e organizacionais ou entre motivações e resultados organizacionais. Logo, centrar a atenção no comportamento humano é compreender que este sendo influenciado cumulativamente pela personalidade e pela experiência deve ser interpretado por forma a traduzir a influência das características biográficas e as aptidões cognitivas na produtividade organizacional.

A aptidão das pessoas para o trabalho e para a produtividade deve ser ainda interpretada tendo em conta a interação entre estas e a situação, perspetivando o comportamento ao nível do estudo da motivação individual e organizacional, do

empenhamento organizacional e do alinhamento entre a gestão de pessoas e a estratégia organizacional.

À luz deste paradigma, os recursos humanos são encarados como uma vantagem competitiva e um elemento chave da estratégia no turismo (Firmino, 2007: 318). A orientação para o cliente, a escolha dos melhores profissionais, a orientação para o serviço e para a qualidade, perspetivam a Gestão dos Recursos Humanos como um meio privilegiado para atingir resultados e fins organizacionais (Mayer, 2002: 170). Prever o desempenho individual pressupõe conhecer resultados e esforços direcionados a tais fins.

A constatação de que a escolha dos melhores colaboradores pode fazer a diferença no desempenho e produtividade organizacional, requer compreender a influência da chefia no bem-estar dos subordinados (Yarker, Lewis, & Donaldson-Feilder, 2008). A qualidade das relações entre ambos pode determinar a permanência ou a saída da organização (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000).

Porém a adequação da melhor chefia ao melhor subordinado constitui a relação que melhor responde aos desafios das organizações modernas.

A constatação de que a liderança influencia a permanência do colaborador na organização determinou a prossecução do presente estudo, quer pela relevância do turismo quer pela importância que a hotelaria de cinco estrelas assume para a região algarvia, suscitando a necessidade de compreender a liderança e o bem-estar nesta tipologia de empreendimentos turísticos, constituindo o ponto de partida para a presente dissertação.

Esta constatação constitui o problema de investigação que propôs-se compreender tendo em vista descrever o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias promotoras de bem-estar.

O escasso número de trabalhos sobre liderança e bem-estar na hotelaria, particularmente na hotelaria de cinco estrelas, suscitaram a necessidade de compreender a natureza deste processo relacional. A evidência de que a estrutura organizacional dos

empreendimentos turísticos de cinco estrelas se mantem hierarquizada e centralizada (Gilbert & Guerrier, 1997) levou à necessidade de se considerar que as chefias desempenhavam um papel essencial no bem-estar dos colaboradores e conduziu à questão de saber se o bem-estar em hotelaria de cinco estrelas estaria relacionado com a liderança das chefias e se seria possível compreendê-lo através da ação dos líderes promotores de bem-estar.

Tendo em conta a central importância da hotelaria de cinco estrelas para o desenvolvimento do turismo no Algarve, os elevados padrões de exigência, qualidade, concorrência e competitividade que lhe são reconhecidos possuem coloca a presente investigação como um estudo inédito ao nível do impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores na hotelaria de cinco estrelas.

O objetivo geral desta investigação consiste em compreender e caracterizar a liderança que promove o bem-estar nos colaboradores. Na prossecução deste objetivo propôs-se validar um instrumento que meça os comportamentos promotores de bem-estar por parte de uma liderança, compreender as perceções da liderança promotora do bem-estar na dupla aceção dos líderes e dos seguidores e compreender o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas.

ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está organizada em duas partes: a revisão de literatura e o estudo empírico. A primeira parte, revisão de literatura, está dividida em dois capítulos. O primeiro capítulo centra-se na revisão de literatura em liderança e o segundo capítulo na revisão de literatura em bem-estar.

O primeiro capítulo inicia com os conceitos de líder e de gestor, descrevendo as suas diferenças e similitudes, características, competências e processo de liderança. Imediatamente a seguir descreve-se os conceitos e principais teorias de liderança, com enfoque para os traços do líder, personalidade e comportamentos do líder universal, bem como para os contributos das escolas de Michigan e Ohio e para o modelo de Blake & Mouton. Seguidamente, centra-se a análise nos traços e comportamentos de líder e situações, percorrendo as teorias cognitivo-motivacionais e processos interindividuais. Examinam-se os processos comportamentais com ênfase para as teorias das interações verticais diádicas e trocas líder-membros (Teorias VDL-LMX), estilos de liderança e modelos explicativos, prosseguindo para o estudo da liderança carismática, transformacional, transaccional, ética, autêntica, servidora e integral, concluindo-se com o estudo da ética nas organizações, da responsabilidade social das empresas e com os estudos da influência do comportamento do líder no bem-estar dos seguidores perspetivando a liderança promotora de bem-estar. No final do capítulo, apresenta-se o resumo do capítulo.

O segundo capítulo centra-se primeiramente nos conceitos e teorias de bem-estar, analisando o conceito ao nível individual (discorrendo sobre os conceitos e delimitações teóricas do bem-estar objetivo e bem-estar subjetivo e do bem-estar psicológico) e depois analisando o conceito ao nível organizacional, com particular atenção para o bem-estar no trabalho. De seguida, descreve-se os conceitos e principais teorias organizacionais explicativas da motivação no trabalho, analisando particularmente, as teorias da motivação de Maslow, da motivação-higiene de Herzberg,

da motivação X e Y de McGregor, da motivação de Locke & Latham e da motivação de Vroom. Finaliza-se com a análise do conceito espiritualidade no local de trabalho.

Depois, descreve-se os conceitos e modelos organizacionais explicativos do bem-estar no trabalho, analisando-se os modelos de bem-estar de Peter Warr, de bem-estar no trabalho de Danna & Griffin, de organização de trabalho saudável, do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional e o de Gestão D3D de Robledo. Seguidamente, analisa-se os fatores influenciadores do bem-estar no trabalho e por fim descreve-se três estudos prévios em liderança no turismo, serviços e hotelaria. No final do capítulo, apresenta-se o resumo do capítulo.

A segunda parte da dissertação diz respeito ao estudo empírico e é constituída por três capítulos. O primeiro respeita à metodologia utilizada, descrevendo-se os objetivos e hipóteses orientadoras, o método das grades de Kelly (1963), as etapas na utilização do instrumento e recolha de dados conducentes à Escala de Liderança Promotora de Bem-Estar (ELPB) e a amostra.

No capítulo quarto são apresentados os resultados dos estudos quantitativos e qualitativos. Apresentam-se em primeiro lugar os resultados dos estudos quantitativos, testando-se a primeira hipótese formulada quanto à perceção dos subordinados avaliando a influência das variáveis independentes. Posteriormente são caracterizadas as autoperceções dos líderes quanto à liderança promotora de bem-estar.

O último capítulo da dissertação finaliza-se com a discussão dos resultados e as conclusões, com as limitações do estudo e com os contributos da investigação para a investigação futura e propostas para novos estudos.

PARTE I
REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 1

LIDERANÇA

1.1 - Introdução

No último século o estudo da liderança adquiriu grande relevância surgindo como um dos tópicos mais divulgados na temática do comportamento organizacional (Van Vugt, Hogan, & Kaiser, 2008).

A liderança, a gestão e os recursos humanos perspetivam-se como elementos incontornáveis na vida das organizações - uma liderança eficaz é descrita como fator de sucesso organizacional (Berger & Judi, 2009; Turner & Müller, 2005; Sparks & Schenk, 2001; House, 1971).

A liderança, sendo difícil de ser descrita e não sendo consensual, torna-se fácil de ser percebida e percecionada (Bennis & Nanus, 1985; Meindl, Ehrlich, & Dukerich, 1985). Existe na literatura inúmeras definições e sistemas de classificação de liderança (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, & Hein, 1991; Stogdill, 1974). Por exemplo, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson, & Gupta (1999) concebem a liderança como a capacidade de um indivíduo influenciar os outros, motivá-los e mobilizá-los no sentido do sucesso da organização. Hemphill & Coons (1957) definem liderança como o comportamento que um indivíduo adota na gestão de atividades de um grupo, visando a concretização de um objetivo.

É consensual que os líderes procuram adotar comportamentos coerentes com os valores da organização, são considerados peças chave no seu desenvolvimento, são capazes de decidir sobre pressão e de gerir em complexidade (Ciulla, 1999; Byrne, 1998; Christopher & Gregory, 1995; Galbraith, 1995).

Deste modo, destacam-se os principais conceitos e teorias que permitem compreender o fenómeno da liderança tendo em conta os objetivos desta dissertação.

Com efeito, seguindo a taxonomia proposta por Jago (1982) no estudo da liderança, descreve-se as diferentes abordagens teóricas pelas quais a liderança é encarada, designadamente, a perspetiva dos traços ou do perfil (salientando o modelo dos cinco fatores da personalidade), a perspetiva comportamental (com ênfase no modelo de Blake & Mouton), a perspetiva contingencial ou situacional, a perspetiva integrativa (com atenção para as teorias da liderança carismática, transformacional, transacional, ética, autêntica, servidora e integral) e a perspetiva contemporânea da liderança (com relevo para as teorias das interações verticais diádicas e das trocas líder-membros).

Inicia-se pelas figuras do líder e do gestor.

1.2 - Líder e Gestor

O indivíduo antes de ser líder, existe na sociedade - inversamente ao paradigma do indivíduo único que habita um local, vive adaptado ao meio animal e vegetal, mas não interage com a sua espécie. Admite-se que esta seja a primeira ideia de líder, alguém que é líder porque nasce com as características de líder. Este Robinson Crusoe, fruto do imaginário literário, lembrado por Van Velzen (1973) - que na relação com o *Friday* encaixa-se no paradigma da teoria do Grande Homem numa das propostas de Borgatta, Couch, & Bales (1954) - é o mesmo indivíduo com estilo autoritário e centrado na tarefa cujo padrão de comportamento inspirou os investigadores da Universidade de Michigan (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 2008).

O indivíduo social interage, tem valores e crenças no dizer de Inglehart, Basanew, & Moreno (1998), adota uma cultura na ótica de Geertz (1973) e Hofstede (1984, 2001), adota um comportamento no trabalho na perspetiva de Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Swailes, Harris, Axtell, & Hartog (2010) distingue-se para Bouchard & Loehlin (2001) pela sua personalidade e diferencia-se dos outros, pertencendo ou não, a grupos em que se identifique e interage em sociedade como referem Tafjel (1981) e Cohen (1976).

Autores como James Burns (Burns, 1978) e Bernard Bass (Bass, 1990, 1996) debruçaram-se na investigação do fenómeno da liderança (James Burns citado Bass, 1990, 1996; Kuhnert & Lewis, 1987) e reconheceram no líder um processo de influência social tal que este teria de possuir características específicas tais como a inteligência, a tolerância, a extroversão, entre outras que lhe permitisse o melhor uso dessa influência por forma a provocar nos seguidores a mudança e a eficácia no desempenho dos seus objetivos (Bass, 1990).

Quadro 1.1 - Algumas Características dos Líderes como Elementos Chave para a Liderança Eficaz.

Averso à Frustração	Luta pela Equipa	Tolerante
Bem-informado	Alerta	Assertivo
Ambicioso	De Pensamento Claro	Competitivo
Concreto	Decisivo	Dinâmico
Cultiva Relacionamentos	Emocionalmente Estável	Energético
Extrovertido	Orientado para o Grupo	Honesto
Inteligente – Orientado	Mentalmente Saudável	Realista
Otimista e Confiante	Pragmático	Produtivo

Adaptado de Bass, 1990.

Atualmente os gestores procuram adaptar-se à globalização dos mercados e isto implica liderar pessoas dos mais variados quadrantes e culturas. Esta realidade permite identificar este tipo de liderança como sendo uma liderança global onde, para além das características dos líderes, se relacionam várias dimensões culturais, sociais e organizacionais (Chhokar, Brodbeck, & House, 2008) (Quadro 1.2).

Quadro 1.2 - Dimensões Culturais, Sociais e Organizacionais

<i>1- Assertividade</i>	<i>2- Orientação para o Futuro</i>	<i>3- Igualdade de Género / Masculinidade vs. Feminilidade</i>	<i>4- Aversão à Incerteza</i>	<i>5- Distância ao Poder</i>
<i>6- Coletivismo institucional</i>	<i>7- Coletivismo do grupo</i>	<i>8- Orientação para o Desempenho</i>	<i>9- Orientação humana</i>	

Quatro destas nove dimensões foram identificadas por Hofstede (2001), nomeadamente, a distância ao poder, a aversão à incerteza, a igualdade de género (masculinidade vs. Feminilidade) e o individualismo e coletivismo, em linha com o estudo GLOBE em como as diferentes culturas na sociedade e nas organizações humanas influenciam a liderança (House *et al.*, 1999) (Quadro 1.3).

Quadro 1.3 - As Quatro Dimensões Culturais, Sociais e Organizacionais de Hofstede.

<i>1- Distância ao Poder</i>	<i>2- Aversão à Incerteza</i>	<i>3- Igualdade de Género/ Masculinidade vs. Feminilidade</i>	<i>4- Individualismo e Coletivismo</i>
------------------------------	-------------------------------	---	--

Adaptado de Hofstede, 2001.

1.2.1 - Características, Competências e Processo de Liderança

Por isso, importa conhecer quais as competências que deve um líder possuir. Cripe & Mansfield (2003) identificaram 31 competências definidas com base em capacidades, comportamentos e qualidades pessoais, sendo depois distribuídas em competências no relacionamento com as pessoas, com o negócio e consigo mesmo (autogestão) (Freitas, 2007) (Quadro 1.4).

Quadro 1.4 - 31 Competências do Líder.

Competências ao Lidar com Pessoas			
Lidar com os outros		Comunicar e influenciar	
Estabelecer o foco	Dar autonomia aos outros	Atenção à comunicação	Consciência interpessoal
Dar suporte motivacional	Gerir a mudança	Comunicação oral	Habilidade de influenciar os outros
Incentivar o trabalho em equipa	Desenvolver os outros	Comunicação escrita	Construir relacionamentos de colaboração
Gerir o desempenho		Comunicação persuasiva	Orientação para o cliente
Competências ao Lidar com Negócios			
Prevenir e resolver problemas		Atingir resultados	
Recolha de informação para diagnóstico		Iniciativa	
Pensamento analítico		Empreendedorismo	
Antecipação		Estimulo à inovação	
Pensamento conceptual		Orientação para resultados	
Pensamento estratégico		Eficácia	
Conhecimento técnico		Determinação	
Competências em Autogestão			
Autoconfiança			
Gestão do <i>stress</i>			
Credibilidade pessoal			
Flexibilidade			

Adaptado de Cripe & Mansfield, 2003 in Freitas, 2007.

Quinn & Rohrbaugh (1983) desenvolveram o Modelo dos Valores Contrastantes, um modelo concetual integrado de avaliação de competências de gestão (Felicio, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007a). Segundo este modelo, a eficácia de uma organização pode ser medida tendo em conta a análise de duas dimensões. A primeira encontra-se relacionada com a estrutura organizacional, onde se faz o contraste entre a flexibilidade e mudança com estabilidade e controlo. A segunda dimensão reproduz o foco da organização, fazendo-se um contraponto entre os aspetos integração internos e os objetivos de diferenciação que fazem parte da parte externa. Como se observa no quadro 1.5, a análise destes dois eixos fornece quatro quadrantes que sustentam a teoria organizacional e de gestão (Felicio, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007b).

Quadro 1.5 - 24 Competências de Gestão e Liderança.

Papel	Descrição (Cameron & Quinn, 2005; Quinn, 1991)	Competências Chave (Félicio <i>et al.</i> , 2007b)
Inovador	Experto, criativo, visiona a mudança. Persegue a inovação e adaptação	<ul style="list-style-type: none"> • Convive com a mudança • Pensamento criativo • Gestão da mudança
Broker	Politicamente astuto, representa a unidade de trabalho. Persegue apoios externos e aquisição de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Criar e manter uma base de poder • Negociar acordos e compromissos • Apresentar ideias: apresentações verbais eficazes
Produtor	Orientado para a tarefa e função. Persegue a produtividade	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade e motivação pessoal • Motivar os outros • Gestão do tempo e do <i>stress</i>
Diretor	Decisivo, diretivo, providencia estrutura. Persegue alvos e objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de iniciativas • Fixação de metas • Delegação eficaz
Coordenador	É de confiança. Mantém a estrutura e a fluência do trabalho. Persegue a estabilidade e o controlo	<ul style="list-style-type: none"> • Planificação • Organização • Controlo
Monitor	Perito técnico, bem informado. Presta atenção aos detalhes e contribui com experiência. Persegue a documentação e informação.	<ul style="list-style-type: none"> • Reduz a sobrecarga de informação • Analisa criticamente a informação • Apresenta a informação: redigir com eficácia
Facilitador	Orientado para as pessoas e processos. Gere conflitos e procura consensos. Persegue a participação e abertura	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de equipas • Tomada de decisões participativa • Gestão de conflito
Mentor	Compreensivo, solidário. Persegue a moral e o comprometimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Auto compreensão e compreensão dos outros • Comunicação interpessoal • Desenvolvimento dos subordinados

Adaptado de Félicio, Lopes, Salgueiro, & Parreira, 2007b, in Dias, 2010; Cameron & Quinn, 2005; Quinn, 1991.

Pelo que, o líder deve ser capaz de conduzir os seus colaboradores, os processos de desenvolvimento e assumir o comando da equipa visando atingir objetivos. E isto porque, no seio da organização o capital humano, por vezes, não é suficientemente bem compreendido pelos superiores hierárquicos (Stamper & Masterson, 2002; Hersey & Blanchard, 1993). No capital humano, os seguidores são considerados de ímpar importância na dinâmica organizacional porque incorporam tanto o papel de colaborador na organização, como o de consumidor – o indivíduo livre e

ativo no exterior da organização (Manning & Suire, 1996; Kitchener, 1988; Richard, 1980).

Em *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* (Nayar, 2010), o empresário Vineet Nayar relata o seu próprio caso de sucesso quando tomou o comando de uma empresa multinacional na área dos serviços na Índia. Para colmatar a falta de produtividade da grande empresa a que foi chamado a liderar, optou por inverter o paradigma de gestão organizacional colocando o bem-estar dos seus colaboradores como o seu grande objetivo. Promoveu ativamente a participação dos colaboradores no destino da empresa (Nayar, 2010) e, em resposta, os colaboradores em poucos anos posicionaram a organização entre as melhores do mundo no mesmo segmento de mercado (comportamento esse de Vineet Nayar em linha com o que já havia sido proposta por Ben-ner & Jones, 1995). A proatividade demonstrada pelos colaboradores daquela empresa pode ser ilustrada nas palavras de Reis & Pissarra (2013) para os quais

... a personalidade proactiva acredita na sua capacidade em criar e alterar o ambiente em seu redor, tomando iniciativa, antecipando soluções, melhorando e transformando as situações em que as pessoas se encontram. (Reis & Pissarra, 2013)

Independentemente do facto da liderança e das práticas de gestão se centrarem no cliente (José, 1997) são apresentadas como funções de conteúdo diferente (Quadro 1.6 e 1.7).

Quadro 1.6 - Gestão e Liderança.

Liderança	Gestão
<ul style="list-style-type: none"> • É uma influência de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • É um relacionamento de autoridade
<ul style="list-style-type: none"> • É levada a cabo com líderes e seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • É levada a cabo com gestores e subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Envolve líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolve a coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens e/ou serviços numa organização
<ul style="list-style-type: none"> • Requer que as mudanças procuradas reflitam os propósitos mútuos de líderes e seguidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer coordenação de atividades para produzir e vender bens e/ou serviços que reflitam os propósitos da organização

Adaptado de Jacob, 2013.

Quadro 1.7 - Liderança e Gestão do Século XXI.

Liderança	Gestão
• É uma relação de poder	• É uma relação de autoridade
• É exercida por líderes e colaboradores	• É exercida por gestores e subordinados
• É uma situação momentânea	• É uma situação contínua
• Não requer a atribuição de uma posição de direção	• Requer a atribuição de uma posição de direção

Adaptado de Woods, R. H. & King, J. Z. (2010) *Leadership and Management in the Hospitality Industry*, 3.ª ed., Michigan, Educational Institute of the American Hotel Motel Association.

Quer se considere com Bloisi, Cook, & Hunsaker (2003: 568), Kotter (2001) ou Etzioni (1964) que não é possível ser-se líder e gestor ao mesmo tempo, quer se considere o contrário com Rego & Cunha (2003) ou House & Aditya (1997), admite-se a possibilidade dos gestores serem líderes e os líderes serem gestores simultaneamente, numa clara opção pela dupla liderança ou liderança partilhada, considerando-se ambas as funções e competências necessárias à organização (quadro 1.8 e 1.9).

Quadro 1.8 - Distinção de Kotter entre Gestores e Líderes.

Três Tarefas Básicas	Líderes (lidam com a mudança)	Gestores (lidam com a complexidade)
Decidir o que fazer	<i>Definem uma direção</i> (Indutivamente geram visão e estratégia)	<i>Planeamento e Orçamento</i> (Dedutivamente produzem resultados tendo em conta o planeamento)
Criação de redes e de relações	<i>Alinham os Indivíduos à visão</i> (ênfatisam a comunicação, a credibilidade e o empoderamento dos indivíduos)	<i>Gestão de Recursos Humanos</i> (estruturação de postos de trabalho e relações hierárquicas tendo em vista a implementação do planeamento)
Assegurar que o trabalho se realiza	<i>Motivam</i> (geram envolvimento, enfatizam valores, constroem redes informais de relacionamentos)	<i>Controlo e Resolução de Problemas</i> (comparam o comportamento com o planeamento; intervêm para corrigir desvios)

Adaptado de Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2003.

Para Rego & Cunha (2003) ambas as funções de liderança e gestão são necessárias, aliás “quando não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, é necessário assegurar a dupla liderança” (Rego & Cunha, 2003: 185).

Quadro 1.9 - Competências de Gestão.

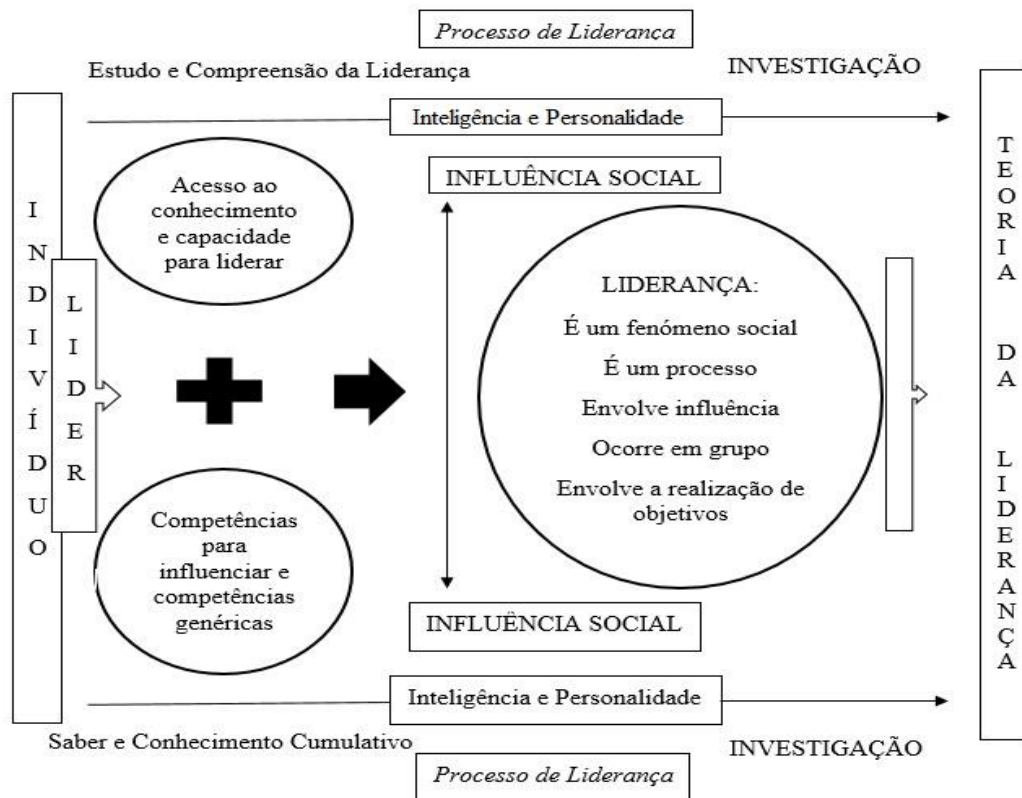
Planear	Organizar	Dirigir	Controlar
<ul style="list-style-type: none"> • Definir objetivos • Identificar o modo de alcance dos objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Agrupar atividades em processos de trabalho • Coordenar • Delegar o poder necessário para a execução do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Influenciar os subordinados • Motivar • Ajudar a criar espírito de equipa 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer critérios de controlo relevantes • Medir o desempenho • Comparar resultados reais com os previstos

Adaptado de Rego & Cunha, 2003:178.

A liderança é um processo de influência social cuja compreensão e domínio no grupo é benéfica à eficácia organizacional (Shermerhorn *et al.*, 2008; Jesuíno, 1999).

Em quase todas as áreas da vida humana, a liderança e a sua influência têm sido largamente estudadas (Hunter, Bedell, & Mumford, 2007). Admite-se que as capacidades do indivíduo são a chave para a compreensão da liderança, entendida em sentido amplo, como a competência para influenciar os outros numa determinada direção (Bass, 1990: 11-20). Capacidade e competência são termos por vezes apresentados na literatura como sinónimos (Timperley, 2011) mas que apresentam diferenças entre si. Capacidade refere-se à qualidade em ser-se capaz de executar determinada tarefa (VandenBos, 2007: 146) e competência respeita ao conjunto das capacidades necessárias para desempenhar convenientemente determinada tarefa (VandenBos, 2007: 204). Para melhor compreensão do fenómeno da liderança observe-se a figura 1.1.

Figura 1.1 - Representação em Esquema do Processo de Liderança.



Adaptado de Bass, 1990: 11-20.

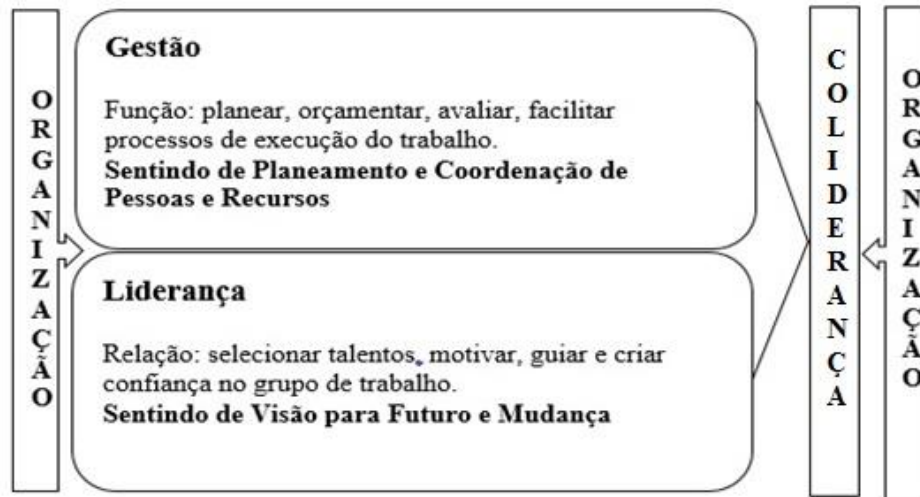
Maccoby (2000) salienta ainda que as diferenças entre gestão e liderança só podem ser vistas mediante a perspectiva de duas grandes áreas: a função e a relação. A função diz respeito à área de execução do gestor, cujas funções organizacionais principais são, planejar, orçamentar, avaliar e facilitar os processos de execução do trabalho. A relação respeita ao líder, cujas principais tarefas são selecionar talentos, motivar, guiar e criar confiança no grupo de trabalho (Maccoby, 2000).

Para Kotter (2001) os líderes apresentam um sentido de visão para o futuro e os gestores um sentido de planejamento.

Para Rego & Cunha (2003) “a liderança envolve líderes e seguidores que procuram mudanças reais na organização, ao passo que a gestão envolve a coordenação de pessoas e recursos para a produção e venda de bens ou serviços numa organização”. Se não for possível conciliá-las simultaneamente num mesmo indivíduo, Rego & Cunha (2003: 208) sugerem que se assegure uma dupla liderança em cooperação ou co liderança: “um indivíduo desempenha algumas funções de gestão e liderança, e outro

executa outras funções próprias dos dois papéis. Em suma: ambos são gestores e líderes – mas em domínios diferentes”. Esta evidência está representada na figura 1.2.

Figura 1.2 - Diferenças entre Gestão e Liderança.



Adaptado de Rego & Cunha, 2003: 226.

1.3 - Conceitos e Principais Teorias de Liderança

Jago (1982) organizou as perspectivas teóricas sobre a temática em quatro grandes eixos: a investigação centrada nos traços do líder universal, a centrada nos comportamentos do líder universal, a investigação centrada nos traços do líder e situações de contingência, e, por último, a atenção centrada no comportamento do líder e situações de contingência.

Esta arrumação teórica da evolução do estudo da liderança, segundo Correia Jesuíno constitui a orientação teórica própria do paradigma funcionalista (Jesuíno, 1999) desenvolvido por Jago (1982) assente “em dois grandes critérios: o critério da universalidade *versus* contingência, e o critério dos traços *versus* comportamento dos líderes ” (Jesuíno, 1999: 20). Todavia, com Stogdill (1974), a dificuldade em objetivar o conceito de liderança levou a que sobre este saber cumulativo se tivessem identificado cerca de 65 sistemas de classificação diferentes que permitissem definir quais as dimensões de liderança (Fleishman *et al.*, 1991). Em linha com a taxonomia proposta por Jago (1982) este autor sugere que a liderança seja encarada como um processo de

grupo onde o líder posicionando-se no centro da mudança, incorpora a vontade do grupo.

Assim inicia-se a revisão de literatura centrando a atenção nos traços do líder universal.

1.3.1 - Traços do Líder Universal

A investigação centrada nos traços do líder universal (Jago, 1982) sugere que a liderança é uma combinação de traços ou características especiais dos indivíduos que lhes permite induzir os outros a realizar determinadas tarefas.

A revisão de literatura efetuada por Stogdill (1948, 1974) e Mann (1959) sugere que o processo de liderança se situe mais no sentido da influência da situação que nos traços de personalidade característicos do critério da universalidade da função de liderança, mesmo que se admita que tais traços se associem a fatores de personalidade do líder eficaz (Stogdill, 1974) (Quadro 1.10).

Quadro 1.10 - Fatores de Personalidade Associados à Liderança Eficaz.

Capacidade	Realização	Responsabilidade	Participação	Estatuto
Inteligente	Estudioso	Confiável	Ativa	Socioeconómico
Vigilante	Conhecedor	Iniciativa	Social	Popularidade
Facilidade Verbal	Proeza Atlética	Persistente	Cooperante	Partilha
Original	Personalidade	Determinada	Julgadora	Ajustado

Adaptado de Stogdill, 1974.

Contudo, há que compreender onde a investigação centrada nos traços do líder universal encontra o seu campo de estudo. Para Cattell & Stice (1954) os traços de personalidade são determinantes na emergência do líder variando a sua composição consoante a forma como a identificação do líder se processa: ou o líder é eleito pelos seus pares ou é identificado por observadores externos (Jesuino, 1999: 32).

O momento do surgimento do líder, ou seja, a sua emergência como líder (líder emergente) foi sujeita a verificação tendo Cattell & Stice (1954) centrado a sua investigação no estudo de mais de 100 grupos de 10 elementos cada, militares, classificando-se os líderes quer através do critério dos seguidores (líder sociométrico e líder eleito) quer através do critério dum júri especializado (líder saliente e líder técnico) sendo-lhes pedido que realizassem determinadas tarefas. Face aos fracos resultados, Cattell & Stice (1954) sugeriram que isso se devia à utilização de uma metodologia inadequada e não à construção teórica que sustentou a emergência do líder explicada essencialmente através dos traços de personalidade. Assim, investigadores como House & Aditya (1997) retomaram a análise da investigação centrada nos traços do líder universal, não como teoria do líder universal, mas como reformulação da problemática de uma mais correta aproximação ao fenómeno da liderança, não descurando os motivos e valores do indivíduo líder, em linha com a teoria da liderança carismática (House & Aditya, 1997; Tucker, 1968).

Esta arrumação teórica possibilitou que o estudo da liderança se dividisse em duas grandes áreas: aquela que respeita à identificação dos traços ou comportamentos característicos do indivíduo que se estabelece na posição de líder por autoridade formal para dirigir os outros (líder formal) e aquela que estuda os traços e comportamentos dos indivíduos que exercem maior influência em determinados grupos sem que tivessem sido formalmente designados para líderes do grupo (líder saliente) (Pielstick, 2000; Jago, 1982).

Pese embora os atributos da investigação centrada nos traços do líder universal (Stogdill, 1974, 1948; Mann, 1959; Cattell & Stice, 1954) o seu relativo insucesso levou a investigação a centrar-se nos comportamentos do líder universal. Todavia, dada a importância da personalidade no processo de liderança e dos traços de personalidade na emergência do líder, antes de se entrar nos comportamentos do líder universal, descreve-se esta teoria.

1.3.1.1 - Modelo dos Cinco Fatores da Personalidade

A personalidade pode ser encarada como sendo um complexo de características e comportamento que procuram compreender a dimensão única na vida de um indivíduo incluindo os traços principais, interesses, valores, autoavaliação, capacidades e os padrões emocionais (VandenBos, 2007: 689).

O modelo dos cinco fatores da personalidade, conhecido na literatura em inglês por *FFM - Five Factor Model* ou *Big Five* identifica e estrutura traços de personalidade do líder utilizando cinco dimensões: extroversão – amável e afetuoso, aprecia a estimulação social e o convívio com os outros, aparenta boa disposição, comunicador e confiante; abertura à experiência, o indivíduo é criativo e aberto à experiência. Prefere a novidade à rotina, cultiva ideias invulgares e valores não convencionais; a dimensão estabilidade emocional, trata-se de um indivíduo calmo, bem consigo mesmo, de disposição constante. Apresenta capacidade em enfrentar situações de pressão sem demonstrar ansiedade; na dimensão afabilidade, o indivíduo é generoso, atencioso e é influenciável. Perante o desafio e a competição, prefere a cooperação. Acredita que os outros são honestos e bem-intencionados; por fim, na dimensão conscienciosidade, o indivíduo é organizado e alinha o seu comportamento face às normas sociais e às suas responsabilidades. É pontual e de confiança. É determinado e esforçado no trabalho prosseguindo objetivos.

Este modelo, que remonta aos anos trinta (Thurstone, 1946), ainda hoje comumente utilizado (Digman, 1990), assistindo-se ao renascimento da compreensão das relações entre a personalidade e o desempenho.

Sendo a liderança um fenómeno de influência social transversal às organizações humanas, há que distinguir a liderança emergente da liderança eficaz. A liderança emergente respeita ao facto do líder ser percebido como líder. A liderança eficaz diz respeito à capacidade do líder para influenciar o grupo conduzindo-o ao desempenho (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Assim, a avaliação da eficácia do líder está associada ao desempenho do grupo.

As evidências de associações entre liderança e personalidade resumem-se a três grandes áreas: a reputação do líder percebida pelo grupo e associada à liderança eficaz (Dirks & Ferrin, 2002) a diferença na capacidade de negociação do líder em possuir aceitação, estatuto social e carisma, e, a classificação de liderança fundada no diagnóstico da personalidade do líder (Bass & Avolio, 1993).

1.3.2 - Comportamentos do Líder Universal

Deste modo, nesta nova abordagem surgem duas grandes linhas de investigação: uma ligada à Universidade de Michigan e outra ligada à Universidade de Ohio. Desde logo é de notar que ambas as linhas de investigação beneficiaram dos trabalhos pioneiros de Kurt Lewin (Lewin, 1935) sobre os estilos de liderança. A utilização do método experimental pela primeira vez em Psicologia Social levado a cabo com grupos naturais permite a experimentação com líderes formais conseguindo-se a partir daí estudar a dimensão institucional, inexistente por natureza nas abordagens ao líder emergente (Jesuíno, 1999: 58). A investigação de Kurt Lewin (Lewin, 1935) possibilita compreender que os padrões de comportamentos dos seguidores são diferentes consoante o estilo de liderança. Assim, cada grupo de estudo era liderado sucessivamente, e em diversificadas tarefas de grupo, por indivíduos treinados para exercerem o papel de líder formal e que se comportavam de três formas diferentes: autoritária, democrática e permissiva (*laissez-faire*). De sublinhar que para Jesuíno (1999: 59) os resultados permitiram revelar a excelência da liderança democrática.

Descreve-se seguidamente as duas grandes linhas de investigação das Universidades de Michigan e Ohio.

1.3.3 - Contributos das Escolas de Michigan e Ohio

A primeira grande linha de investigação deve-se ao contributo da Universidade de Michigan. Os investigadores da Universidade de Michigan, em finais dos anos quarenta, introduziram um programa de investigação centrado no comportamento do

líder tendo em vista identificar um padrão de comportamento que resultasse num desempenho de liderança eficaz a partir da observação direta de grupos e sem pressupostos teóricos, recorrendo-se essencialmente ao método da entrevista em grupos assimétricos e diferenciados estudados em várias organizações, tendo-se evidenciado dois padrões de comportamento: o centrado no seguidor e o centrado na tarefa. O primeiro comportamento de liderança identificado aponta para os líderes que centram a sua atenção no bem-estar dos liderados, adotando um estilo de liderança orientado para os indivíduos e identificado com o estilo democrático. O padrão identificado em segundo lugar indica que a preocupação do líder é centrada na realização da tarefa, apontando para a adoção de um estilo de liderança orientado para a tarefa e identificado com o estilo autoritário. Constatou-se que o primeiro padrão de comportamento centrado no seguidor (estilo democrático) resulta num grupo de trabalho mais produtivo que os centrados na execução da tarefa (estilo autoritário) (Shermerhorn *et al.*, 2008).

Por sua vez os estudos desenvolvidos pela escola de Ohio orientam-se mais no sentido da análise fatorial de questionários com vista a identificar quais as dimensões dos comportamentos dos líderes. Os questionários utilizados incluíam inicialmente 50 itens permitindo a cobertura de uma larga gama de comportamentos que se podiam observar. Os questionários foram distribuídos a populações de seguidores quer em organizações militares, quer em organizações industriais tendo os resultados da análise fatorial identificado duas dimensões distintas identificadas por *consideração* e *estruturação* (Korman, 1966) refletindo a consideração, a medida de probabilidade de que um indivíduo líder de manter relações no trabalho assentes na confiança mútua, respeito pelas opiniões e ideias dos seguidores e consideração por estes. A estruturação sendo também uma medida de probabilidade procura saber como um indivíduo pode definir a estrutura ao nível do seu papel, como na construção do papel dos seus seguidores tendo em conta a realização de um objetivo.

A investigação de Ohio demonstrou que os líderes devem possuir níveis elevados de ambas as dimensões *consideração* e *estruturação* podendo combinar as dimensões ao contrário dos estudos de Michigan em que ambas as dimensões estavam em campos opostos de orientação para as pessoas ou orientação para as tarefas (Aaron, William, & Michael, 1969). Com a escola de Ohio o comportamento do líder é descrito em duas dimensões e não num contínuo proposto por Michigan. Para a perspetiva dos investigadores de Ohio, conhecidos os fatores que determinam a eficácia da liderança, o

passo seguinte consistiria em conhecer qual a combinação mais eficaz, correlacionando os estilos a partir das descrições dos próprios seguidores, com critérios afetos, em regra, ou com a produtividade ou com a satisfação dos liderados na procura de uma relação de causa e efeito (Korman, 1966), entendendo-se que a eficácia do líder terá de ser alinhada aos critérios da relação, ou seja, o líder apresenta tanto mais eficácia quanto mais o seu estilo estiver relacionado positivamente com critérios de satisfação dos seguidores e com os critérios de produtividade, levando a admitir que será a dimensão consideração que se encontra positivamente ligada à satisfação dos liderados, sendo essa atitude positiva que reforça a aceitação das normas organizacionais por parte dos liderados relativa à execução das tarefas (Ashworth & Saxton, 1990). Contudo, é sugerida a devida atenção na assunção de que os estilos poderão constituir os únicos preditores da eficácia da liderança. Para Butler & Reese (1991) o estilo por si só não deve ser considerado como o único fator preditivo aliado ao sucesso dos líderes, colocando-se em causa a ideia de que existe um melhor estilo de liderar independentemente das contingências em concreto que cada cenário situacional exige.

A fragilidade do *one best way* (Taylor, 1911) (citado por Locke, 1982) dá lugar à investigação centrada nos traços do líder e situações de contingência, em que cada um dos estilos pode ser eficaz consoante a situação, relacionando características pessoais do líder com situações contingenciais (Fiedler & Mahar, 1979).

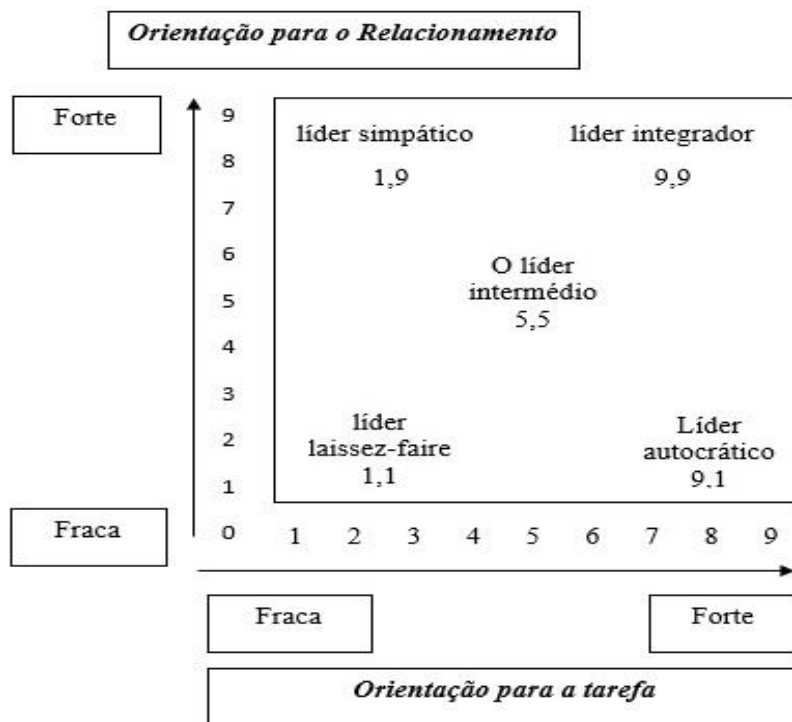
Todavia, uma das teorias relevantes ao presente estudo que se insere nesta abordagem comportamental é o modelo de Blake & Mouton (1964) que teorizou os estilos de liderança, classificando-os em cinco estilos de liderança.

1.3.4 - Modelo de Blake & Mouton

A Grelha de Gestão (liderança) de Blake & Mouton é uma matriz bidimensional, que identifica cinco estilos de liderança que explicam a forma como o líder interage com os seguidores. O estilo de liderança é diagnosticado através de uma bateria de perguntas pontuadas de 1 a 9 sobre as atitudes dos indivíduos. A pontuação 1 transmite o nível mais baixo e a 9, o mais alto. Por exemplo, o líder permissivo ou

laissez-faire (1,1) caracteriza-se por não ser muito sociável, evitar a tomada de decisão e comunicar pouco com a equipa, esforçando-se ao mínimo na realização da tarefa. O apelidado de líder simpático (1,9) caracteriza-se por ser sociável, informal e evita o conflito. Concentra-se primeiramente nas necessidades dos seguidores e só depois na produção e nas tarefas. Por sua vez, o líder autocrático ou diretivo (9,1) prioriza a produção e a tarefa, é pouco sociável e impõem um estilo mais diretivo na tomada de decisão. O líder intermédio (5,5) prioriza igualmente a produção e os seguidores. Enfatiza um estilo moderador e na tomada de decisão joga entre um estilo diretivo e consultivo. Por último, o líder integrador (9,9), muito preocupado com os seguidores e a produção, apresenta-se um indivíduo sociável com estilo participativo, reconhecendo a importância de todos os membros da equipa na realização das tarefas (Figura 1.3).

Figura 1.3 - Grelha de Gestão (Liderança) de Blake & Mouton.



Bloisi, Cook, & Hunsaker, 2003, adaptado de Blake & McCause, 1991: 29.

Os cinco estilos dominantes são identificados por pontos na matriz. Por exemplo, um líder que pontue 9.1 insere-se no estilo autocrático ou diretivo. Pelo

contrário, um líder que se situe em 1.9 insere-se no estilo simpático. Blake & Mouton (1964) sugerem que a maioria dos líderes se situa em 5,5 adotando o estilo líder intermédio.

A grelha é um meio para avaliar o estilo de liderança e diagnosticar problemas organizacionais mas não fornece a indicação do porquê do insucesso do gestor. Para isso teriam de ser investigadas as causas, tais como a personalidade do líder e dos seguidores e a situação (Bloisi *et al.*, 2003; Blake & McCauley, 1991).

1.4 - Traços e Comportamentos de Líder e Situações

Deste modo, o desafio trazido pelas teorias contingenciais centradas nos traços do líder e nas situações levou a investigação a centrar-se nos comportamentos e não nos traços de personalidade dos líderes.

Nesta perspetiva, em linha com a classificação de Jago (1982), a investigação centra-se no estudo do comportamento do líder e nas situações de contingência, definindo os fatores situacionais moderadores da relação entre o comportamento do líder e a eficácia do grupo, abordagens que prolongam os estudos de Michigan e Ohio (Shermerhorn *et al.*, 2008).

Nesta perspetiva é de salientar as teorias cognitivo-motivacionais (*path-goal*) formuladas por Evans (1970) e por House (1971) e posteriormente desenvolvidas por House & Mitchell (1974) (Citado por House, 1996 e por House & Dessler, 1974) (Citados por O'Driscoll & Beehr, 1994). Nesta linha de investigação o mérito terá de recair principalmente na medição das duas grandes dimensões, orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento. Para Strube & Garcia (1981) ambas as dimensões, recaindo sobre a decisão do líder, possibilitam a escolha (Yukl & Heaton, 2002). Esta possibilidade constitui o mérito e, concomitantemente, o desafio das teorias contingenciais centradas nos traços do líder e nas situações. A faculdade que o indivíduo possui de poder livremente hierarquizar e priorizar as suas motivações e necessidades encontra-se no centro desta problemática (Wahba & Bridwell, 1976).

1.4.1 - Teorias Cognitivo-Motivacionais e Processos Interindividuais

Para abordar a motivação, há que perceber quais as teorias que estão na sua base. Todavia, convém fazer-se aqui um parêntesis para explicar que o tema da motivação será estudado no capítulo segundo desta dissertação reservado ao bem-estar, na subsecção dedicada aos conceitos e teorias organizacionais explicativas da motivação no trabalho. Motivo pelo qual, opta-se por neste capítulo referenciar e enquadrar a motivação nas teorias cognitivo motivacionais e nos processos interindividuais.

As teorias cognitivo-motivacionais de liderança provêm da teoria motivacional das expetativas e valências, como observado por Feather (1992). A probabilidade e o valor são os dois conceitos de que esta teoria joga mão. O conceito das expetativas refere-se à probabilidade subjetiva e o valor diz respeito à valência. Deste modo, a decisão de um indivíduo assenta na sua motivação em função da crença em que a sua decisão, ou o seu ato, terá consequências (expetativas), em função da crença que tais consequências podem ser instrumentais para atingir outros resultados (instrumentalidade) e em função do valor ou utilidade subjetiva que o indivíduo atribui a cada resultado (valências) (Busemeyer & Townsend, 1993; Butler & Womer, 1985). Esta teoria permite a formulação de predições sobre variáveis tais como: a motivação empresarial e eficácia, em função dos incentivos; práticas organizacionais; o esforço investido no trabalho, bem como o grau de desempenho e nos comportamentos dos líderes e eficácia (Pinder, 1998).

A aplicação desta teoria aos processos de liderança tem por fim perceber em que medida a eficácia do líder se acha condicionada pela sua capacidade de intervir no processo de motivação dos seguidores tendo em conta garantir o seu empenho na realização da tarefa e a sua maior satisfação (Wabba & House, 1974). Esta teoria permite articular a motivação à liderança, sendo a função principal do líder e condição de eficácia, a sua maior ou menor capacidade de motivação dos seguidores (Ashworth & Saxton, 1990).

O desenvolvimento das teorias cognitivo-motivacionais proposto por House & Mitchell (1974) (Citado por House, 1996 e por House & Dessler, 1974) (Citados por O'Driscoll & Beehr, 1994) propuseram duas hipóteses fundamentais: o comportamento do líder é aceito pelos seguidores na medida em que estes encaram esse comportamento quer como sendo uma fonte imediata de satisfação quer como sendo uma fonte instrumental para futura satisfação; o comportamento do líder é motivador, isto é, imprime um aumento de esforço na medida em que tal comportamento torna a satisfação das necessidades dos seguidores contingentes dum desempenho eficaz, complementando o seu contexto, facultando-lhes orientação, apoio, treino e as recompensas necessárias para um desempenho eficaz, como evidenciado por House (1996). As variáveis independentes da teoria são os diferentes tipos de comportamento apresentados pelos líderes e as variáveis dependentes são a aceitação dos líderes, a satisfação no trabalho e a motivação dos seguidores para se esforçarem no desempenho das suas tarefas (O'Driscoll & Beehr, 1994).

Neste contexto, o papel do líder a nível estratégico consiste na identificação e ativação das necessidades dos seguidores suscetíveis de serem influenciadas por ele, aumentando neste sentido os benefícios que os seguidores possam obter seguindo a orientação do líder, facilitando assim o acesso dos seguidores aos objetivos, auxiliando-os na clarificação das suas expectativas, permitindo a redução dos obstáculos e aumentando as oportunidades em que a satisfação seja contingente dos níveis de desempenho (House, 1996).

Nesta teoria os fatores de contingência são as variáveis que moderam (variáveis moderadoras) as relações entre duas outras variáveis tais como o comportamento do líder e a satisfação dos seguidores.

É de notar que para compreender esta teoria há que perceber o que é um fator de contingência. Assim, para ilustrar o que é um fator de contingência, veja-se, por exemplo, o que se passa ao nível da estrutura da tarefa. Esta é um fator de contingência pois que numa tarefa não estruturada os seguidores ficam mais satisfeitos com um comportamento diretivo do líder ao passo que numa tarefa estruturada preferem um comportamento não diretivo.

Os fatores de contingência em causa são de dois tipos: as características pessoais dos seguidores e as exigências contextuais que se exercem nos seguidores e com as quais se

considera para a realização dos seus objetivos e para a satisfação das suas necessidades (O'Driscoll & Beehr, 1994).

No segundo tipo de fatores de contingência, os fatores relativos à situação (as exigências contextuais que se exercem nos seguidores e com as quais se considera para a realização dos seus objetivos e para a satisfação das suas necessidades), House & Mitchell (citados por House, 1996) sugerem as seguintes variáveis: as tarefas dos seguidores, o sistema de autoridade da organização e o grupo de trabalho primário. A partir destas variáveis, os autores propõem as seguintes hipóteses: quando o meio é claro para atingir objetivos em resultado do caráter rotineiro das tarefas, da existência de normas de grupo claras e de controlos objetivos dos sistemas de autoridade formal, quaisquer tentativas do líder clarificar meios e fins serão ambas redundantes e encaradas pelos seguidores como intenções de controlo desnecessárias. E mesmo admitindo que tais práticas tivessem efeitos positivos na produção mediante a redução dos comportamentos desviantes, teriam efeitos negativos na satisfação dos seguidores (House, 1996).

Pode-se assim concluir este primeiro enquadramento teórico da motivação nas teorias cognitivo-motivacionais e nos processos interindividuais, salientando que as teorias cognitivo-motivacionais introduziram uma novidade na compreensão do processo de liderança: a característica dos seguidores como um novo fator de contingência que embora se apresentassem como teoricamente em grande número, a sua redução inicial a três características moderadoras (autodeterminação, externa ou interna; autoritarismo e autoavaliação da competência profissional) permitiu assegurar a sua evidência empírica (House, 1996). Este ponto será retomado seguidamente quando se abordar os processos comportamentais.

1.4.2 - Processos Comportamentais

Se por um lado, no plano teórico, as teorias cognitivo-motivacionais ao iniciarem a discussão da articulação entre o comportamento do líder e a motivação do seguidor permitiram compreender que é a atitude positiva própria da *dimensão consideração* proposta pela escola de Ohio que permite reforçar a aceitação das normas

organizacionais por parte dos seguidores relativa à execução das tarefas, como proposto por Ashworth & Saxton (1990), por outro lado, é discutível que o comportamento dos líderes possa ser caracterizado apenas com base na articulação entre o comportamento do líder e a motivação do seguidor.

Se assim fosse, ignorar-se-ia a riqueza das relações que ocorrem num grupo (Sparrowe & Liden, 1997), esquecendo-se todas as diferentes estratégias interindividuais possíveis de ocorrerem no interior do grupo liderado (Wayne & Green, 1993), isto é, esquecendo-se a complexidade das relações humanas e em especial aquelas desenvolvidas no seio do grupo (que vieram a ser a causa do aprofundamento dos processos de liderança centrados ao nível das transações interindividuais, quer em termos cognitivos, quer em termos comportamentais).

A partir daqui admite-se que todos os estudos se desenvolvem em termos de interações verticais diádicas (Tsoukas & Hatch, 2001; Keene, 2000; Graen & Schiemann, 1978).

Contudo, uma vez mais a investigação encara como insuficiente a tentativa de compreensão dos processos de liderança somente reconduzidos à soma das múltiplas interações interindividuais, tanto cognitivas como comportamentais (Bauer & Green, 1996; Graen & Uhl-Bien, 1995), mesmo tendo em conta que o modelo de Graen & Cashman (1975) (Citado por Graen & Schiemann, 1978) tenha sido o único a introduzir uma unidade de análise mais global, através da diferenciação do grupo mas mesmo assim não logrou o apoio da grande maioria da investigação (Dienesch & Liden, 1986).

A abordagem comportamental permite situar o processo de liderança ao nível das interações interindividuais líder-membros (Graen & Schiemann, 1978), teoria que se descreve seguidamente.

1.4.3 - Teoria das Interações Verticais Diádicas e Teoria das Trocas Líder – Membros (Teorias VDL - LMX)

A teoria das interações verticais diádicas (VDL) parte do princípio de que os papéis de chefia e subordinado se constroem através dum processo de adaptação mútua, em que ambos desenvolvem normas implícitas que lhes são próprias. Para Graen (2007, 2009) a investigação não tinha alcançado grandes resultados porque estava baseada em

dois pressupostos: o primeiro é a homogeneidade do grupo de trabalho nas suas percepções e interpretações. O segundo situa o comportamento da chefia por igual face a todos os subordinados. Segundo Graen (2007), estes pressupostos contribuíram para que a investigação se centrasse no comportamento médio do líder para com o seu grupo de trabalho, ou nas palavras de Graen (2007: 213) “over the past 50 years management research has morphed from describing surface-level formal organizations and mechanistic organizational forms”.

A teoria VDL situa o processo de liderança ao nível das interações interindividuais líder – membros. Deste modo, as relações verticais diádicas podem ser interpretadas em termos de trocas sociais, em termos transacionais e em termos de estratégias. De acordo com Graen & Cashman (1975), o líder dispõe essencialmente de dois tipos de recursos: a distribuição de tarefas e o controlo da informação. São essas as zonas de incerteza que ele controla e lhe conferem capacidade negocial. Em contrapartida os subordinados, podem reciprocamente, contribuir para o sucesso ou insucesso dos objetivos atribuídos. É essa a zona de incerteza que eles, por seu turno, controlam. Os líderes podem, enquanto controladores da informação, partilhá-la e é através dessas trocas e transações que se caracteriza a sua estratégia de formação da equipa (*team – building*) (Graen, 2007, 2009).

A teoria de Graen (Graen 1976) (citado por Tracy, 2004), inicialmente conhecida por Teoria das Ligações Verticais Diádicas (VDL), passa a Teoria das Trocas Líder – Membros (LMX). Neste contexto, uma escala LMX (Trocas Líder-Membros) avalia o grau no qual líderes e seguidores têm respeito mútuo pelas suas capacidades, manifestando um profundo sentido de confiança e um forte sentido de responsabilidade. Desta forma, o processo descrito vai dar origem à diferenciação do grupo em dois subgrupos: o grupo próprio (*in-group*) e o grupo dos outros (*out-group*). Os seguidores do grupo próprio tendem a funcionar como conselheiros do líder, apresentando relações de qualidade superior com o líder do que aqueles que constituem o grupo dos outros. O grupo dos outros enfatizam a maior exigência no trabalho e apresentam um reduzido nível de influência mútua existente entre líder e seguidores.

Por sua vez, Graen (2009: 150) chega a sugerir que o desempenho das pessoas pode depender da percepção que os outros têm do círculo de amizades dessa mesma pessoa. Isto levou Graen (2007) ao ensejo de construir uma terceira cultura argumentando que

somente estudando aprofundadamente duas culturas, se poderá atingir uma terceira cultura (Graen, 2007: 226). Esta ideia coloca a liderança no centro do processo de mudança cultural, dimensão de particular importância na construção de uma cultura da qualidade total nas organizações turísticas, como recentemente evidenciado por Campos, Mendes, Silva, & Valle (2014: 7-9). Pelo que, somente conhecendo aprofundadamente o líder, o seguidor e a relação entre ambos, é possível extrapolar para uma terceira relação ou, nas palavras de Graen (2007: 226) para uma terceira cultura.

Pode-se concluir que pese embora a insatisfação da grande maioria da investigação (Dienesch & Liden, 1986) o modelo de Graen & Cashman (1975) teve o mérito de ter sido o único a sugerir que relações de troca de elevada qualidade na teoria líder-membros encontram-se associadas ao aumento da satisfação e produtividade do subordinado, ao aumento da remuneração e progressão na carreira (Bloisi *et al.*, 2003).

1.4.4 - Comportamentos, Estilos de Liderança e Modelos Explicativos

A organização teórica do estudo da liderança proposto por Jago (1982), permitiu arrumar o estudo da liderança em dois grandes critérios: o critério da universalidade (o *one best way*) versus o critério da contingência, e o critério dos traços versus o critério do comportamento dos líderes (Jesuíno, 1999: 20). Primeiramente, a investigação centrada nos traços do líder universal (Jago, 1982), permitiu estudar a liderança como uma combinação de traços ou características especiais dos indivíduos que lhes possibilitassem influenciar o grupo em determinada direção (Stogdil, 1948, 1974). De seguida, a investigação centrou-se nos comportamentos do líder universal em linha com a investigação pioneira de Lewin (1935) sobre os estilos de liderança. A investigação de Lewin (1935) permitiu compreender que os padrões de comportamentos dos seguidores eram diferentes consoante o estilo de liderança autoritária, democrática e permissiva (*laissez-faire*).

Com Michigan e Ohio, os estudos do comportamento do líder e dos seguidores atingem a profundidade necessária à compreensão dos estilos de liderança (Korman, 1966) revelando-se o estilo democrático como o mais virtual à eficácia do líder no

desempenho dos fins organizacionais com a salvaguarda de que os estilos de liderança, por si só, não constituem os únicos preditores da eficácia da liderança afastando-se a ideia de que existe um melhor estilo de liderar independentemente das contingências em concreto que cada cenário situacional exige (Jesuino, 1999). Assim, o *one best way* (Taylor, 1911; citado por Locke, 1982) deu lugar ao começo da investigação centrada nos traços do líder e situações de contingência, em que cada um dos estilos poderá ser eficaz consoante a situação, relacionando características pessoais do líder com situações contingenciais (Fiedler & Mahar, 1979).

Nesta perspetiva analisa-se os estilos de liderança carismática (Conger & Kanungo, 1987), transformacional e transacional (Bass, 1985; Burns, 1978), as características pessoais do líder, autenticidade e ética, divididas em liderança autêntica e liderança ética (neste âmbito não descurando a temática da ética das organizações e a responsabilidade social) (Charteris-Black, 2006), a liderança servidora (Kouzes & Posner, 2007) e a liderança integral (Küpers & Weibler, 2008).

1.4.5 - Liderança Carismática

A natureza social e complexa do indivíduo meticulosamente percecionada nos trabalhos de Bouchard & Loehlin (2001), Inglehart *et al.* (1998), Tajfel (1981), Cohen (1976), Geertz (1973) e Wrong (1961) faz da liderança um processo de influência social, quase que natural, ou inato, à construção do indivíduo em sociedade. A notoriedade e os exemplos sociais de indivíduos tais como Mahatma Gandhi & Martin Luther King evidenciados por King & Mayor (1999) e indivíduos políticos tais como Franklin Delano Roosevelt descritos por Greenstein (2000) contribuem para o não esquecimento da teoria do Grande Homem e para a indelével relevância dos padrões de comportamento da investigação das Universidades de Michigan e Ohio. Estes líderes sociais e políticos de relevo na história da humanidade inspiraram (e inspiram) seguidores através de uma determinada visão, de elevados valores morais e éticos, de uma ímpar autenticidade de comportamento, de tal forma convincente aos olhos dos seguidores que, na falta de melhor designação, o termo carisma afigura-se suficientemente adequado para justificar a capacidade de atração social que estes

indivíduos promovem junto das comunidades e dos seus seguidores (Roberts & Ash, 2009).

Para Giddens (1971), o sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) foi o primeiro a adjetivar o termo carisma aos líderes para justificar a capacidade de atração social que aqueles indivíduos promoviam junto das comunidades e dos seus seguidores. Max Weber propôs a teoria da autoridade segundo a qual na sociedade haveria três formas de autoridade (a tradicional, a racional e legal e a carismática) sendo que uma (a carismática) seria uma autoridade assente na perceção coletiva que determinado indivíduo seria extraordinário, e, como tal, seria capaz e digno de liderar (Blau, 1963). A forma de autoridade carismática surgiu como uma afirmação natural, quase divina, que permitia ao indivíduo carismático assumir cargos relevantes na sociedade porque essa seria a vontade coletiva. Ao contrário das outras duas formas de poder, assentes na tradição histórica e na autoridade formal dos Estados (Heuser & Klaus, 1998) que apenas permitiam a ascensão a posições cimeiras na organização do Estado e da sociedade do indivíduo eleito em escrutínio formal.

Pese embora o contributo de Max Weber (1864-1920), apenas no Século XX, o tema foi devidamente estudado (Heuser & Klaus, 1998) sobretudo pela investigação conduzida por Conger (Conger, 1988; Conger & Kanungo, 1987).

Assim, no centro do processo de liderança encontram-se as relações de influência que se formam no grupo, tendo em conta a diferenciação de grupos e a sua complexidade (Graen, 1975, 1976, 1978; citado por Hollander, 1992, 1995, 2007; Tracy, 2004; Basu & Green, 1997; Tichy *et al.*, 1979; Graen & Schiemann, 1978).

O líder apenas poderá ser considerado de carismático se o seu comportamento permitir essa qualificação através da perceção dos seus seguidores, como refere Conger (1988). Este tipo unidirecional da liderança permite qualificá-la como um fenómeno multidimensional de perceções e atribuições dos seguidores (Conger & Kanungo, 1987). Pese embora, se trate de uma teoria em que as relações entre líder e seguidor não se formam mediante um processo de influência interindividual, diádico ou motivacional, admite tratar-se de uma teoria de relação social pois na medida em que o líder podendo influenciar os seguidores, são estes que o aceitam ou não, atribuindo-lhe o carisma (Fiske, 1992).

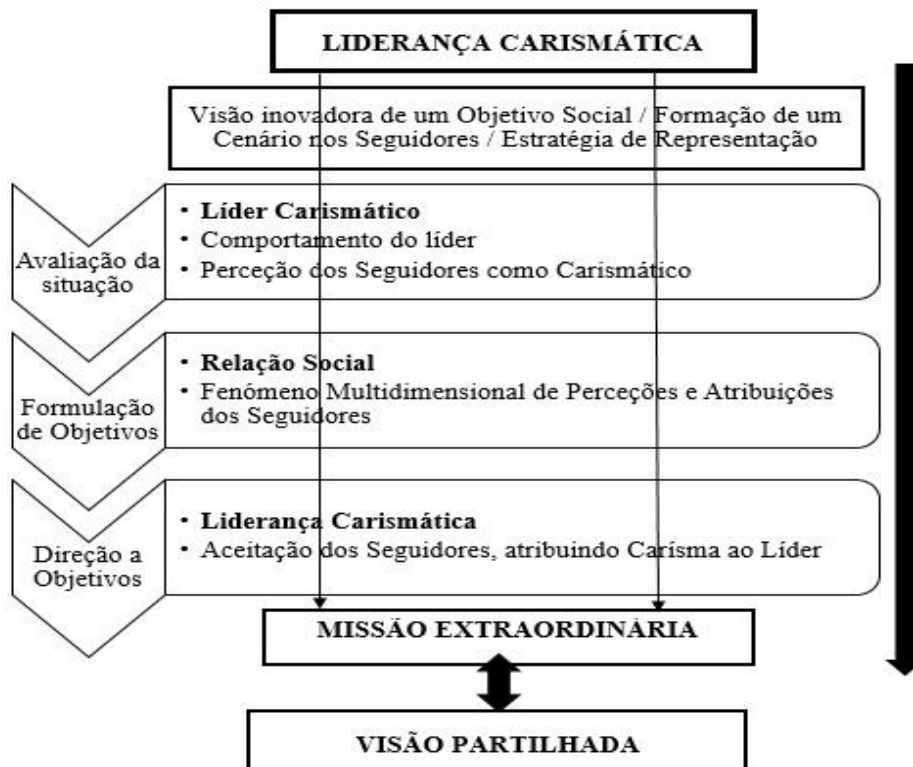
O líder carismático apresenta uma visão inovadora de um objetivo social e vai formando, por etapas, uma imagem nos seguidores, cenário que se assemelha mais a um drama, em que a ação e a comunicação ocorrem em simultâneo num contínuo unidirecional dirigido pelo líder carismático aos seguidores. Neste trajeto construtivo, o líder terá de se esforçar para que o seu comportamento seja aceite pelos seguidores, concebendo quase que uma estratégia de representação (Conger & Kanungo, 1987). Numa primeira fase, o líder carismático avalia a situação existente, analisa o seu estatuto, constrói a forma de comunicação, procura fraquezas ou forças, ameaças ou oportunidades, no contexto e nos seguidores, para que, numa segunda fase, possa então formular os objetivos. Numa terceira fase, o líder aponta a direção e a forma como os objetivos devem ser alcançados tendo em conta o seu comportamento para com os seguidores e a forma de comunicar (visionária) esses objetivos dando a ideia que a sua missão é extraordinária e inspiradora (Yukl, 1999).

Os seguidores reconhecendo a forma de comunicação visionária do líder, reveem-se nessa visão, reconhecendo-a como nova forma de pensar e agir, juntando-se ao líder na implementação dessa visão. Nesta teoria, o líder através da comunicação e do argumento que transmite aos seguidores provoca-lhes emoções, despertando-lhes o interesse pela partilha da visão e a necessidade racional para a atingir, conferindo mais poder aos seguidores e destes recebendo mais poder. Não sendo considerados super-homens, os líderes visionários variam de estilo, sem que com isso, necessariamente, o seu comportamento conduza ao bom desempenho organizacional (Mintzberg, 1983). Se por um lado, em circunstâncias de crise este estilo de liderança poderá ser eficaz na medida em que, ao garantir a adesão dos seguidores perante a virtualidade da visão, permite mais facilmente alcançar os objetivos organizacionais (Wang, Chou, & Jiang, 2005), por outro lado, poderá diminuir a participação dos indivíduos (Hespe & Wall, 1976).

Independentemente das qualidades e dos defeitos desta teoria, diremos que teve o mérito de propor a atenção da investigação para um tipo unidirecional de liderança, como fenómeno multidimensional de perceções e atribuições para Conger & Kanungo

(1987) reconduzido à aceitação do comportamento do líder pelos seguidores atributivo de carisma segundo Conger (1989), como podemos observar pela figura 1.4.

Figura 1.4 - Representação em Esquema da Liderança Carismática.



Adaptado de Conger & Kanungo, 1987; Conger, 1989.

1.4.6 - Liderança Transformacional e Transacional

Por seu turno, a liderança transformacional surge quando um ou mais indivíduos se envolvem mutuamente de tal forma em que, líder e seguidores, se elevam a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Downton, 1973).

Burns (1978) foi o primeiro a introduzir os conceitos de liderança transformacional e transacional na sua abordagem descritiva à liderança política, conceitos posteriormente introduzidos e desenvolvidos no âmbito da Psicologia das Organizações. Para Burns (1978) a diferença entre liderança transformacional e

transacional reside na caracterização do tipo de relação de liderança que se estabelece entre líder e seguidor. Ou melhor, compreender o que um tem para oferecer ao outro na medida em que ambas se envolveram em elevados níveis de motivação e moral. A motivação de ambos que poderá ter iniciado simplesmente como uma transação em campos de motivação opostos, unem-se transformando-se num objetivo comum partilhado por uma visão conjunta.

A partir da teoria de Burns (1978), o psicólogo Bernard Bass (1985) constrói a sua teoria de liderança transformacional assente na motivação do líder perante os seguidores levando-os a estes irem mais longe do que seria esperado, conseguindo desempenhos elevados. Bass (1985) ao combinar estilos de liderança (Charteris-Black, 2006), com características pessoais do líder como a autenticidade (Bass & Steidlmeier, 1999) e a ética (Bass, 1998) eleva este estilo de liderança ao nível de ser o mais estudado e citado na literatura (Bass & Avolio, 1993). Inclusive, o questionário proposto por Bass (1985), o MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) permitiu extrair cinco dimensões - três delas relativas à liderança transformacional e duas relativas à liderança transacional (Bass, 1996).

Os principais componentes deste estilo de liderança são a capacidade do líder para identificar nos seguidores perceções positivas e incentivar ao seu desenvolvimento; facilitar a participação dos seguidores motivando-os a agir e a pensar de forma diferente; capacidade para formar e partilhar uma visão positiva que entusiasme os liderados e os faça aderir a ela; características pessoais que permitam ao líder ganhar o respeito e a admiração dos seguidores, assumindo este, inclusive, a responsabilidade pelo fracasso no desempenho organizacional, se se verificar; capacidade para demonstrar determinação, compartilhando o sucesso e colocando as necessidades do grupo acima de si próprio (Bass & Steidlmeier, 1999; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1993). Para Rego & Cunha (2003), os componentes da liderança transformacional podem ser sintetizados em influência idealizada (carisma), liderança inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. Por exemplo, na consideração individualizada o líder manifesta preocupação por cada um dos seus seguidores e procura desenvolver as suas capacidades, tratando cada um como uma pessoa única, com necessidades e capacidades idiossincráticas; na estimulação intelectual o líder tem

a capacidade de definir e reformular os problemas, questiona as ideias feitas e estimula os colaboradores e pares a pensar de forma inovadora e criativa (House, 1971).

Para a liderança transformacional, termos como elevar, mobilizar, exaltar, erguer, exortar, são adjetivos que descrevem este estilo de liderança. Nesta teoria, a relação líder – seguidor assenta num conjunto de valores morais partilhado por líder e seguidores. No limite, o líder de estilo transformacional adota comportamentos de conduta moral exemplares, eticamente inspiradores nos seguidores e ambos beneficiam deste efeito transformador. Os líderes transformacionais oferecem um propósito que transcende as metas e focam-se em valores de ordem superior em resposta a estímulos e necessidades intrínsecas, provocando nos seguidores a identificação plena às necessidades do líder e vice-versa. Acima de tudo, os líderes transformacionais devem saber como envolver o grupo de trabalho fazendo uso da melhor compreensão possível ao nível da gestão das emoções, comportamentos, motivações, expectativas que envolvem os seguidores (Higgs, 2003). A liderança transformacional pode ser encarada em torno de três dimensões: carisma, consideração individualizada e estimulação intelectual. O carisma diz respeito a comportamentos pessoais tais como dar o exemplo, assumir riscos calculados, manifestar comportamentos autênticos e éticos, servindo de modelo ao seguidor. O líder carismático imprime sentido à realidade, estabelece desafios e facilita o espírito de equipa.

Desta forma, não deve ser surpreendente que a liderança transformacional seja a mais citada na literatura (Judge & Bono, 2000; Bass & Avolio, 1993). O que tem sido frequentemente apresentado como um modelo oposto da liderança transformacional, também descrito por Burns (1978) é a liderança transacional. Segundo esta abordagem, o líder administra recompensas apenas se os objetivos forem cumpridos e só intervêm quando surgem problemas, ao invés de antecipar tais dificuldades. No entanto, os indivíduos variam entre os dois tipos de liderança e alguns destes podem incidir sobre o quão ativo gostariam de ser, ou quanta energia pessoal está à sua disposição. Tem sido sugerido que os componentes da liderança transacional, tais como o controlo sobre as recompensas para os colaboradores também estão ligados com fortes habilidades interpessoais (Barling, Slater, & Kelloway, 2000). Aliado ao estilo de liderança transformacional, está o conceito de carisma, pela perspectiva da perceção dos

colaboradores, quase como se a liderança estivesse nos olhos de quem a vê, como descrito por Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee (2007).

Ao analisar o que é necessário para que se seja visto como carismático, Conger, K., Rueter, & Conger, R. (2000) referem a sensibilidade do líder com as necessidades dos outros, uma vontade de assumir riscos pessoais, bem como possuindo uma apreciação das dificuldades do ambiente de trabalho. Através de contato pessoal é mais provável que um gerente possa demonstrar confiança e consideração pelos colaboradores, bem como criar a estrutura que ajude a orientar a organização em relação aos seus objetivos (Blake & Mouton, 1964).

Para além da liderança transformacional ser a mais citada na literatura (Bass & Avolio, 1993), o seu potencial para motivar os indivíduos a irem mais longe do que seria esperado faz deste estilo um estilo de liderança de elevada qualidade, admitindo-se que a liderança transformacional é uma liderança de elevada qualidade com o potencial para influenciar positivamente os indivíduos ao nível do seu bem-estar (Van Dierendonck, Haynes, Borril, & Stride, 2004).

Para Sparks & Schenk (2001) a liderança transformacional está associada a um mais elevado propósito no trabalho, indo mais além do que simplesmente ganhar dinheiro.

Para Rego & Cunha (2003) a liderança transformacional referindo-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização, leva a admitir-se que este estilo de liderança é mais adequado nas fases de fundação e início de atividade das empresas e tem sido associada aos períodos de mudança rápida e de instabilidade quando é mais necessário encontrar soluções eficazes de desempenho organizacional.

A figura 1.5, permite melhor observar a natureza da liderança transformacional.

Figura 1.5 - Representação em Esquema da Liderança Transformacional.



Adaptado de Sparks & Schenk, 2001.

Por outro lado, Kara, Uysal, Sirgy, & Lee (2013) relaciona positivamente a liderança transformacional ao desempenho e execução das tarefas pelos seguidores. Essa valoração significativa para o colaborador é um mecanismo através do qual a liderança transformacional exerce uma influência positiva no bem-estar dos colaboradores, concluindo Kara *et al.* (2013) que a liderança transformacional exerce uma influência positiva no bem-estar dos colaboradores, dando a conhecer uma relação positiva entre a liderança transformacional e o bem-estar, parcialmente mediado pelo sentido e valor do trabalho, concluindo-se então que os líderes influenciam o bem-estar dos seguidores.

Já na liderança transacional, os componentes são a recompensa contingente, a gestão por exceção ativa, a gestão por exceção passiva e a não – liderança, isto é, o estilo de liderança permissivo ou *laissez-faire* (Rego & Cunha, 2003: 236).

A liderança transacional é definida por duas dimensões: o reconhecimento de contingência e a gestão por exceção. O reconhecimento de contingência posiciona-se ao

nível da troca entre líder e seguidor propondo a implementação de um sistema de prêmios atribuídos a quem cumprir os objetivos (quer sejam estes negociados, quer não). Por outro lado, passando para o campo da gestão, a gestão por exceção, ativa ou passiva, já diz respeito ao acompanhamento do desempenho do liderado pelo líder, que poderá ser ativo, se o líder adotar ações corretivas ou os seguidores não atingirem os objetivos estabelecidos, ou passiva se a intervenção do líder depender da ocorrência de problemas (Turner & Müller, 2005; Rego & Cunha, 2003). O líder transacional clarifica objetivos e determina responsabilidades, gere a expectativa e o estabelecimento de um contrato negociado e recompensa o trabalho do liderado. Este estilo de liderança admite-se ser eficaz em períodos de estabilidade ou evolução lenta (Bass, B. & Bass, R. 2008).

1.4.7 - Liderança Ética

Segundo o dicionário de Psicologia proposto pela Associação Americana de Psicologia, ética é o ramo da filosofia que estuda a natureza dos julgamentos de moral, ou seja, o fenômeno social de distinção entre o bem e o mal (VandenBos, 2007: 345).

O estudo da liderança combina características, motivos, valores, comportamentos e situações do líder. A opção por uma linha de investigação, ou por outra, reside mais na insatisfação da investigação do que propriamente no objeto da liderança: processo de influência social (Jesuíno, 1999). Admite-se assim que será na exteriorização do comportamento do líder e dos liderados, que a distinção entre o bem e o mal é evidenciada. As complexas relações que se estabelecem entre ambos no processo de liderança serão assim relações em que os valores individuais de cada um estarão em jogo (Gold, 2003), alinhados aos valores coletivos, aos valores sociais e de moral universal (Nussbaum, 1999).

O comportamento humano deve alinhar-se com padrões de ética, regras de conduta humana universalmente aceites, de acordo com Apel (2000), por códigos

deontológicos nas palavras de Malloy & Fennell (1998) e por uma moral multicultural universal na perspectiva de Bauman (1998) na esteira de Edel, Flower, & O'Connor (1989) uma conduta ética orientada entre os princípios de deontologia filosófica de Immanuel Kant e o consequencialismo ético utilitarista igualitário de Jeremy Bentham & John Stuart Mill. Todavia, esta via altruísta do pensamento universal defronta algumas dificuldades ao nível do processo de liderança, pois que ultrapassando o âmbito da organização e dos seus membros, coloca-se à parte do processo de liderança, como notaram Kanungo & Mendonça (1998). Todavia, admitimos que o consequencialismo ético utilitarista igualitário de Bentham (1748 – 1832) e de Stuart Mill (1806 – 1873) possibilitaram colocar o princípio da igualdade entre as pessoas no âmbito do processo de liderança, exigindo do líder uma perspectiva moral muito mais ampla que inclui o seu comprometimento com o bem-estar dos seguidores.

1.4.7.1 - Ética nas Organizações

Na filosofia prática de Immanuel Kant, ética é um conceito que serve a liberdade humana. Para o filósofo, as ideias de liberdade e de moral implicavam um dever de agir em conformidade como se de um imperativo de consciência se tratasse (Imperativo Categórico Moral). Assim, a conduta humana, livre e conhecedora, para o ser teria de ser ética e moral (Baptista, 2004).

Para o Dicionário de Psicologia proposto pela Associação Americana de Psicologia, ética estuda a natureza dos julgamentos de moral, ou seja, estuda o fenómeno social de distinção entre o bem e o mal (VandenBos, 2007: 345). A Ética é a ciência da moral, ou seja, é uma ciência do comportamento humano (Skinner, 2003). Por seu turno, moral refere-se à distinção entre o comportamento correto e o incorreto (VandenBos, 2007: 591).

Nas organizações, a ética compromete-se com valores, tais como o respeito, a confiança e a segurança, fatores que marcam as organizações positiva e negativamente, consoante estas se encontram comprometidas com estes valores ou não (Treviño, Butterfield & McCabe, 1998).

Para Monteiro (2005)

... a ética empresarial pode ser entendida como a aplicação dos valores e normas partilhados pela sociedade no âmbito da organização, nomeadamente, no

processo de tomada de decisões, tendo em vista melhorar a qualidade destas. (Monteiro, 2005)

A ética conduz o indivíduo no ambiente organizacional, auxilia-o na tomada de decisão (Treviño *et al.*, 1998).

Para estimular este comportamento é essencial desenvolver, internamente, uma cultura organizacional que permita ligar as práticas com os padrões éticos, através da compreensão da filosofia da ética (Frost, Moore, Louis, Lundberg, & Martin, 1985). Uma cultura organizacional ética eleva o clima de confiança e respeito entre os integrantes da empresa, reduz custos e aumenta a produtividade e o nível de satisfação geral proveniente do clima ético no local de trabalho (Treviño *et al.*, 1998; Frost *et al.*, 1985).

Os valores e princípios de ética humana encontram-se hoje definidos e implementados internacionalmente, particularmente pelas organizações não governamentais internacionais, como é o caso, do Programa das Nações Unidas denominado de “Global Compact” (Compact, U. G., 2007, 2011). De acordo com Monteiro

... o Global Compact é um programa da Organização das Nações Unidas que procura mobilizar a comunidade empresarial internacional para a promoção de valores fundamentais nas áreas de direitos humanos, relações laborais e meio ambiente. Pela sua relevância mundial há que lembrar os seus dez fundamentais princípios: 1. apoiar e respeitar a proteção de direitos humanos reconhecidos internacionalmente; 2. assegurar-se da não participação em violações desses direitos; 3. apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; 4. apoiar a eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório; 5. apoiar a erradicação efetiva do trabalho infantil; 6. apoiar a igualdade de remuneração e a eliminação da discriminação no emprego; 7. adotar uma abordagem preventiva para os desafios ambientais; 8. desenvolver iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; 9. incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente sustentáveis; 10. atuar contra qualquer forma de corrupção, incluindo a extorsão e o suborno. (Monteiro, 2005)

O mundo atual reclama o desenvolvimento sustentável e pressupõe uma abordagem holística, global, inclusiva e responsável. Pressupõe segundo Monteiro

... uma abordagem global à responsabilidade social das empresas pressupõe a existência de práticas responsáveis nos vários domínios: mercado, recursos humanos, ambiente e comunidade. Esta abordagem (designada na terminologia anglo-saxónica por *triple bottom line*), fundamental para o desenvolvimento sustentável, deverá ser integrada na estratégia da empresa e nos seus sistemas de gestão. (Monteiro, 2005)

1.4.7.2 - Responsabilidade Social das Empresas

A Responsabilidade Social é um tema relativamente recente. Surge nos Estados Unidos da América na década de cinquenta e assume particular relevância na investigação em gestão em inícios dos anos noventa. A Responsabilidade Social, em particular, das empresas, (RSE) surge em resposta à questão qual o contributo social que as empresas poderão ter para a sociedade (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel 2009: 4). A preocupação da investigação em compreender qual o escopo e abrangência da Responsabilidade Social da Empresa tem possibilitado o surgimento de um crescente corpo de literatura nos principais jornais e revistas científicas nas áreas de gestão e das empresas, quer nos Estados Unidos da América, quer em Itália, Alemanha e França (Matten & Moon, 2008; Lockett, Moon, & Visser, 2006).

A responsabilidade social da empresa (RSE) é institucionalmente vista como

...a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações quotidianas das organizações e na interação com todas as partes interessadas. Trata-se de um modo de contribuir para a sociedade de forma positiva e de gerir os impactos sociais e ambientais da organização como forma de assegurar e aumentar competitividade. (Portal da Empresa, 2013; Monteiro, 2005; C.C.E., 2001: 9)

Teoricamente, a RSE tem a sua origem em três escolas do pensamento: a escola da Ética das Empresas, a escola do Mercado e da Sociedade e a escola da Gestão de Questões Sociais. A escola da Ética das Empresas (Velasquez, M. G., & Velazquez, M., 2002; Bowie, 1999) propõe uma abordagem filosófica, normativa, centrada nos valores e no julgamento moral. A segunda, a abordagem do Mercado e da Sociedade (Frederick, 1994; McGuire, 1963) propõe uma perspetiva sociopolítica assente numa abordagem contratual aos litígios entre as empresas e a sociedade. Por último, a escola da Gestão de Questões Sociais (Walsh, Weber, & Margolis, 2003; Wood, 1991) encara os desafios

sociais como variáveis a serem consideradas no seio da gestão estratégica. Para a Comissão Europeia (Comissão, D. C. E., 2001)

... a nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os colaboradores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. (Comissão, D. C. E., 2001)

Independentemente de não haver um consenso geral na comunidade científica do que é responsabilidade social da empresa, alguns investigadores apontam para três perspetivas teóricas à responsabilidade social que são consensuais: a perspetiva ética ou normativa, a perspetiva social ou contratual e a perspetiva da gestão ou estratégica (Windsor, 2006; Gendron, Bisaillon, & Rance, 2009; Jones, 1999).

É consensual que a empresa deve ter uma perspetiva económica e social da sua atividade. Todavia, são os seus líderes ou os seus gestores quem assumem o comando destas organizações e por isso, podem, gerir a forma e o alcance como este equilíbrio entre fim económico e fim social pode ser implementado. A característica de liderança do líder moral adota uma posição positiva e ética de governação da empresa. A implementação e a promoção de boas práticas e códigos de conduta possibilitam ao líder moral formal recompensar os colaboradores que aderem a estas práticas estabelecendo metas ao nível dos padrões éticos e morais de comportamento dos colaboradores na prossecução dos fins organizacionais (Orlitzky, Swanson, & Quartermaine, 2006). Igualmente, no que respeita ao líder informal, este ao adotar comportamentos éticos, promovendo a integridade e o respeito pelos princípios e normas éticas e morais da organização, fornece à empresa e aos seus seguidores o comprometimento aos fins organizacionais (Cullen, Parboteeah, & Victor, 2003). A maior ou menor capacidade do líder organizacional em promover os valores éticos e morais dos colaboradores e da comunidade envolvente sem colocar em causa os resultados organizacionais e o investimento dos acionistas na organização é o centro da responsabilidade social da empresa, o qual encontra na liderança responsável (ética, moral e autêntica) os fundamentos teóricos à implementação da responsabilidade social da empresa (Szekely & Knirsch, 2005).

Constata-se que a linha de investigação da liderança ética centra-se em estudar a interação entre o interesse do líder e os complexos interesses, diferenciados, do grupo

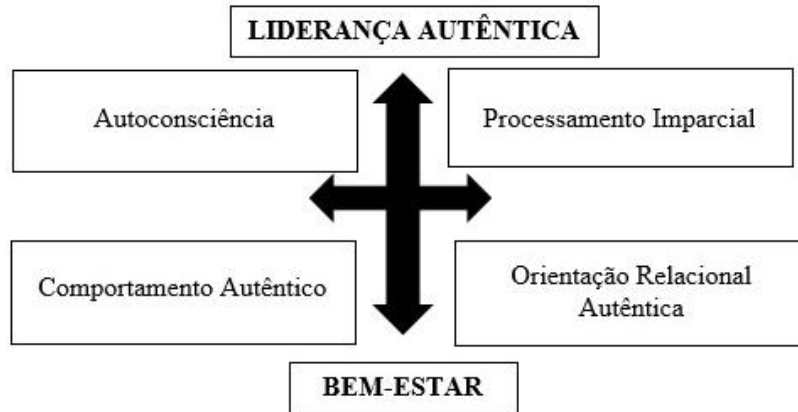
propõem como variável mediadora o compromisso (altruísta) ético (Aycan, 2004). Este equilíbrio (altruísta) ético é apresentado como o fundamento da liderança autêntica propondo promover ambientes organizacionais de apoio mútuo, líder-seguidor, mostrado por Avolio & Gardner (2005), que se apresenta de seguida.

1.4.8 - Liderança Autêntica

Para o dicionário de Psicologia proposto pela Associação Americana de Psicologia, autenticidade é a qualidade de se ser genuíno (VandenBos, 2007: 89). A liderança autêntica é encarada como um padrão de comportamento genuíno do líder suscetível de promover capacidades psicológicas positivas do seguidor, bem como um ambiente organizacional ético e positivo, fomentando a consciência do grupo e dirimindo interesses, fomenta o desenvolvimento positivo de ambos, líder e seguidores (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008).

O bem-estar do seguidor é um elemento chave na liderança autêntica. Como se descreverá no capítulo seguinte, a perspetiva eudaimónica e perspetiva hedónica apresentam-se como a abordagem necessária proveniente da visão Aristotélica do conceito de bem-estar e felicidade (Diener, 1984). O importante foi o surgimento através dela da perspetiva do bem-estar psicológico (BEP), no qual ao prosseguir uma visão eudaimónica da felicidade (referindo-se não só à felicidade hedónica, mas sobretudo à autorrealização, à realização do potencial pessoal) propõe que se encare o bem-estar como o funcionamento positivo global do indivíduo (Blanco & Diaz, 2005; Brown & Ryan, 2003). Nesta lógica, Kernis & Goldman (2006) e Ilies, Morgeson, & Nahrgang (2005), propuseram um modelo de liderança autêntica assente em quatro pilares: a autoconsciência, o processamento imparcial, o comportamento autêntico e a orientação relacional autêntica. A figura 1.6 ilustra a combinação teórica dos autores que conduziu ao modelo.

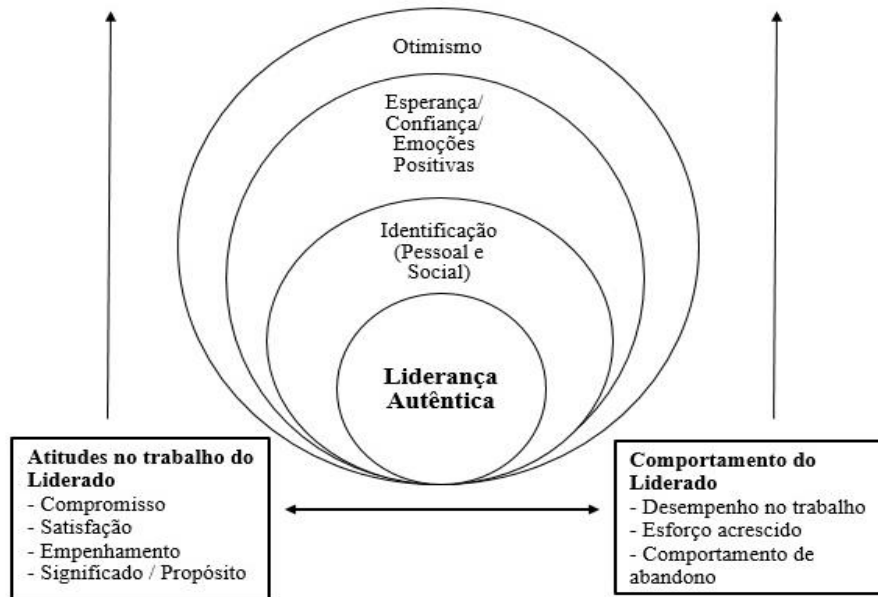
Figura 1.6 - Representação em Esquema dos Modelos de Liderança Autêntica.



Adaptado de Kernis & Goldman, 2006; Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005.

Por seu turno, Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May (2004), apresentaram um outro modelo de liderança autêntica sugerindo que a liderança autêntica influencia os seguidores através de atitudes e comportamentos mediante um processo de identificação psicológica, esperança, emoções positivas, otimismo e confiança. Existem ainda outros fatores contextuais que podem influenciar este processo, tais como a estrutura organizacional, a cultura e o clima organizacional (Avolio *et al.*, 2004: 803), como se observa na figura 1.7.

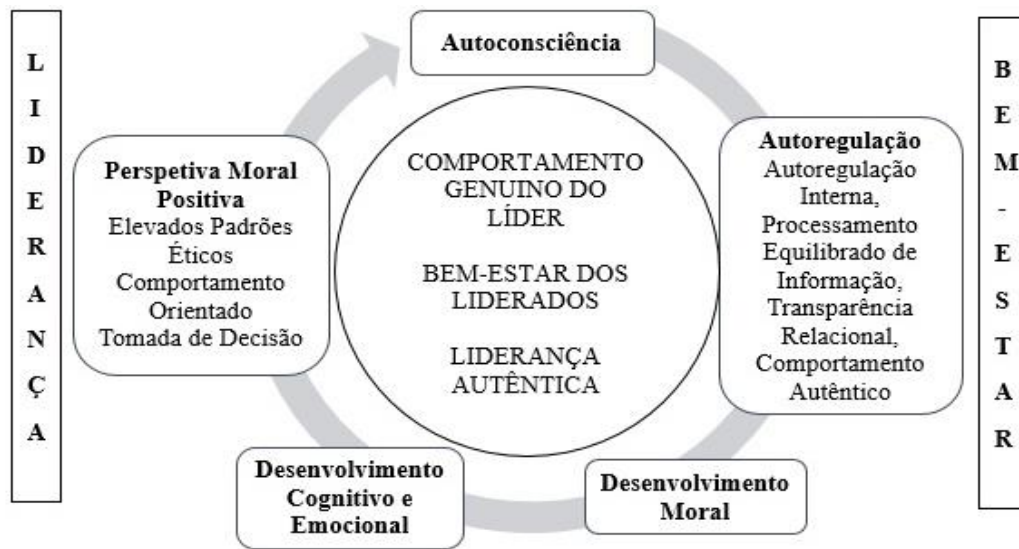
Figura 1.7 - Modelo de Liderança Autêntica de Avolio.



Adaptado de Avolio *et al.*, 2004: 803.

Posteriormente, Avolio & Gardner (2005) atualizaram o pensamento sobre liderança e bem-estar integrando-o na liderança autêntica propondo um modelo de liderança quer centrado no comportamento do líder (genuinidade de comportamento) quer centrado no bem-estar dos seguidores, focam as componentes da autoconsciência e da autorregulação como basilares na liderança autêntica. Identificaram algumas características associadas ao processo de autorregulação autêntico, incluindo a regulação interna, o processamento equilibrado de informação, a transparência relacional e o comportamento autêntico, como se observa pela figura 1.8.

Figura 1.8 - Modelo de Liderança Autêntica de Avolio & Gardner.



Adaptado de Avolio & Gardner, 2005.

Propuseram que a liderança autêntica incluísse uma perspectiva moral positiva caracterizada por elevados padrões éticos que guiassem o comportamento e a tomada de decisão (Jensen & Luthans, 2006).

Para Avolio & Gardner (2005) a liderança autêntica é de particular importância nas organizações, na medida em que permite que os seus elementos encontrem sentido e compromisso no trabalho, promovendo uma estrutura e um ambiente que apoia tanto os líderes como os seus seguidores. Admite-se que a liderança autêntica tenha resultados eficazes ao nível das organizações modernas permitindo aos seus colaboradores construir os seus papéis livremente, quer contribuindo para o desempenho organizacional quer protegendo os seus interesses tendo em conta o bem-estar e os resultados organizacionais (Cooper, Scandura, & Schriesheim, 2005) quer enriquecendo uma relação mais igualitária entre chefia e colaborador

... a autenticidade da chefia na relação pode permitir o seu enriquecimento e aprofundamento, atingindo um estágio de partilha da liderança (no sentido de Graen, 2006) em que são solicitadas as sugestões aos colaboradores. (Monteiro, 2008: 256)

1.4.9 - Liderança Servidora

Por sua vez, na Liderança Servidora, o líder serve os seguidores para conseguir atingir algo superior que beneficie a todos, líder e seguidor. As pessoas são o objetivo da liderança servidora. O líder servidor inspira a confiança dos seguidores, transmite valores e competências, apoia os seguidores na prossecução de um objetivo grandioso. A Liderança Servidora é motivadora pois estimula os seus seguidores a potenciarem o seu melhor.

Para Greenleaf (1977: 29) a “liderança pela persuasão tem a virtude da mudança pelo convencimento ao invés do coração”. E esta abordagem faz com que as vantagens obtidas pelo uso correto da persuasão promovam mudanças, seja no comportamento de alguns indivíduos ou na estrutura da organização. O papel do líder é ser agente promotor de mudança.

1.4.10 - Liderança Integral

A liderança integral prossegue objetivos altruístas, gerando condições aos seguidores para potenciarem a sua condição física, psicológica e intelectual, promovendo uma maior eficácia e eficiência no desempenho e nos resultados (Küpers & Weibler, 2008). A liderança integral funda-se na integração da maior quantidade possível de sistemas do conhecimento (Küpers & Weibler, 2008: 448) e assenta num conceito inclusivo de múltiplas dimensões ou, nas palavras de Graen (Graen, 2007: 226) na busca de uma terceira cultura. A liderança integral apresenta uma estrutura dinâmica, flexível, versátil, adaptada à realidade, vigilante e recetiva à mudança (Küpers & Weibler, 2008). Concetualmente, a liderança integral estrutura-se pela consciência, o comportamento, a cultura e o sistema (Küpers & Weibler, 2008: 448). Todas as dimensões encontram-se interligadas entre si e compensam-se mutuamente (Figura 1.9).

Figura 1.9 - Concetualização da Liderança Integral.



Adaptado de Küpers & Werbler, 2008: 448.

Esta teoria agrupa-se em quatro dimensões (individualismo/coletivismo e ambiente exterior/interior) permitindo enquadrar o indivíduo, o grupo e a tarefa, considerando os fatores internos e externos, a situação e o comportamento, que se movimentam em inter-relação, interdependência e compensação mútuas (líder-seguidores-organização-sociedade). A dimensão da consciência aponta para as características pessoais dos indivíduos no contexto organizacional onde se manifestam as capacidades, a prontidão, a motivação e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Estes auxiliam o líder a compreender como melhor atuar com os seguidores. Na segunda dimensão estão em causa os desafios do conhecimento, as competências e os resultados mensuráveis do desempenho dos líderes e dos seguidores. Espera-se que os indivíduos desenvolvam as suas competências e adquiram novas aprendizagens que lhes permitam ser proativos, influentes na organização. Na terceira dimensão, o que está aqui em causa são os fenómenos culturais que promovem as aspirações, os valores, os símbolos, os propósitos socioculturais e as visões organizacionais, permitindo a compreensão do que é realizado individualmente pode ser realizado coletivamente (Küpers & Weibler, 2008: 449). Estes fatores culturais que

existem ao nível interno da organização definem a identidade organizacional (Küpers & Weibler, 2008). A quarta dimensão representa o exterior, aquilo que afeta a organização e que esta não consegue regular (ou seja, os recursos, as tecnologias, as políticas, as regras laborais, quaisquer constrangimentos e influências exteriores, etc.).

O líder integral é holístico, capaz de analisar a diversidade, o multiculturalismo e a melhor orientação aos desafios organizacionais. É uma teoria de interdependência e inter-relação, pelo que permite cocriar, como um todo, as diferentes dimensões e a forma como se processa a liderança.

A liderança integral define-se como um processo de progressão/regressão que se ajusta às necessidades das situações e das conveniências dos líderes e dos seguidores (Küpers & Weibler, 2008: 461).

A teoria da liderança integral parte da complexidade para a simplicidade, da capacidade para a competência e da competência para a adaptação aos novos desafios ou nas palavras de Basadur (2008: xxiv)

... if keeping things possible is the most important process skill, perhaps the second most important is the ability to adapt. (Basadur, 2008: xxiv)

1.5 - Influência do Comportamento do Líder no Bem-Estar dos Seguidores

Com a evidência positiva das características ética e autêntica na construção do processo social de liderança, a investigação colocou na linha da frente os primados igualitaristas e altruístas, permitindo-se desenvolver, primeiramente, os estudos na interação entre os interesses do líder e os diferenciados interesses do grupo propondo como variável mediadora o compromisso (altruísta) ético (Aycan, 2004) e, posteriormente, centrando-se nesse equilíbrio (altruísta) ético a promoção de ambientes organizacionais de apoio mútuo, líder-seguidores (Avolio & Gardner, 2005), coloca a investigação em liderança em linha com a investigação em bem-estar.

O estudo da liderança ao combinar características, motivos, valores, comportamentos e situações do líder e o estudo do bem-estar ao enveredar para investigação holística do

funcionamento positivo global do indivíduo (concebendo-o como um conceito multidimensional estruturado assente na autonomia, na auto aceitação, no crescimento pessoal, no propósito de vida, no relacionamento positivo com os outros e no domínio do ambiente) para Ryff & Keyes (1995) permitiu a valorização do indivíduo, tornando-o mais autoconfiante e capaz para ajustar e controlar a realidade em que se insere (Biswas-Diener, 2008; Blanco & Diaz, 2005; Fredrickson, 2001) e antes de se chegar à meta individual do bem-estar (a felicidade) existe um percurso de relações interpessoais ao nível do grupo e da organização em que os valores individuais de cada um estão em jogo (Gold, 2003) e que projetam a dinâmica do bem-estar no processo de liderança (Biswas-Diener, 2008; Avolio & Gardner, 2005; Cooper *et al.*, 2005). Razões pelas quais não é de admirar o grande volume de investigação em bem-estar e liderança, particularmente ao nível do bem-estar no trabalho (Gilbreath, 2004; Day & Hamblin, 1964).

O conceito de bem-estar no trabalho (BET) abriu uma nova perspetiva de investigação focada nos aspetos positivos dos indivíduos e das organizações, na tentativa de encontrar estratégias psicológicas que promovam a melhor forma de enfrentar as situações adversas no trabalho (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Grzywacz & Marks, 2000). Esta abordagem implica que o bem-estar deva ser aferido, individualmente, quer através de variáveis como a satisfação na vida ou a felicidade e, organizacionalmente, quer através da satisfação no trabalho ou da aproximação ao local de trabalho (Danna & Griffin, 1999).

Os indivíduos consomem cerca de um terço das suas vidas no trabalho (Conrad, 1998a). A sobreposição entre o não-trabalho e o trabalho tornou-se uma área de investigação, com o reconhecimento de que o trabalho e a vida pessoal não são entidades separadas, mas sim inter-relacionadas e domínios interligados com efeitos recíprocos uns sobre os outros (Caudron, 1997; Zedeck & Mosier, 1990), sendo a natureza da relação de trabalho entre os subordinados e as chefias sido estudada ao nível do bem-estar (Cooper & Cartwright, 1994; Blanchard, 1993). Por exemplo, a liderança de fraca qualidade encontra-se associada ao aumento dos níveis de *stress* no subordinado (Offerman & Hellman, 1996; Richman, Flaherty, Rospenda, & Christensen, 1992) a comportamentos de alienação (Ashforth, 1994, 1997) e de retaliação no trabalho (Townsend, Philips, & Elkins, 2000).

A investigação na influência do comportamento do líder no bem-estar dos seguidores tem demonstrado que o comportamento dos líderes influencia o bem-estar dos subordinados, pelo menos de duas formas distintas. Por um lado, os comportamentos positivos de liderança têm um impacto positivo no bem-estar dos seguidores (Nielsen, Randall, Yarker, & Brenner, 2008). Por outro lado, os comportamentos negativos de liderança têm consequências negativas no bem-estar dos seguidores (Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005).

Comportamentos de liderança positivos contribuem para a melhoria do bem-estar nos subordinados, como referem Gilbreath & Benson (2004). Comportamentos de liderança de elevada qualidade estão associados ao aumento do bem-estar dos subordinados, como focam Van Dierendonck *et al.* (2004), gerando a evidência de que existe relação positiva entre liderança transformacional e bem-estar (Arnold *et al.*, 2010).

Ao nível da saúde e segurança no trabalho encontramos evidência na literatura de que líderes que promovam ativamente a saúde e a segurança nas organizações permitam que estas registem maiores níveis de segurança e resultados positivos (Hofmann, Jacobs, & Landy, 1995; Shannon, Mayr, & Haines, 1997; Zohar, 1980, 2002) bem como líderes que obtiveram treino em segurança no trabalho geraram um impacto positivo sobre os subordinados reduzindo o número de acidentes de trabalho (Zohar, 2002).

De particular relevância é o entendimento pelo qual o comportamento de liderança transformacional está positivamente relacionado com a orientação para a tarefa (Sosik & Godshalk, 2000). Ao nível da liderança carismática, semelhante evidência surge na literatura tendo em conta que “líderes carismáticos facilitam aos seus seguidores a criação de experiências emocionais positivas” (Bono & Ilies, 2006: 331).

Os líderes podem criar as condições que inibem ou incentivam os liderados a envolverem-se em comportamentos de saúde (Kelloway *et al.*, 2005). E se o fizerem positivamente, por exemplo promovendo programas regulares de exercício físico,

líderes e seguidores, obtêm avaliações mais elevadas nas medidas padronizadas dos estilos de liderança (McDowell-Larsen, Kearney, & Campbell, 2002).

Os comportamentos negativos do líder influenciam negativamente o seguidor. Por exemplo, uma supervisão e controlo excessivo do trabalho tende a ser negativamente correlacionada com aumento da pressão arterial sistólica (Karlin, Brondolo, & Schwartz, 2003), assim como uma supervisão punitiva e injusta (Wager, Fieldman, & Hussey, 2003) levando a noites mal dormidas (Greenberg, 2006), podendo, no limite, conduzir o seguidor ao consumo de substâncias ilícitas como forma de escape da pressão de supervisão no trabalho (Bamberger & Bacharach, 2006). Estes resultados demonstraram que o comportamento do líder injusto aumenta a probabilidade de um acidente cardiovascular no seguidor. Estes comportamentos de influência negativa no seguidor são considerados de comportamentos de liderança destrutiva (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

Ao nível da organização, admite-se que os líderes organizacionais influenciam o bem-estar dos seus seguidores de duas formas distintas: tendo em conta a sua posição de liderança organizacional (e de poder institucional), os líderes estão em posição de criar as condições organizacionais que permitem promover o bem-estar dos seguidores; de uma forma ou de outra, o comportamento do líder influencia o bem-estar do seguidor na medida em que ambos encontram-se envolvidos numa relação em termos organizacionais, de subordinação.

Kelloway *et al.* (2005) traçou um paralelismo com a saúde ocupacional e a segurança no trabalho, sugerindo que o comportamento dos líderes é uma das causas explicativas dos resultados de saúde do colaborador. Por sua vez, Einarson *et al.*, (2007) e Sauter, Murphy, & Hurrell (1990), sugerem que os líderes têm um impacto direto sobre os fatores mais comuns de *stress* no trabalho (ex: a carga de trabalho e o ritmo, preocupações de evolução na carreira, horários de trabalho, relações interpessoais, o conteúdo do trabalho e o controlo do trabalho). Por outro lado, Gilbreath (2004) sugeriram que os supervisores (como a manifestação mais imediata de liderança na organização) influenciam, de uma multiplicidade de formas, as condições de trabalho desde a autonomia de tarefas, passando pelas exigências e controlo de tarefas ao

equilíbrio e autoeficácia no trabalho. Ao fazê-lo, os supervisores contribuem diretamente para o bem-estar individual, criando as condições para promover, melhorar ou prejudicar a saúde do colaborador no local de trabalho.

Shamir, House, & Arthur (1993: 578) observaram que a liderança transformacional dá significado ao trabalho, trazendo consigo valores de moral e compromisso. Os líderes transformacionais, implícita e explicitamente, dizem aos seus seguidores o que é importante no local de trabalho (White & Mitchell, 1979; Salancik & Pfeffer, 1978) e ao fazê-lo, os líderes transformacionais criam uma sensação de significado que, por sua vez, aumenta o bem-estar dos seguidores.

Avolio (1999) e Bass & Avolio (1990, 1993) sugerem que os comportamentos de liderança que influenciam positivamente o bem-estar dos seguidores (considerados de comportamentos bons ou de elevada qualidade) são aqueles que, por exemplo, se enquadram no estilo da liderança transformacional. Por outro lado, Kelloway *et al.* (2005) sugerem que os conjuntos dos comportamentos de liderança considerados de pobres ou de fraca qualidade são agrupados em dois tipos: passivo e abusivo. O líder ao não adotar comportamentos positivos de liderança, ou ao recusar-se a exercer o mais básico dos comportamentos de liderança, influencia negativamente os seguidores. E esta falta de comportamentos de liderança é liderança passiva (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006). A liderança passiva compreende elementos de ambos os comportamentos *laissez-faire* e de gestão por exceção (passiva) articulados à teoria da liderança transformacional (Bass & Avolio, 1994). Líderes que usam o estilo *laissez-faire* evitam a tomada de decisão e as responsabilidades associadas à sua posição (Hater & Bass, 1988; Bass, 1985). Comportamentos de liderança em termos de gestão por exceção (passiva) envolvem um estilo de liderança em que o líder não intervém até ao ponto em que os problemas sejam levados ao seu conhecimento ou se tornem suficientemente graves para exigir uma ação (Bass, 1985). O líder que não fornece *feed-back* ou que não consegue erguer-se em prol dos subordinados demonstra um comportamento de liderança passiva (Neuman & Baron, 2005). Em certa medida, tais comportamentos podem ser uma característica de agressão passiva (Buss, 1961). A liderança passiva é considerada um estilo de liderança ineficaz. Howell & Avolio (1993) verificaram que a gestão passiva por exceção é negativamente relacionada com o bom desempenho

organizacional e a liderança *laissez-faire* é geralmente vista como sendo o estilo menos eficaz, de acordo com Bass & Avolio, (1994). Por outro lado, Frischer & Larsson (2000) constataram que os líderes com falta de iniciativa e negativamente relacionados com os seus subordinados revelam elevados níveis de insatisfação e ineficiência. A gestão por exceção (passiva) é negativamente correlacionada com a liderança transformacional, mas positivamente correlacionada com a liderança *laissez-faire* (Garman, Davis-Lenane, & Corrigan, 2003).

É geralmente aceite que a liderança passiva correlaciona negativamente, e a liderança transformacional positivamente, os resultados organizacionais (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Howell & Avolio, 1993). Contudo, até recentemente não estava claro se os efeitos da liderança passiva fossem atribuídos à falta de comportamentos de liderança mais positiva, ou se a liderança passiva, por si só, constituía uma forma destrutiva de liderança.

Todavia, poucos estudos examinaram especificamente o impacto da liderança passiva sobre os resultados organizacionais. Com efeito, a investigação existente tem-se centrado sobre o impacto positivo da organização de formas mais ativas de liderança. Investigação recente tem mudado esta ênfase, documentando o impacto destrutivo que a liderança passiva tem em resultados individuais e organizacionais (Einarson *et al.*, 2007; Kelloway, Barling, & Hurrell, 2006).

Uma grande parte da atenção da investigação em liderança centrou-se sobre questões relacionadas com comportamentos agressivos e violentos no local de trabalho (Kelloway, Barling, & Hurrell, 2006) designadamente, comportamentos de assédio sexual (Rospenda, 2002), de abuso emocional (Keashly, 1998, 2001), de agressão (Schat & Kelloway, 2005) com consequências ao nível dos indivíduos e das organizações (Schat & Kelloway, 2005). Este estilo destrutivo de liderança ocorre quando os indivíduos no papel de líder formal agem sobre os subordinados com comportamentos agressivos ou punitivos (Tepper, 2000). Estes comportamentos podem variar amplamente, desde o líder que grita com os subordinados, que ridiculariza e injuria os subordinados, que oculta informações ou ameaça os subordinados com a perda do local de trabalho, que ameaça reduzir benefícios ou remunerações e que isola o

subordinado no local de trabalho. Os subordinados expostos a uma supervisão abusiva são mais propensos a angústias, insatisfação e são propensos a abandonar o trabalho. A supervisão abusiva está associada com a dependência de um líder do estilo de liderança autoritário sugerindo que tais comportamentos podem ter uma ocorrência frequente na vida dos subordinados (Zellars, Tepper, & Duffy, 2002).

Independentemente dos efeitos positivos ou negativos do comportamento do líder no bem-estar dos seguidores, conclui-se que o comportamento do líder influencia o bem-estar dos seguidores (LeBlanc & Kelloway, 2002; Barling, Rogers, & Kelloway, 2001).

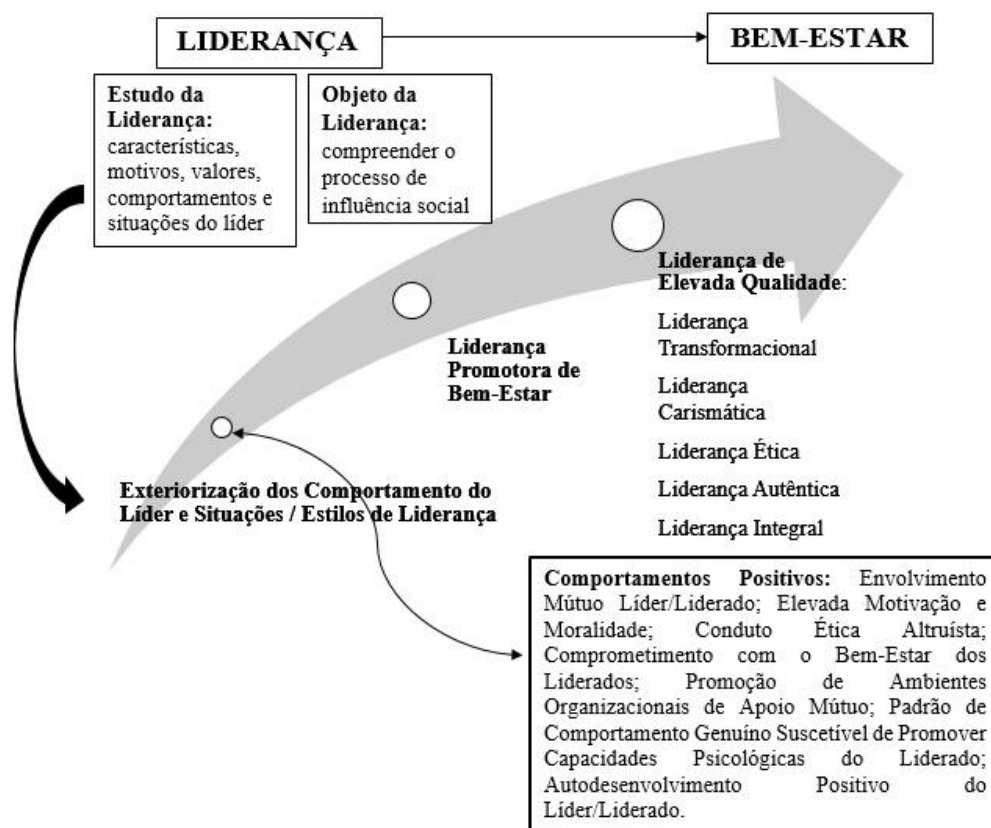
1.6 - Liderança Promotora de Bem-Estar

Podemos dizer que a distinção entre boa ou má liderança encontra-se na forma como os comportamentos são exteriorizados e situações (Kellerman, 2004) na esteira da investigação centrada nos traços do líder e situações de contingência, em que cada um dos estilos poderá ser eficaz consoante a situação, relacionando características pessoais do líder com situações contingenciais (Fiedler & Mahar, 1979). Razão pela qual há-que ter cuidado na abordagem dogmática aos estilos de liderança do tipo *one best way* (Taylor, 1911; citado por Locke, 1982) na medida em que o excesso ou a demasiada ênfase num determinado estilo de liderança poderá levar a resultados contrários e indesejados (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Constatação em linha com as escolas de Michigan e Ohio em que embora o estilo democrático se revelasse como o mais virtual à eficácia do líder no desempenho dos fins organizacionais (Jesuino, 1999: 59) havia que ter cuidado com a sua aplicação às situações pois os estilos de liderança, por si só, não constituíam os únicos preditores da eficácia da liderança (Butler & Reese, 1991).

O estudo da liderança ao combinar características, motivos, valores, comportamentos e situações do líder permite a opção do investigador pela linha de investigação em que se sinta mais à vontade tendo em conta a explicação do objeto da liderança: compreender o processo de influência social individual direcionado a objetivos coletivos (Jesuino, 1999).

Teoricamente a liderança promotora de bem-estar enquadra-se nos padrões da liderança transformacional, carismática, ética e autêntica. Enquadra-se em comportamentos positivos e, teoricamente, em estilos de liderança democrática e orientada para os seguidores. Assim como líderes sociais e políticos inspiraram seguidores, assim o líder que promove o bem-estar encontra-se no centro do processo de liderança, atento à diferenciação de grupos e a sua complexidade, como se observa na figura 1.10 pela representação em esquema da Liderança Promotora de Bem-Estar.

Figura 1.10 - Representação em Esquema da Liderança Promotora de Bem-Estar.



Adaptado de Küpers & Werbler, 2008; Avolio *et al.*, 2004; Gold, 2003; Schenk, 2001; Jesuíno, 1999; Sparks & Nussbaum, 1999; Bass, 1990.

Teoricamente é suscetível de agir consoante a situação e o grupo, ou como: transformacional - envolvendo-se mutuamente de tal forma em que ambos, líder e seguidores, se elevam a níveis mais elevados de motivação e moralidade (Downton, 1973) compreendendo o que um tem para oferecer ao outro na medida em que ambas as

peças se envolveram em elevados níveis de motivação e moral (Bass, 1985; Burns, 1978); carismático – limitando-se à atribuição unidirecional da percepção dos seguidores (Conger & Kanungo, 1987) quase como se a liderança estivesse nos olhos de quem a vê (Arnold *et al.*, 2007); ético - alinhando por uma conduta ética orientada para o altruísmo, exigindo de si próprio alargada perspectiva moral incluindo o seu comprometimento com o bem-estar dos seguidores (Aycan, 2004) e promovendo ambientes organizacionais de apoio mútuo (Avolio & Gardner, 2005) e autêntico - adotando um padrão de comportamento genuíno capaz suscetível de promover capacidades psicológicas positivas do seguidor, fomentando o autodesenvolvimento positivo de ambos, líder e seguidores (Walumbwa *et al.*, 2008; Avolio & Gardner, 2005).

Embora a liderança autêntica seja aquela que centra a atenção no bem-estar dos seguidores (Avolio & Gardner, 2005), admitindo-se que esta tenha resultados eficazes ao nível das organizações modernas (Cooper *et al.*, 2005), a liderança transformacional é a que apresenta maior evidência ao nível da liderança promotora de bem-estar, quer pelo fato de ser a mais citada na literatura (Bass & Avolio, 1993), quer pelo seu potencial para influenciar positivamente os indivíduos ao nível do seu bem-estar (Van Dierendonck *et al.*, 2004).

1.7 - Resumo do Capítulo

Neste primeiro capítulo de revisão de literatura, descreve-se o conceito de líder e de gestor encarando-o no papel de chefia, apresentando as diferenças teóricas entre ambos os conceitos, as competências e as características de ambos. Constata-se que, pese embora exista consenso na literatura quanto à diferença entre líder e gestor, ambos são a face da mesma moeda, ou seja, ambos os papéis, competências e características constituem a chefia.

Seguidamente descreve-se os conceitos e principais teorias de liderança, começando pelos traços do líder universal, pela personalidade e pelo comportamento do

líder universal. Analisa-se os contributos das escolas de Michigan e Ohio e o modelo de Blake & Mouton.

Posteriormente, inicia-se a revisão de literatura nos traços e comportamentos de líder e situações, descrevendo as teorias cognitivo-motivacionais e processos interindividuais e processos comportamentais, e, centrando o processo de liderança nas interações entre líder e seguidores, descreve-se as teorias das interações verticais diádicas e das trocas líder – membros.

De seguida, estuda-se os comportamentos, estilos de liderança e modelos explicativos e, centrando o processo de liderança no líder, descreve-se as teorias da liderança carismática, transformacional e transaccional. Depois, concebendo o líder no seio da organização, desenvolve-se algumas das suas características pessoais e entra-se no estudo da ética nas organizações e na responsabilidade social das empresas. Nesta perspectiva, descreve-se a liderança autêntica, servidora e integral.

Por último, centrando o processo de liderança nos seguidores, analisa-se a influência do comportamento do líder no bem-estar dos seguidores, concluindo pela descrição da liderança promotora de bem-estar.

Teoricamente, a liderança promotora de bem-estar enquadra-se nos padrões da liderança transformacional, ética e autêntica, bem como nos padrões da liderança integral: enquadra-se em comportamentos positivos e, teoricamente, em estilos de liderança democrática e orientada para os seguidores.

Contudo, todas as teorias se reconduzem a explicar o fenómeno da liderança tendo em vista em última instância a concretização de uma teoria da liderança que combine num quadro de referência teórico toda a investigação cumulada e independentemente das múltiplas formas em que a liderança poderá ser concetualizada, alguns elementos essenciais são encarados como transversais a toda a investigação: a liderança é um processo; a liderança envolve influenciar; a liderança ocorre em contexto de grupo e a liderança envolve a realização de objetivos.

O presente estudo incide sobre o papel da chefia nas organizações concebendo-a como um todo, suscetível do uso simultâneo ou partilhado, mas pleno das competências e características teóricas de ambos os papéis de líder e gestor.

Assim, perspectiva-se a liderança como um fenómeno de influência social transversal às organizações humanas particularmente sentido ao nível dos seguidores.

Portanto para o presente estudo importa compreender a crescente complexidade do processo de liderança, atualizado à luz de um novo paradigma das organizações centrando a função de chefia num processo de influência social cuja compreensão no grupo beneficia a organização.

CAPÍTULO 2

BEM-ESTAR

2.1 - Introdução

A preocupação com o bem-estar remonta à antiguidade clássica. Na Grécia Antiga, os filósofos, particularmente Aristóteles, ao abordar a tema da felicidade procurou conhecer as suas causas e fins. Para Aristóteles o objetivo do homem seria atingir a felicidade, numa procura permanente do bem e da perfeição. Para isso era necessário que o homem cultivasse as virtudes necessárias para a atingir. Acreditava-se que apenas os mais sábios, poderiam atingir a felicidade. Para Ryan & Deci (2001) e Waterman (1990) os trabalhos de Aristóteles foram precursores no estudo do bem-estar e da felicidade, tendo contribuído para o surgimento da dicotomia entre bem-estar eudaimónico e bem-estar hedónico, hoje ainda muito em voga. Esta dicotomia é hoje encarada como algo artificial, mas que na qual a maioria dos autores que estudam o bem-estar insistem em relembrá-la argumentando que todas as teorias sobre bem-estar podem ser captadas algures entre estas duas grandes perspetivas ou dimensões – a perspetiva eudaimónica e a perspetiva hedónica (Waterman, 2007).

O estudo do bem-estar começa a tomar forma em meados do século vinte começando paulatinamente a ocupar lugar na investigação que se preocupa com a qualidade de vida dos indivíduos, despertando o interesse de ciências tais como a Economia (Frey & Stutzer, 2010), a Sociologia (Keyes, 1998), a Psicologia (Ryff, 1989) e as ciências da saúde (Law, Steinwender, & Leclair 1998). O bem-estar tem vindo a assumir particular relevância e os estudos sobre o bem-estar objetivo (BEO), o bem-estar subjetivo (BES), o bem-estar psicológico (BEP) e o bem-estar no trabalho (BET), intensificam-se a partir das décadas de setenta e oitenta do século vinte (Galinha, 2008).

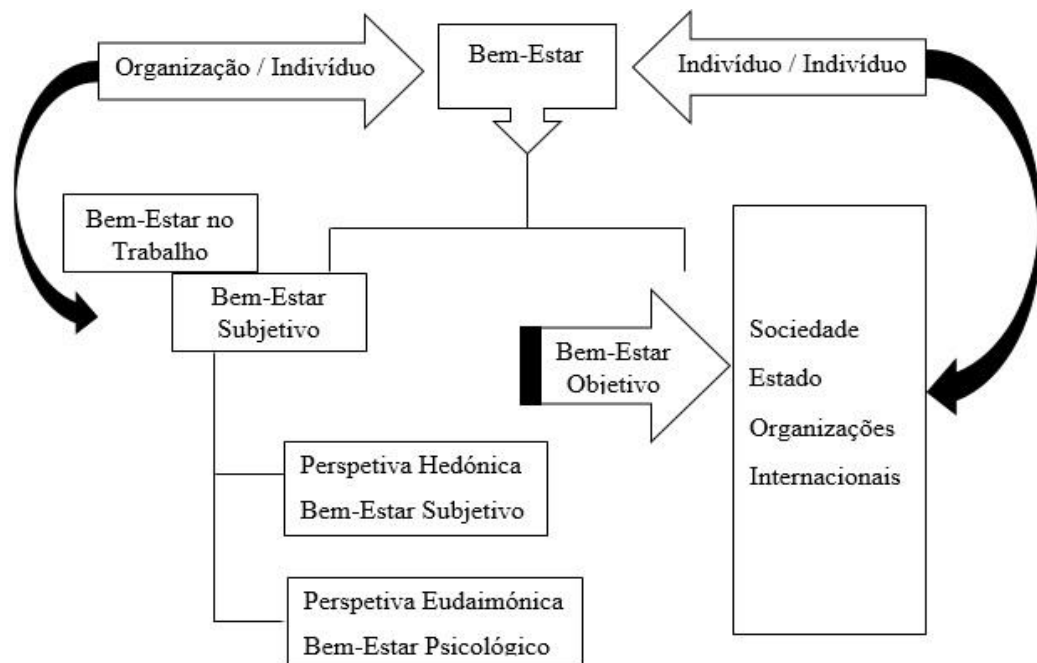
O bem-estar é encarado como um conceito multidisciplinar complexo que surge na década de oitenta nos Estados Unidos pela mão do psicólogo e Professor Ed Diener (Simões, Ferreira, Lima, Pinheiro, Vieira, Matos, & Oliveira, 2000; Diener,

1984). Este autor é pioneiro no estudo do bem-estar (e no estudo das causas que estão na base da felicidade do homem) tendo aprofundado o campo da Psicologia Positiva como o meio instrumental que conduz ao bem-estar e à felicidade (Tay & Diener, 2011; Diener, Ng, Harter, & Arora, 2010; Diener & Biswas-Diener, 2009; Biswas-Diener & Dean, 2007; Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Diener, 2000).

O bem-estar é uma dimensão psicológica positiva e complexa da vida do indivíduo, encarado de forma cada vez mais séria nas sociedades civilizadas (Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999). O bem-estar é assim encarado como um propósito subjetivo na vida de cada ser humano, como uma meta individual complexa a atingir. O bem-estar é encarado como uma necessidade social e cultural (Tay & Diener, 2011; Diener *et al.*, 2010; Waterman, 2007; Ryan & Deci, 2001).

Na figura 2.1, observa-se a conceptualização do bem-estar.

Figura 2.1 - Conceptualização do Bem-Estar.



Adaptado de Ryan & Deci, 2001; Kahneman, Diener, & Schwarz, 1999; Diener, 1984.

A investigação em torno do bem-estar e do seu impacto nas organizações humanas, até recentemente, centrava-se em compreender a influência e as exigências do trabalho nos indivíduos - apenas numa perspetiva negativa ou prejudicial, como o *stress* ou o absentismo (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta linha de investigação maioritária pretende analisar o impacto negativo da força de trabalho na vida do colaborador.

Por um lado, e maioritariamente, esta linha de investigação estuda a pressão do trabalho sobre o colaborador, o tempo acrescido de trabalho e a insegurança na manutenção do posto de trabalho como fontes de *stress* e de interferência negativa do trabalho na vida pessoal e familiar do colaborador, emergindo ainda como fatores associados a outros resultados negativos em termos físicos e psicológicos (Green, 2006; Ferrie, 2001).

Por outro lado, compreender a influência e as exigências do trabalho nos indivíduos é extensível aos indivíduos que lidam profissionalmente com estas temáticas, particularmente, os psicólogos. Neste sentido, Almeida (2012), num estudo levado a efeito junto da comunidade de psicólogos do Algarve, com o objetivo de avaliar os níveis de *stress* e identificar as estratégias de *coping* mais utilizadas e as que os psicólogos consideram mais eficazes, conclui que estes evidenciam uma parcela de *stress* significativa, sendo as estratégias de *coping* mais utilizadas pelos psicólogos do Algarve as estratégias de controlo e as que consideram mais eficazes são as de gestão dos sintomas.

Todavia este paradigma negativo aliado à Psicologia Clínica, dá lugar a um paradigma positivo centrado na saúde e no bem-estar, conforme quadro comparativo que se pode observar abaixo como quadro 2.1.

Esta dimensão positiva do bem-estar começa então a surgir na investigação aliada à saúde e à qualidade de vida estudada na Psicologia da Saúde. Para Jesus (2006) “o bem-estar revela-se um conceito-chave em Psicologia da Saúde e relaciona-se com a qualidade de vida” (Jesus, 2006: 128).

Quadro 2.1 - Diferenças entre Psicologia Clínica e Psicologia da Saúde.

PSICOLOGIA CLINICA	PSICOLOGIA DA SAÚDE
Intervenção em situações de doenças Visa o sujeito Remediação Resolução de situação de mal-estar	Intervenções para promoção da saúde Pode visar grupos ou comunidades Prevenção Desenvolvimento de situações de bem-estar

Adaptado de Jesus, 2006:128.

Esta nova dinâmica no estudo do bem-estar é estudada na chamada Psicologia Positiva iniciada por Martin Seligman em 1998. Esta viragem de paradigma surgiu para Seligman como uma necessidade da ciência psicológica adotar um outro prisma de análise na experiência humana e não somente direcionar a atenção em recuperar o indivíduo de um estado de doente para um estado normal. Martin Seligman definiu como objetivo do seu mandato na American Psychological Association a procura das causas e dos fatores que fazem com que os indivíduos se sintam felizes, promovendo uma dimensão positiva da saúde mental dos indivíduos, surgindo assim um novo campo de estudo da psicologia contemporânea: a Psicologia Positiva (Seligman & Csiksentmihalyi, 2000). Neste domínio, a atenção vai para o estudo das forças e das virtudes humanas partindo do pressuposto de que é possível um melhor domínio científico sobre a condição humana face à adversidade compreendendo melhor as emoções positivas e as emoções negativas como linha de investigação necessária ao lado positivo da experiência humana. O objetivo é o aperfeiçoamento da compreensão científica acerca da experiência humana (Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005). Pelo que nas últimas décadas assiste-se a uma maior atenção da investigação neste campo de estudo e em consequência a um maior número de produção científica neste domínio. A saúde e os contextos e características positivas individuais começam a ocupar um relevante espaço de investigação (Dewe & Cooper, 2012; Galinha, 2008).

O quadro 2.2 apresenta os principais pilares da Psicologia Positiva.

Quadro 2.2 - O Movimento Científico da Psicologia Positiva.

Três Temáticas	Uma ciência da experiência positiva, diferenças individuais positivas e instituições positivas – todas elas encaram uma psicologia do funcionamento positivo humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 5)
O Objetivo	Refocar e explorar os aspectos positivos da experiência individual (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)
Um catalisador	Um mecanismo para a mudança – reunir o campo de análise salientando o papel do positivo (Csikszentmihalyi, 2003)
Será nova?	Constrói sobre o conhecimento adquirido, capturando e focando-se nas qualidades positivas dos indivíduos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)
Será uma moda?	Não se trata de uma solução, nem uma ideologia – a sua importância reside na forma como motiva a investigação para as experiências positivas (Seligman <i>et al.</i> , 2005; Seligman <i>et al.</i> , 2002)
De onde veio?	Proveio da constatação de que a Psicologia durante muito tempo falhou em capturar a riqueza da experiência humana, centrando-se apenas na doença (Seligman <i>et al.</i> , 2005)
Será uma abordagem discreta?	E um movimento de inclusão que deve captar a riqueza da experiência humana (Bacon, 2005)
Apresenta rigor científico?	O rigor científico é o centro de toda a investigação em Psicologia, pelo que igualmente está no centro da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2001)

Adaptado de Dewe & Cooper, 2012: 22.

Para esta mudança de paradigma contribuiu a redefinição da noção de saúde na perspectiva da Organização Mundial de Saúde (OMS), em 1946. Na noção tradicional, saúde era simplesmente a ausência de doença ou mal-estar, na nova noção passou a incluir a compreensão do indivíduo como um todo “a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (OMS, 1947). Esta noção positiva e holística de saúde atinge um estado de bem-estar físico, mental e social completo, incorporando componentes tais como a esperança, o otimismo, a resiliência e a auto-eficácia (este último encarado como sinónimo de capital psicológico positivo, *PsyCap*, na esteira de Luthans, Avolio, Avery, & Norman (2007)), a energia, a vitalidade e a eficácia no desempenho, por exemplo. Paralelamente ao novo campo da Psicologia Positiva, o estudo científico sobre o bem-estar começa a afirmar um outro novo campo de investigação: a Psicologia da Saúde Ocupacional focando a temática do bem-estar na conceptualização de bem-estar no trabalho. Nesta nova linha de

investigação, autores como Kinder, Hugues, & Cooper (2008) e Schaufeli & Bakker (2004), exploraram a dimensão positiva do bem-estar no trabalho em detrimento dos efeitos negativos do bem-estar no indivíduo. Nesta perspectiva, está em causa compreender o modo como os recursos possuídos pelos indivíduos num determinado domínio da vida, como por exemplo, no trabalho, têm vindo a ser sublinhados como suscetíveis de contribuir para uma melhoria do bem-estar e da qualidade de vida noutro domínio da vida, como por exemplo, na família (Rantanen, 2008; Clarke, Koch, & Hill, 2004; Frone, 2003; Greenhaus *et al.*, 2003).

Esta complexidade multidimensional do bem-estar autorregenera-se na sua autonomia social numa tentativa de ordenação do caos, na linguagem de Cummins (1996). Procurar a resposta para o que é a experiência e funcionamento ótimos do indivíduo e o que significa sentir-se bem é uma tarefa complexa e difícil (Ryan & Deci, 2001). Esta interessante ambivalência desperta no investigador o cuidado acrescido na delimitação do conceito, bem como o natural ceticismo em circunscrevê-lo dogmaticamente entre duas teorias desde a antiguidade (Diener *et al.*, 2010).

Deste modo e com vista a compreender a relevância social do bem-estar serão descritas de seguida as principais áreas no estudo contemporâneo desta temática, nomeadamente, o bem-estar objetivo (BEO), o bem-estar subjetivo (BES), o bem-estar psicológico (BEP) e o bem-estar no trabalho (BET).

2.2 - Conceitos e Teorias de Bem-Estar

O bem-estar diz respeito ao funcionamento positivo global do indivíduo (Ryff, 1989) e tem sido observado em duas grandes áreas: uma área ligada ao desenvolvimento do adulto e outra ligada aos aspetos psicossociais, à satisfação e à qualidade com as circunstâncias da vida do indivíduo e, na qual, se identificam duas formas distintas de conceber o bem-estar (Novo, 2003). A primeira, oriunda dos anos sessenta, concebe o bem-estar como um agregado de conceitos diversos, de felicidade, de satisfação e de experiências subjetivas, designando-o de bem-estar subjetivo (BES). A segunda, proposta nos anos oitenta, sob a designação de bem-estar psicológico (BEP) visa caracterizar este domínio a partir das dimensões básicas do funcionamento positivo que

emergem de diferentes modelos teóricos da Psicologia do Desenvolvimento, da Psicologia Clínica, da Psicologia Positiva e da Saúde Mental (Novo, 2003).

Todavia, o bem-estar não se deve circunscrever à dicotomia eudaimónica e hedónica, mas sim ir para além dela procurando a riqueza do conteúdo em detrimento da forma (Cohen, 2000).

Foi assim que uma outra linha de investigação do bem-estar surge, permitindo aos investigadores da dimensão positiva do bem-estar dedicarem a sua atenção aos aspetos positivos do funcionamento psicológico do indivíduo sob a grande denominação de Psicologia Positiva (Csikszentmihalyi & Nakamura, 2011; Biswas-Diener & Dean, 2007; Turner, Barling, & Zaharatos, 2002; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). De acordo com Seligman & Csikszentmihalyi (2000) e Csikszentmihalyi & Nakamura (2011), a meta da Psicologia Positiva centra-se na mudança do foco da Psicologia alicerçado na preocupação de reparação das piores situações da vida para uma construção positiva, ou seja, no dizer de Seligman & Csikszentmihalyi (2000) “para a construção de qualidades positivas”. Nesta perspetiva, a Psicologia Positiva centra-se no estudo das forças e capacidades que permitem aos indivíduos e às comunidades alavancarem-se, desenvolvendo-se e prosperando.

Zwetsloot & Pot (2004) (citado por Bakker & Schaufeli, 2008) sublinham o crescente interesse no seio das organizações pela adoção de medidas promotoras de saúde e bem-estar junto dos colaboradores, sendo estas medidas encaradas como uma estratégia importante rumo à valorização da organização, na medida em que, não sendo encaradas como custos, são vistas como um investimento que traz consigo benefícios diretos à organização. Ideia esta sublinhada também por Turner *et al.* (2002).

Este alinhar entre o bem-estar dos colaboradores e os resultados organizacionais, deu lugar ao surgimento na década de noventa das chamadas organizações saudáveis (*Organization Health*). Este conceito de saúde organizacional traz consigo a ideia de eficácia organizacional como noção aglutinadora do desempenho organizacional ligado ao lucro e à produtividade integrando o bem-estar dos

colaboradores numa ótica em que a organização saudável promove a diminuição do *stress* e o aumento do bem-estar dos colaboradores (Sauter, Lim, & Murphy, 1996).

Mais recentemente, a investigação tem direcionado esforços para a promoção do bem-estar a nível da organização tendo emergido na literatura as organizações de comportamento positivo (*Positive Organisational Behavior*) que visam a construção de forças que permitam a criação nos locais de trabalho de medidas conducentes ao bem-estar dos indivíduos em linha com os resultados organizacionais (Dewe & Cooper, 2012; Bevan, 2010; Quick, Cooper, Gibbs, Little, & Nelson, 2010; Luthans & Avolio, 2009, 2009a; Quick & Macik-Frey, 2007; Nelson & Cooper, 2007; Luthans, 2002a, 2002b), conforme síntese observável no quadro 2.3.

Quadro 2.3 - Síntese das Organizações de Comportamento Positivo.

As origens	<ul style="list-style-type: none"> - As Organizações de Comportamento Positivo cresceram da investigação de Luthans, que ao beber do movimento da Psicologia Positiva, propôs uma nova abordagem ao comportamento organizacional (Luthans, 2002, 2002b). - O comportamento organizacional positivo consiste em estudar as forças individuais positivas dos indivíduos, os recursos, e as capacidades psicológicas que possam ser medidas, desenvolvidas e geridas para a melhoria do desempenho organizacional (Luthans, 2002: 698). - O comportamento organizacional positivo explora um caminho com acento tónico no positivo, a necessidade de mudança e uma direção alinhada aos novos desafios organizacionais.
As contribuições	<ul style="list-style-type: none"> - Os investigadores em comportamento organizacional positivo procuram ampliar e desenvolver a investigação de Luthans (2002) centrada no indivíduo que possibilite a procura de um modelo positivo que igualmente capte o bem-estar do colaborador (Nelson & Cooper, 2007). - Reconhecer que para progredir há-que garantir que existe um <i>continuum</i> rigoroso de estudo teórico assente numa prática empírica consistente (Luthans & Avolio, 2009). - Neste sentido, o comportamento organizacional positivo pode acrescentar valor ao significado do que se entende por ser-se positivo e de como este conhecimento poderá ser transposto para a prática (Luthans & Avolio, 2009a).
A boa agenda	<ul style="list-style-type: none"> - A investigação procura agora o significado do “que é fazer um bom trabalho” e o que é necessário ser feito para se desenvolver uma agenda direcionada ao bom trabalho (Quick, Cooper, Gibbs, Little, & Nelson, 2010). - A ênfase no positivo resultou igualmente num maior “investimento” na saúde e no que isto significa para indivíduos saudáveis e organizações saudáveis, com políticas e instrumentos de desenvolvimento na produção do trabalho com sentido e relações interpessoais (Quick & Macik-Frey, 2007: 28). - A qualidade do trabalho tornou-se um tema relevante que suscita a promoção de procedimentos organizacionais de sustentabilidade da qualidade de trabalho (Bevan, 2010).

Adaptado de Dewe & Cooper, 2012:30.

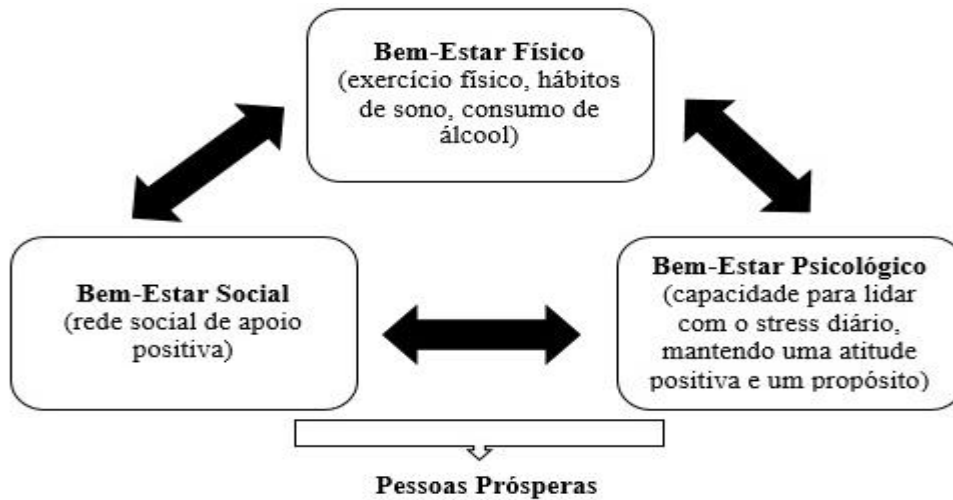
Danna & Griffin (1999) sublinham o caráter ainda indefinido das noções de saúde e de bem-estar, advogando que cada um destes conceitos, saúde e bem-estar, é por vezes, utilizado indiscriminadamente como sinónimos. Um é utilizado para definir ou explicar o outro. Saúde e bem-estar são conceitos relacionados, que na maioria das vezes, são apresentados de uma forma indiferenciada, sem a devida conceptualização terminológica, gerando ambiguidade na sua interpretação (Danna & Griffin, 1999).

Bem-estar psicológico (BEP), bem-estar físico, bem-estar subjetivo (BES) ou somente bem-estar, são termos difíceis de descrever de uma forma objetiva, pois existem inúmeras variáveis que poderão influenciar o bem-estar em cada momento e perante cada situação e contextos específicos. Daí que, na literatura, se considere a pessoa como o sujeito de bem-estar encarado como um todo (Danna & Griffin, 1999).

Para a Organização Mundial de Saúde (1947) o conceito de saúde não se circunscreve e define-se apenas com a ausência de doença ou enfermidade, mas como um estado de bem-estar físico, mental e social completo, englobando aspetos como a vitalidade, a energia e a eficácia no desempenho organizacional, salientando a presença de algo positivo. O conceito de bem-estar é mais abrangente, considerando-se a pessoa na sua globalidade, incluindo a saúde física e mental, o bem-estar físico e psicológico, manifestando-se ao nível da satisfação e da felicidade (Ryff, 1989). O bem-estar deve ser entendido como o funcionamento positivo global do indivíduo.

A saúde e bem-estar podem ser compreendidos através da perceção da saúde física e psicológica, vitalidade e funcionamento cognitivo e social do indivíduo (Ryff, 1989). Nesta esteira, recentemente Robertson & Cooper (2011), conceptualizaram o bem-estar em três componentes principais: o bem-estar físico, o bem-estar psicológico e o bem-estar social. Para estes autores, estas três componentes conduzem a pessoas prósperas, conforme se observa na figura 2.2.

Figura 2.2 - As Três Componentes do Bem-Estar.



Adaptado de Robertson & Cooper, 2011: 4.

Para autores como Blanco & Diaz (2005), Keyes & Waterman (2003), Ryan & Deci (2001), Waterman (1993), o bem-estar pode ser identificado entre duas grandes perspectivas teóricas e através dos dois tipos de bem-estar: o BES e o BEP.

Na primeira das perspectivas, denominada de perspectiva hedónica ou de bem-estar emocional, o bem-estar é encarado como um estado efetivamente agradável - um estado de prazer em contraposição a um estado de dor, perspectiva que se aproxima à de Diener, 1984. Noutra perspectiva, denominada de eudaimónica ou de bem-estar psicológico, entende-se que o bem-estar não pode ser circunscrito ao prazer ou ao fato de se viver de acordo com uma certa realização pessoal interior.

Por seu turno alguns autores têm proposto algumas componentes adicionais à compreensão do fenómeno do bem-estar, tais como a componente social distinta do bem-estar psicológico (Keyes & Waterman, 2003). A componente da saúde é encarada como uma sub-dimensão (Argyle & Martin, 1991), bem como as outras componentes, tais como a financeira, a mental ou a espiritual, a partir das quais o bem-estar pode ser compreendido (Diener & Biswas-Diener, 2009).

Por outro lado, a complexidade da temática do bem-estar permite que autores como Waterman (1990, 2007) e Ryan & Deci (2001) apresentem e levem à discussão as considerações temporais, contextuais e culturais no estudo do bem-estar - distinguindo a perspectiva hedónica, identificada com a área do BES, da perspectiva eudaimónica identificada com o BEP.

Na perspectiva hedónica, o bem-estar refere-se ao prazer e à felicidade, traduzindo-se a perceção do indivíduo em experiências de sentimentos agradáveis, no equilíbrio entre afeto positivo e negativo, caracterizando-se pelo relaxamento e ausência relativa de problemas. Esta perspectiva respeita à forma como os indivíduos se sentem bem consigo mesmos, física e psicologicamente (Waterman, 1990, 2007; Ryan & Deci, 2001).

Na perspectiva eudaimónica, o bem-estar caracteriza-se pela exigência de rentabilizar o potencial humano, para o levar à autorrealização. A perspectiva eudaimónica está associada ao desafio e empenho, envolvendo um conjunto diverso de experiências e mecanismos através dos quais as pessoas atingem o desenvolvimento, o crescimento psicológico e o significado de vida (Ryff & Singer, 2008).

Pode considerar-se o BES e o BEP como duas dimensões do funcionamento ótimo do ser humano, ou seja, como dimensões promotoras daquilo a que a Psicologia Positiva tem vindo a designar como florescimento humano (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Singer, 1998).

Para Simões *et al.* (2000), sendo o bem-estar um conceito multidimensional, evidenciam-se, especialmente, as dimensões afetiva e cognitiva. A primeira delas traduz a afetividade positiva e a negativa, representando a tendência para experienciar sentimentos e sensações agradáveis ou a disposição para experienciar sentimentos e emoções desagradáveis. Posição esta também assumida por Freire (2000), na qual a dimensão cognitiva é representada pela satisfação com o resultado da avaliação global que as pessoas fazem das suas vidas e do desejo de evoluir (Freire, 2000).

Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade (2005) descobriram que um elevado BEP está associado a um conjunto de comportamentos e processos psicológicos ligados ao sucesso, incluindo autopercepções positivas, julgamentos positivos dos outros, desempenho em tarefas mentais complexas, criatividade, flexibilidade e originalidade. Num outro estudo, conseguimos encontrar semelhantes evidências sobre a relação do BEP às auto-percepções positivas e ao desempenho em tarefas mentais complexas (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002). Por outro lado, a investigação sugere ainda benefícios bioquímicos, como os que foram reportados por Ryff, Singer, & Love (2004), demonstrando que existe relações com funções neuroendócrinas, como as correspondentes às alterações nos níveis de cortisol com o BEP.

Outra linha de investigação correlaciona a doença mental com o BEP sublinhando a importância da adoção de comportamentos positivos no combate à doença mental (Folkman & Greer, 2000).

Para Lyubomirsky *et al.* (2005), o bem-estar contém três principais componentes: a componente física, a componente social e o BEP. De acordo com estes autores, a investigação sugere que nos três principais domínios da vida (individual, saúde, social, relações interpessoais e trabalho) os indivíduos com um elevado BEP apresentam melhores resultados. Do bem-estar do indivíduo faz parte integrante a satisfação e realização pessoal e profissional.

Para Jennifer (2008), em linha com o trabalho de revisão de literatura de Zapf (2002), o domínio do trabalho assume particular importância pelo tempo que o indivíduo depende no trabalho. A autora ao estudar a influência e os determinantes da carreira profissional no bem-estar dos indivíduos, realça a vertente emocional como fundamental na evolução na carreira profissional dos indivíduos (Jennifer, 2008; Zapf, 2002).

O bem-estar no trabalho (BET) implica traços positivos, como a satisfação, o envolvimento e o comprometimento afetivo com a organização (Blanchflower & Oswald, 2004).

Para Haworth & Lewis (2005), o trabalho e o lazer são duas vertentes indispensáveis ao bem-estar. Os autores evidenciaram a necessidade do indivíduo em promover o equilíbrio entre trabalho e lazer tendo em conta otimizar o seu bem-estar.

Nas últimas décadas, grandes mudanças têm sido operadas ao nível da conceção e organização do trabalho (Cooper & Robertson, 2001). A configuração do emprego estável alterou claramente e, hoje, já não se fala de empregos para a vida.

A crescente flexibilização e complexificação do trabalho (Weinberg & Cooper, 2007) têm obrigado a fazer depender o trabalho da relação de produtividade criada na organização, gerando problemas ao nível do equilíbrio (saudável) entre o espaço e tempo de trabalho e de não trabalho (Kinder *et al.*, 2008). Tais mudanças levantaram novas questões para as organizações encaradas numa perspetiva de desenvolvimento e de manutenção do bem-estar no local de trabalho (Kinder *et al.*, 2008; Weinberg & Cooper 2007; Cooper & Robertson, 2001).

Para Cooper & Robertson (2001), numa perspetiva laboral, quando os acidentes de trabalho são colocados numa outra margem de análise, o trabalho em si mesmo, tem mais impacto no BEP dos colaboradores da organização, do que propriamente as componentes física ou social do bem-estar. Estes autores sublinham que o BEP, por vezes, é confundido com termos tais como satisfação no trabalho (Cooper & Robertson, 2001; Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A., 2000), ou motivação (Buchanan, 1974; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Todavia admitem que tais termos não são sinónimos de BEP, e não podem ser confundidos com este (Cooper & Robertson, 2001).

Por exemplo, estes autores referem que a satisfação no trabalho diz respeito à medida de satisfação que o indivíduo sente no trabalho que está a realizar no momento (Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A., 2000), admitindo ainda, que é possível que esse indivíduo se sinta bem com o trabalho que está a realizar mas não se sinta bem com os seus colegas de trabalho, ou com a sua chefia ou mesmo com a gestão no local de trabalho.

O mesmo acontece com a motivação (Wright, 2001), em que o indivíduo pode sentir-se muito entusiasmado com uma tarefa e trabalhar imenso para a cumprir porque sente que é importante e não quer desiludir o grupo de trabalho. Contudo a sobrecarga de trabalho e a insuficiência de meios para a realização da tarefa podem contribuir negativamente para torná-lo frustrado e infeliz (Cooper & Robertson, 2001; Wright, 2001).

Por outro lado, a investigação de Chida & Steptoe (2008), colocou em evidência que o bem-estar positivo está associado à redução da mortalidade em pessoas saudáveis e à redução da mortalidade em pacientes com doenças terminais, concluindo que “o bem-estar psicológico positivo tem um efeito favorável na sobrevivência em ambas as populações, saudáveis e doentes” (Chida & Steptoe, 2008: 741).

Num recente estudo em que Andrew Steptoe colaborou (Bostock, Hamer, Wawrzyniak, Mitchell, & Steptoe, 2011) foi demonstrado que um estilo de vida saudável funciona como prevenção de contração de doenças cardiovasculares. Como os autores o afirmam, este estudo permitiu evidenciar a importância das emoções positivas ao nível do humor diário dos indivíduos, revelando que aqueles que diariamente assumem uma atitude positiva são menos propensos a contrair doenças cardiovasculares.

Pelo que os dois importantes ingredientes do BEP são os sentimentos subjetivos de felicidade (trazidos por aquilo que se gosta) e o sentimento de que o que se está a fazer com a vida tem um sentido e um propósito (Bostock *et al.*, 2011; Chida & Steptoe, 2008; Cooper & Robertson, 2001).

Portanto, face às várias dimensões do bem-estar, nos capítulos seguintes clarificam-se conceitos de bem-estar subjetivo (BES), de bem-estar psicológico (BEP) e de bem-estar no trabalho (BET).

2.2.1 - Bem-Estar Objetivo e Bem-Estar Subjetivo

Pese embora, a discussão do bem-estar se centre em duas grandes perspetivas (hedónica e eudaimónica) cujo objeto de estudo é o indivíduo, não deixa de ser relevante (e teoricamente importante), a sua principal demarcação em duas grandes áreas: o bem-estar objetivo (BEO) e o bem-estar subjetivo (BES).

O bem-estar objetivo é aferido à luz de um conjunto de indicadores socioeconómicos (por exemplo, rendimentos, nível de habilitações literárias, profissão, etc.) que permitem, objetivamente, diferenciar os indivíduos entre si antes de qualquer outra medição subjetiva ao nível da saúde, da qualidade de vida ou da felicidade. Por exemplo, as Nações Unidas criaram o índice de desenvolvimento humano assente num conjunto de indicadores que representam o nível médio de bem-estar dos indivíduos em cada país. Segundo Klugman (2009) o índice de desenvolvimento humano em 2009 media o grau, em média, de três dimensões de desenvolvimento humano: *uma vida longa e saudável, o nível de conhecimentos adquiridos e um nível de vida digno* (Klugman, 2009: 15).

Em 2013 o índice de desenvolvimento humano foca a sua atenção noutros três indicadores de desenvolvimento humano: esperança de vida à nascença, média de anos de escolaridade e anos de escolaridade esperados (Malik, 2013: 150). Já quanto ao indicador *perceções do bem-estar individual* (indicador avaliado através da satisfação global com a vida, satisfação com a liberdade de escolha e satisfação com o emprego) e em termos macroeconómicos, Portugal surge na 43.^a posição em 47 países classificados com desenvolvimento humano muito elevado, ocupando a Noruega o topo, seguido da Austrália e dos Estados Unidos (Malik, 2013: 180).

Por outro lado, o bem-estar subjetivo centra-se ao nível do indivíduo, nas suas disfunções físicas e psicológicas. O bem-estar subjetivo visa estudar os fatores associados ao funcionamento positivo dos indivíduos em função da sua autoavaliação. A avaliação que o indivíduo faz de si mesmo é o centro do bem-estar subjetivo.

O conceito de BES e as suas dimensões têm despertado a atenção da comunidade científica particularmente nos Estados Unidos da América. O bem-estar e a

felicidade figuram em locais tão importantes quanto a Constituição dos Estados Unidos da América (Blanchflower & Oswald, 2004), em estudos sobre a percepção do bem-estar (Campbell, 1981) ou em estudos sobre a qualidade de vida na América (Campbell, Converse, & Rogers, 1976). Em Portugal, o estudo do BES pode ser encontrado em domínios mais específicos, como é o caso da classe profissional dos docentes, enquadrando-se o conceito de bem-estar docente no conceito mais amplo de BES “o qual diz respeito à avaliação pela positiva que as pessoas fazem da sua própria vida” (Jesus & Esteve, 2002: 23).

O bem-estar subjetivo (BES) constitui um campo de estudo recente que se insere na Psicologia Positiva (Schaufeli & Bakker, 2004; Ryan & Deci, 2001; Seligman & Csiksentmihalyi, 2000; Ryff & Singer, 1998; Diener, 1984) e inclui a dimensão cognitiva e a afetiva (Lyubomirsky *et al.*, 2005; Simões *et al.*, 2000; Danna & Griffin, 1999; Diener, 1984).

O bem-estar subjetivo equivale ao bem-estar na perspetiva hedónica. Nesta perspetiva o bem-estar está alinhado com prazer e felicidade, sendo o objetivo de vida a alcançar o maximizar esses momentos de prazer e felicidade (Ryan & Deci, 2001). Este constructo tem sido definido na literatura em duas dimensões separadas, mas correlacionadas: a dimensão cognitiva encarada como a *satisfação com a vida* e a dimensão afetiva vista como o *sentimento de felicidade* (Diener, 1984). A *dimensão cognitiva* respeita ao julgamento da satisfação global com a vida e à satisfação com os diferentes domínios da vida assim como, por exemplo, no trabalho, família, saúde, lazer, classes profissionais, etc. No que respeita ao bem-estar docente Jesus & Esteve (2002) advogam que o conceito de bem-estar docente

... pretende traduzir a motivação e a realização do professor, em virtude do conjunto de competências (resiliência) e de estratégias (*coping*) que este desenvolve para conseguir fazer face às exigências e dificuldades profissionais, superando-as e otimizando o seu próprio funcionamento. (Jesus & Esteve, 2002: 23)

A *dimensão afetiva* respeita às reações emocionais dos indivíduos perante os eventos da vida, compondo-se esta de afetos positivos (tais como por exemplo, a alegria, o contentamento, a satisfação) e de afetos negativos (tais como por exemplo, a tristeza, a

inveja, a depressão), reações essas exteriorizadas através do comportamento e das atitudes dos indivíduos, ou nas palavras de Jesus & Esteve (2002), referindo-se ao bem-estar docente, argumentam que a qualidade do bem-estar docente também passa “pela atitude dos professores relativamente aos seus alunos e aos seus colegas” (Jesus & Esteve, 2002: 47). E ainda no domínio do bem-estar docente, os autores acreditam que o trabalho em equipa pode constituir um importante instrumento para a realização dos professores, contudo

... para que o trabalho em equipa resulte, é necessário que os professores apresentem uma atitude de autenticidade. (Jesus, 2001: 130, 2006; Jesus & Esteve, 2002: 47)

O BES centra-se nos fatores e nos processos que respeitam à variabilidade da felicidade (Tay & Diener, 2011; Diener *et al.*, 2010; Diener & Biswas-Diener, 2009; Biswas-Diener & Dean, 2007; Diener, Oishi, & Lucas, 2003; Diener, 2000) e aos fatores e processos impulsionadores da satisfação geral com a vida (Danna & Griffin, 1999) ou em domínios mais específicos sujeito à autoavaliação dos indivíduos (Schaufeli & Bakker, 2004).

A medição sistemática do conceito de bem-estar fornece-lhe critérios de validade e fidelidade, existindo uma dimensão cognitiva e uma dimensão afetiva do BES, tais como a satisfação com a vida e o sentimento de felicidade (Sagiv & Schartz, 2000). Dimensões essas que embora separadas encontram-se correlacionadas (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999).

O BES é percecionado como uma categoria ampla de fenómenos, incluindo as respostas emocionais dos indivíduos, domínios de satisfação e julgamentos globais de satisfação com a vida. Pese embora estes constructos se correlacionem substancialmente, devem ser entendidos isoladamente sugerindo a possibilidade da necessidade de inclusão de um fator de ordem superior (Diener *et al.*, 1999).

Para Diener (1984), o BES tem três componentes distintas: satisfação com a vida (*life satisfaction*; LS), afeto positivo (*positive affect*; PA) e afeto negativo (*negative affect*; NA). Para além destas três principais componentes, Diener (1984) incluiu posteriormente na definição de BES, em colaboração com Such, Lucas, & Smith

(2000), a satisfação em domínios específicos da vida (*domain satisfaction*; DS), tais como por exemplo, a satisfação com a saúde - pois sendo comum distinguir as componentes cognitivo e afetivo do bem-estar subjetivo, de fato, a satisfação de vida e a satisfação de domínio são considerados componentes cognitivas na medida em que baseadas em crenças avaliativas (atitudes) sobre a própria vida (Diener *et al.*, 1999). Em contrapartida, o afeto positivo (PA) e o afeto negativo (NA), avaliam a componente afetiva do BES e refletem a quantidade de sentimentos agradáveis e desagradáveis que as pessoas experienciam nas suas vidas (Diener, 1984).

A complexidade do estudo do bem-estar levaria Diener (1984) a grupar a sua abordagem científica em duas grandes áreas de estudo: uma perspectiva de tipo base-topo (*bottom-up*) e uma perspectiva de tipo topo-base (*top-down*). A dimensão de análise de tipo base-topo (*bottom-up*) vê o bem-estar subjetivo como um efeito cumulativo de experiências positivas em vários domínios específicos da experiência humana. Nesta abordagem, as circunstâncias objetivas da vida do indivíduo constituem as principais variáveis preditoras do bem-estar subjetivo. A dimensão de análise de tipo topo-base (*top-down*) advogam uma permanente necessidade do indivíduo para experienciar a vida de uma forma positiva, numa constante visão positiva das coisas. A felicidade leva a que o indivíduo experimente o prazer e o prazer leva à felicidade num ciclo cumulativo de experiências positivas (Diener, 1984). Para Jesus (2006), inicialmente predominava a perspectiva base-topo (Wilson, 1967) e atualmente predomina a perspectiva topo-base que vê o “sujeito como activo e organizador da sua experiência de vida, sendo o BES encarado como uma causa, enquanto na abordagem base-topo o BES era encarado como efeito” (Jesus, 2006: 129). As teorias que estão na base do bem-estar subjetivo são descritas no quadro 2.4.

Quadro 2.4 - Teorias de Bem-Estar Subjetivo Base-topo e Topo-base.

Teorias base-topo (<i>bottom-up</i>)	Teorias topo-base (<i>top-down</i>)
O bem-estar subjetivo surge como efeito cumulativo de experiências positivas	O bem-estar subjetivo surge como uma permanente necessidade do indivíduo para a experiência positiva
O bem-estar subjetivo é encarado como efeito	O bem-estar subjetivo é encarado como causa
O indivíduo é percebido como passivo	O indivíduo é percebido como ativo
As variáveis sociodemográficas surgem como preditoras do bem-estar subjetivo	A personalidade surge como preditora do bem-estar subjetivo

Adaptado de Diener, 1984.

Para Galinha & Ribeiro (2005), o conceito de BES é composto por uma dimensão cognitiva, em que existe um juízo avaliativo traduzindo-se em satisfação com a vida e uma dimensão emocional, positiva ou negativa, a que corresponde a felicidade, quando as experiências vividas foram avaliadas mais por emoções de prazer do que de sofrimento. O afeto positivo pode ser concebido como um sentimento hedônico puro, vivido num determinado momento. O afeto negativo consiste na experiência de emoções como a ansiedade, a depressão, a agitação, o aborrecimento, o pessimismo e outros sintomas psicológicos desagradáveis (Galinha & Ribeiro, 2005).

De acordo com Novo (2003), o BES é atualmente definido como um domínio que se refere ao bem-estar global do indivíduo, avaliado a partir da satisfação com a vida e da felicidade. Recentemente, Galinha (2008) refere que sobre a felicidade é comum combinar a frequência e a intensidade das emoções agradáveis, argumentando que um indivíduo com um elevado nível de BES quando se constata a preponderância do afeto positivo sobre o negativo.

Já Diener & Lucas (2000) consideram que o BES constitui um conceito que requer autoavaliação. Esta liberdade autoavaliativa do indivíduo é a pedra de toque no estudo do BES (Diener & Lucas, 2000). Considera-se que cada pessoa avalia a sua própria vida aplicando concepções subjetivas, apoiando-se nas suas próprias expectativas, valores, emoções e experiências prévias, organizadas em pensamentos e sentimentos sobre a existência individual, de acordo com componentes positivos.

Diener & Lucas (2000) perspetivam o bem-estar como um sentimento subjetivo, segundo critérios padronizados pelo próprio indivíduo e somente avaliado por este (Diener & Lucas, 2000). Para uns relaciona-se com o desempenho profissional (Schaufeli & Bakker, 2004), para outros identifica-se com a relação com a família e amigos (Ryan & Deci, 2001; Diener, 1984) para outros refere-se à riqueza, prestígio e poder pessoal (Lyubomirsky *et al.*, 2005), para outros, ainda é somente ter saúde, ter o suficiente para satisfazer as necessidades do quotidiano ou ter as condições para atingir a realização pessoal (Ryan & Deci, 2001; Simões *et al.*, 2000; Danna & Griffin, 1999; Ryff & Singer, 1998).

De acordo com Albuquerque & Lima (2007), o BES é encarado como uma entidade multidimensional que integra uma componente cognitiva, relativa aos juízos sobre a satisfação com a vida, e uma componente afetiva que remete para as reações emocionais, sejam elas positivas ou negativas, segundo juízos estabelecidos pelos próprios, na medida em que as pessoas reagem diferentemente perante conjunturas semelhantes, de acordo com as suas expetativas, valores e experiências de vida. (Albuquerque & Lima, 2007).

Para Novo (2003), o BES forma um campo de estudo e integra as dimensões de afeto e satisfação com a vida, incluindo nesta área o BEP, que embora constituindo um outro campo de estudo, integra os conceitos de autoaceitação, autonomia, controlo sobre o meio, relações positivas, propósito na vida e desenvolvimento pessoal (Novo, 2003). Para Albuquerque & Lima (2007), sempre que as exigências originadas no espaço doméstico ou no trabalho aumentam, podem surgir tensões e sentimentos de *stress* ou problemas de interferência negativa do trabalho sobre a família e vice-versa, situação que pode acabar por ter impactos relevantes ao nível do bem-estar dos indivíduos.

De acordo com Greenhaus & Powell (2006), o equilíbrio entre recursos e exigências pode também resultar em efeitos positivos e experiências de enriquecimento do trabalho na vida familiar e/ou da vida familiar no trabalho.

Esta dinâmica de enriquecimento entre domínios respeita à possibilidade de as experiências vividas pelos indivíduos numa das esferas serem potenciadoras da qualidade de vida na outra (Greenhaus & Powell, 2006).

Portanto, diremos que, em linha com Albuquerque & Lima (2007), Greenhaus & Powell (2006) e Novo (2003) considera-se que os indivíduos tenderão a sentir-se com controlo sobre as suas vidas quando os recursos de que dispõem forem adequados para lidarem com as necessidades e exigências com que se deparam no quotidiano (Albuquerque & Lima, 2007; Greenhaus & Powell, 2006; Novo 2003).

2.2.2 - Bem-Estar Psicológico

Na esteira do clássico entendimento dicotómico sobre a divisão do bem-estar entre perspectiva eudaimónica e perspectiva hedónica, coincidente com a distinção entre BES e BEP, sugere-se que o BEP adote uma visão eudaimónica da felicidade referindo-se não apenas à felicidade hedónica mas, sobretudo, à autorrealização, à realização do potencial humano para atingir as metas fundamentais de vida, descrevendo o funcionamento positivo global do indivíduo (Blanco & Diaz, 2005; Brown & Ryan, 2003; Diener, 1984). Esta dicotomia surge para diferenciar os estudos de bem-estar alinhados a cada uma das perspectivas. Assim, os estudos sobre o bem-estar na perspectiva hedónica são conhecidos por estudos de bem-estar subjetivo (BES). Os preconizados sobre uma perspectiva eudaimónica do bem-estar são conhecidos por estudos de bem-estar psicológico (BEP) (Ryan & Deci, 2001).

Independentemente da dicotomia apresentada sobre a divisão do bem-estar entre perspectiva eudaimónica e perspectiva hedónica, o bem-estar pode ser concebido numa perspectiva isenta de contexto (*context-free*) ou pode ser abordado sobre diferentes contextos do indivíduo, designadamente, no contexto de trabalho, denominado de “job-related well-being” (Warr, 2002: 1).

O bem-estar no trabalho enquadra-se na Psicologia Positiva, nomeadamente, ao nível da Psicologia da Saúde Ocupacional Positiva, fornecendo uma abordagem positiva e orientada para o bem-estar.

Desta forma, podemos dizer com Ryff & Keyes (1995) e Ryff (1989), que os teóricos do BEP adotam a visão de felicidade e de bem-estar, centrada na experiência pessoal do indivíduo e da autorrealização, concebendo o BEP, tanto teórica quanto operacionalmente, como um conceito multidimensional estruturado assente em seis elementos: autonomia, autoaceitação, crescimento pessoal, propósito de vida, relacionamento positivo e domínio da envolvente (Ryff & Keyes, 1995) (Figura 2.3).

Figura 2.3 - Modelo de Bem-Estar Psicológico de Carol Ryff.



Adaptado de Ryff, 1989; Ryff & Keyes, 1995.

O primeiro desses elementos, a autonomia, consiste no uso de padrões e indicadores internos de autoavaliação, na resistência à aculturação e na independência acerca de aprovações externas. O segundo elemento, a autoaceitação, constitui o centro da saúde mental do indivíduo. É encarada como uma característica que revela um acrescido nível de autoconhecimento, bom funcionamento e maturidade traduzido em atitudes positivas sobre o indivíduo. Por sua vez, o crescimento pessoal traduz-se na necessidade de constante evolução e aperfeiçoamento pessoal, na abertura a novas experiências, ultrapassando os desafios que se apresentem em diferentes fases da vida. Por outro lado, o propósito na vida estabelece-se através da manutenção de objetivos, intenções e num sentido e direção de vida pessoal, mantendo o sentimento de que a vida

vale a pena ser vivida e tem um significado (Ryff & Keyes, 1995). E prosseguem os autores argumentando que o relacionamento positivo com os outros é descrito através de salientes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, sentimentos tais como a capacidade de manter amizade e de identificação com os outros, como a capacidade de amar. Já o domínio da envolvente refere-se à capacidade do indivíduo para escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas, a participação ativa no seu meio e a manipulação e controlo de ambientes complexos (Ryff & Keyes, 1995).

Se por um lado, o BES sustenta-se em avaliações de satisfação com a vida e em afetos positivos ou negativos que revelem, ou não, a felicidade no indivíduo, por outro lado, o BEP é estruturado mediante formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e das suas capacidades para enfrentar os desafios da vida (Blanco & Diaz, 2005). Neste domínio, o BEP traduz a avaliação subjetiva que os indivíduos fazem das suas vidas em detrimento de sentimentos negativos e desagradáveis (Rook, 1984).

Considera-se que os indivíduos com níveis elevados de BEP valorizam-se a si próprios, são mais autoconfiantes e sentem-se mais capazes para controlar a realidade em que estão inseridos (Fredrickson, 2001).

Para Biswas-Diener (2008) e Blanco & Diaz (2005) o bem-estar é encarado como uma meta ou um fim a atingir (igualmente nos casos em que a felicidade é utilizada como alternativa ao BEP) que não depende dos níveis de riqueza material que um indivíduo possui. Pelo contrário, autores como Biswas-Diener (2008) sugeriram que o aumento da riqueza material no indivíduo não se relaciona diretamente com o aumento da felicidade.

Todavia, embora a importância dos estudos de Biswas-Diener (2008) na temática do bem-estar e da felicidade, ainda não tenham logrado impor-se no seio da Psicologia Organizacional (cedendo posição para o estudo de constructos mais específicos, tais como a satisfação no trabalho), recentemente tem-se constatado um significativo aumento de interesse na comunidade científica para o estudo do tema (Tay & Diener, 2011; Diener *et al.*, 2010).

A distinção entre BEP e satisfação no trabalho é relevante para a investigação. A distinção permite realçar a natureza única do BEP no trabalho (Chang, 2001; Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A., 2000). Esta distinção faz tanto mais sentido na medida em que distinta é também a influência ou o impacto que o BEP e a satisfação no trabalho têm nos colaboradores: a satisfação no trabalho estuda e mede a reação emocional e atual do indivíduo no trabalho que está a realizar no momento; o BEP funciona como fator moderador entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho (Luthans & Youssef, 2007a).

Para melhor compreender a distinção entre ambas as perspetivas, há que se centrar a atenção na distinção entre experiências de bem-estar (perspetiva eudaimónica) e sentimentos de bem-estar (perspetiva hedónica).

O primeiro conjunto é alcançado individualmente, como um todo, de acordo com trajetos de vida individuais e subjetivos, num processo pessoal de busca de metas positivas a atingir - reconhecendo-se os benefícios do impacto que as experiências emocionais positivas têm no crescimento do BEP (Luthans & Youssef, 2007a). Estas experiências são tão importantes que constituem uma espiral de recursos físicos, intelectuais e sociais conducentes ao bem-estar emocional tendo inclusive sido proposta uma nova teoria específica para as emoções positivas, como referem Fredrickson & Joiner (2002).

A segunda perspetiva é encontrada em momentos e circunstâncias de bem-estar tão abrangentes que podem ir desde o estado de doença, dor física, emocional ou psicológica aos estados de êxtase experienciados pelo indivíduo. Constitui um propósito que fornece direção e sentido às ações das pessoas reforçando o impacto que as emoções positivas têm no BEP.

A característica holística da primeira perspetiva opõem-se à segunda perspetiva, preponderantemente circunstancial e mensurável (Ryan & Deci, 2001).

Esta perspetiva do BEP tem lugar ao nível organizacional, na medida em que nas organizações os indivíduos têm tarefas, metas e objetivos a atingir. E é no, e como, fazer tais tarefas que a inclusão desta perspetiva faz sentido. Isto implica que o BEP no trabalho seja considerado um produto de sentimentos positivos que, por sua vez, são

consequência do fazer algo que é encarado pelo colaborador como positivo, vantajoso e merecedor de investimento pessoal.

A abordagem ao BEP adota assim uma visão eudaimónica da felicidade, que se refere não só à felicidade hedónica, mas também à realização do potencial pessoal, das metas fundamentais de vida, descrevendo o funcionamento positivo global do indivíduo. (Tay & Diener, 2011; Diener *et al.*, 2010).

Enquanto o BES se associa a avaliações da satisfação com a vida e a afetos positivos e negativos que revelam ou não a felicidade (Eid & Larsen, 2008), o BEP é estruturado por formulações psicológicas sobre o desenvolvimento humano e as suas capacidades para enfrentar os desafios da vida, indo para além da clássica dicotomia eudaimónica e hedónica, procurando o conteúdo em detrimento da forma (Cohen, 2000; Ryff & Keyes, 1995; Ryff, 1989).

2.2.3 - Bem-Estar no Trabalho

O debate atual em torno da qualidade de vida tem-se feito acompanhar pela articulação entre a qualidade de vida na sociedade e a qualidade de vida no trabalho (Rice, Frone, & McFarlin, 1992), emergindo o trabalho como uma dimensão central na vida dos indivíduos (Schwartz, 1999; Orzack, 1959). Esta nuclear dimensão é considerada um elemento-chave na avaliação que os indivíduos fazem do seu bem-estar e da sua qualidade de vida (Dublin & Champoux, 1977).

O conceito de trabalho encontra-se associado à realização de tarefas que envolvem o dispêndio e consumo de energia física e mental com o objetivo de produzir bens e serviços que visem a satisfação do consumo das sociedades (Giddens, 1997). O trabalho é central na vida dos indivíduos (Neal & Phyllis, 1980). O trabalho possibilita a obtenção de remuneração (Kesselman, 1969). O trabalho contribui para a segurança e estabilidade financeira (Allen & Gale, 2004) e aumenta as oportunidades de aquisição de bens e serviços (Mcdaid, Curran, & Knapp, 2005).

Para Isadora (2004) o trabalho comporta várias aceções e ocupa o principal papel na sociedade moderna. Hoje a capacidade de gerar emprego e de captar a atenção dos indivíduos mais proativos e adaptáveis é vista é o denominador comum das organizações de sucesso (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004).

De acordo com O'Reilly III, Caldwell, & Barnett, (1989), o trabalho constitui o principal pilar da integração social e da realização pessoal em grande medida resultado do reconhecimento social associado ao trabalho. O trabalho é encarado como uma atividade social, que se realiza com os outros e para outros, subordinado a um fim coletivo (Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999), contribuindo para a satisfação profissional e a gratificação profissional (Arne, 1977).

As experiências no trabalho afetam o indivíduo com implicações na sua saúde e bem-estar com consequências para o colaborador e para a organização (Danna & Griffin, 1999; Harrington, 1994). Os indivíduos sentem-se mais realizados quando sentem que o seu trabalho é útil (Luthans, 2002). Os indivíduos passam muito tempo no local de trabalho, sendo difícil, por vezes, fazer a concreta distinção entre trabalho, o social ou a família (Jeffrey & Beutell, 1985).

Por sua vez, Sonnentag (2001) sugere que o trabalho tem efeitos fisiológicos, psicológicos e comportamentais diretos nos indivíduos. Neste domínio, Danna & Griffin (1999) acrescentam que as experiências vividas no trabalho (de natureza física, emocional, mental ou social) afetam as pessoas tanto no seu ambiente laboral como noutros domínios da sua vida, nomeadamente na família. A vida pessoal e a vida no trabalho não são entidades separadas, são domínios inter-relacionados, consequenciais e dotados de reciprocidade causa-efeito. A forma como os indivíduos se sentem no trabalho está relacionada com a forma como os indivíduos se sentem na vida (Barnett, 1998).

Por seu lado, Warr (2002) aborda a temática do bem-estar no trabalho relacionada com a satisfação do indivíduo com o trabalho, operacionalizada pela satisfação global no trabalho (*Overall job satisfaction*), especialmente pelos vários

aspectos que a satisfação pode apresentar, tais como por exemplo, a remuneração, as condições e tipo de trabalho, as relações com os outros (Warr, 2002: 2).

Deste modo, o conceito de bem-estar no trabalho (BET) abre uma nova perspectiva de investigação apoiada na Psicologia Positiva, tendo como foco os aspetos positivos dos indivíduos e das organizações, contrapondo-se às abordagens que enfatizam o *stress* e os mecanismos perturbadores e geradores de doença, procurando identificar-se estratégias psicológicas que promovam a melhor forma de enfrentar as situações adversas (Mark, Andrew, & Sharon, 2007; Grzywacz & Marks, 2000). Esta abordagem implica que, em termos individuais e subjetivos, o bem-estar deva ser medido através de variáveis como a satisfação na vida ou a felicidade e, em termos organizacionais, pode implicar que o bem-estar deva ser medido, por exemplo, através da satisfação no trabalho ou da aproximação ao local de trabalho, consoante a prioridade ou a organização hierárquica dos domínios da vida que o indivíduo escolha (Danna & Griffin, 1999). Nesta perspectiva, compreende-se a posição de Van Horn *et al.* (2004) ao proporem para o BET uma estrutura semelhante à do BEP. Ou melhor, no desenvolvimento e execução das tarefas rotineiras próprias do trabalho, o indivíduo decide pela melhor forma de o realizar.

Warr (Warr, 1999) define BET em termos unicamente afetivos (humores e emoções) salientando como principais elementos deste constructo multidimensional, a felicidade hedónica (correspondente aos sentimentos de prazer vivenciados) e os aspetos eudaimónicos (tais como o desenvolvimento de atributos e a autorrealização). Desta forma, tal como o faz para o seu BEP, o indivíduo avalia positivamente as características do trabalho e a partir daí inclui nessas características aspetos afetivos, motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos.

Sendo a organização do trabalho posicionada sob o prisma da produtividade, empregador e empregado (e fazendo uso de uma linguagem própria jurídica das relações laborais) constituem a relação de trabalho em oposição de interesses, na maioria das vezes: empregador é focado no lucro e o empregado na retribuição. A subordinação jurídico – económica própria da relação de trabalho, implica para o empregado a sujeição direta ao empregador. Sujeição essa, sob a autoridade e direção

do empregador, que implica para o empregado o cumprimento de um horário de trabalho em que, teoricamente, durante esse período de tempo diário, está na disponibilidade de trabalho do empregador, o empregador pretende o uso da capacidade produtiva do empregado e este, que a aceita, pretende a maior liberdade possível para a execução das tarefas propostas pelo empregador.

Ambos encontram-se na relação de trabalho cujos objetivos de existência são definidos pelo empregador e alcançados com o auxílio do empregado. Neste auxílio organizacional, o bem-estar do colaborador é posicionado por ele tendo em conta a forma como constitui a dimensão afetiva do BET (Warr, 2003, 2007).

A investigação sobre BET tende a centrar-se em três perspetivas ou conjuntos de análise: perspetiva do bem-estar físico (Kirkcaldy, Cooper, & Brown, 1994), perspetiva emocional e psicológica (Cartwright & Cooper, 1993) e perspetiva mental (Anderson & Grunert, 1997).

Por exemplo, quanto a esta última perspetiva, há-que notar que somente recentemente o trabalho emocional na indústria do turismo foi encarado como uma atividade produtiva (Neves, 2000; José, 1997). Para Bolton (2004: 32)

... emotion work is indeed skilled work which contains recognizable elements of discretionary content, task variety and employee control. (Bolton, 2004: 32)

Os recursos humanos assumem importância central a toda a indústria de atividade humana incluindo o turismo e a hotelaria (Bennett, 2009 in Kara *et al.*, 2013; Maroudas, Kyriakidou, & Vacharis, 2008; Fonseca, 2007; Chesbrough & Spohrer, 2006).

O sucesso de uma unidade hoteleira dependerá da qualidade do serviço prestado (Costa & Sousa, 2011), da motivação e do bem-estar do grupo de trabalho (McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Lockwood & Jones, 1994), da produtividade e do sucesso da organização (Jensen & Luthans, 2006; Lashley & Lee-Ross, 2003) e da capacidade de resposta às expectativas dos clientes (Costa, 2008; Chesbrough & Spohrer,

J., 2006; Avolio & Gardner, 2005; Gardner *et al.*, 2005; Lim & Boger, 2005 in Kara *et al.*, 2013; Ryan & Deci, 2004).

Todavia, a indissociabilidade do trabalho dos recursos humanos e a mão de obra barata utilizada na indústria do turismo, levou Baum (2007: 1396), a questionar para que tipo de humanidade os recursos humanos se dirigem, elencando um conjunto de respostas que traduzem para o autor o conteúdo do contrato de recursos humanos (Quadro 2.5).

Quadro 2.5 - Contrato de Recursos Humanos de Baum.

A que tipo de humanidade os recursos humanos se dirigem?	Ao trabalho emocional e inteligente e não às necessidades emocionais dos indivíduos;
	Às ideias dos indivíduos e não às suas objeções
	À criatividade dos indivíduos e não o seu mau comportamento
	À lealdade dos indivíduos sempre que a empresa deles necessitar
	À adesão dos indivíduos aos códigos e procedimentos da empresa, mantendo a flexibilidade
	À motivação dos indivíduos e à relação com o trabalho
	Ao indivíduo de equipa mas gerido individualmente pela empresa

Citado em citado por Baum, 2007: 1387, adaptado de Bolton & Houlihan, 2007: 7.

Baum (2007: 1387) elencou ainda o que na sua perspetiva considera o conjunto de boas práticas em recursos humanos, nomeadamente, a flexibilidade, a participação, a gestão do desempenho, o reconhecimento, a recompensa, a comunicação, a aprendizagem e desenvolvimento e o *empowerment*, como se observa no quadro 2.6.

Quadro 2.6 - Boas Práticas em Recursos Humanos.

Flexibilidade	... considerando o balanço entre as necessidades da empresa e as necessidades dos colaboradores, particularmente o equilíbrio casa-trabalho, obriga a uma gestão do tempo entre ambas as realidades que deve ser bem gerida nos dias de hoje.
Participação	... considerando a necessidade de encorajar os colaboradores a envolverem-se nos mecanismos de decisão exercendo alguma influência sobre o dia a dia de trabalho.
Gestão do Desempenho	... considerando a necessidade de garantir que os desempenhos individuais e de equipa mantenham os níveis de serviço esperados na organização.
Reconhecimento	... considerando a necessidade de reconhecer os resultados individuais e os desempenhos de equipa, celebrando os sucessos.
Recompensa	... considerando que a retribuição está ligada ao desempenho, salienta-se o alinhamento da força de trabalho aos resultados da empresa.
Comunicação	... considerando uma rotina de diálogo com a força de trabalho, numa gestão aberta e acessível, o retorno da força de trabalho é evidenciado.
Aprendizagem e Desenvolvimento	... considerando o rápido acesso às oportunidades de aprendizagem e o apoio na progressão da aprendizagem, salienta-se a continuidade na aprendizagem em equipa.
Empoderamento (Empowerment)	... considerando o apoio e orientação fornecida à força de trabalho, permite a sua participação no local de trabalho na forma descrita acima.

Citado em Baum, 2007: 1387, adaptado de Fáilte Ireland's, 2005a, 2005b: 66.

O BET surge na literatura como um assunto de crescente importância, quer em termos pessoais, como por exemplo, em termos de afetação do colaborador em termos de consequências físicas, psicológicas e comportamentais, quer em termos organizacionais, como por exemplo, ao nível das relações de trabalho, progressão na carreira, estrutura organizacional, produtividade, absentismo e mesmo ao nível de processos disciplinares, como referem Luthans (2002), Sonnentag (2001), Jean (1998), Harrington (1994) e Jeffrey & Beutell (1985).

Conclui-se que o BET é encarado como um modelo hierárquico de felicidade (de satisfação geral com a vida em domínios particulares tais como o trabalho), como

uma categoria multidimensional geradora de uma elevada afetividade positiva no trabalho, como categoria ligada à eficiência no trabalho à retenção de empregados, à criatividade e à produtividade da empresa (Harter, Schmidt, & Keyes, 2003).

É ainda encarado como o estado de doente e de não doente para o trabalho (Danna & Griffin, 1999; Dublin & Champoux, 1977) ou unicamente perspectivado somente em termos afetivos (Warr, 1999) e sendo apresentado na literatura como um constructo multidimensional (Warr, 2003, 2007).

2.3 – Conceitos e Teorias Organizacionais Explicativas da Motivação no Trabalho

Organização é a entidade estruturada que consiste em vários componentes para desempenhar uma ou mais funções. Por sua vez a avaliação da organização é o conjunto das atividades direcionadas para a avaliação da estrutura, do processo e dos fatores ambientais que influenciam a eficácia de uma organização, a moral e a produtividade (VandenBos, 2007: 655). Os conceitos e as teorias são ferramentas para a sua compreensão, a realidade da organização poderá ser captada através dos seus elementos essenciais: qual a natureza da organização; quais os processos organizacionais e quem dá vida e movimenta a organização (Bloisi *et al.*, 2003: 39-40).

O mundo do trabalho, as organizações humanas e a motivação têm sido temas em constante debate no mundo académico. Centrar a atenção na pessoa e no comportamento humano determina a formulação de associações entre características biográficas e desempenhos individuais e organizacionais ou entre motivações e resultados organizacionais. Compreender o comportamento do colaborador e como este pode ser motivado para o trabalho é um tema recorrente na literatura pois o capital humano está no centro da organização, do desempenho, da produtividade e dos resultados organizacionais (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Assim, sendo o comportamento humano determinado cumulativamente pela personalidade e pela experiência deve ser interpretado por forma a traduzir a influência das características biográficas (como a idade) e as aptidões cognitivas na produtividade organizacional. A crença que a idade influencia o desempenho ainda subsiste, todavia a

literatura não a tem evidenciado. McEvoy & Cascio (1989), citado por Ferreira, Neves, & Caetano (2001: 257), demonstraram que os colaboradores mais antigos, devido à sua maior experiência e estabilidade na vida, não se diferenciam significativamente dos mais jovens em termos de produtividade. E mesmo nos casos onde algum declínio se observa, este pode ser compensado pela experiência da idade.

Para além destas variáveis, o comportamento humano é ainda interpretado tendo em conta a interação entre as pessoas e a situação, constituindo este o ponto de partida de todas as teorias da motivação.

Deste modo, descreve-se de seguida as teorias organizacionais explicativas da motivação no trabalho.

Frederick Winslow Taylor (Taylor, 2004) foi o precursor da chamada conceção científica do trabalho (Taylor, 2004; Littler, 1978). De acordo com Littler (1978), Taylor, no decorrer da sua carreira, apercebeu-se que a ciência que preside às operações do trabalho é de tal forma complexa que mesmo o melhor colaborador adaptado à sua função é incapaz de a entender. A partir daqui, Taylor propõe que a conceção, o planeamento e o controlo das tarefas deveriam ficar a cargo de um grupo de pessoas mais capazes com o objetivo de delinear os melhores métodos de execução do trabalho.

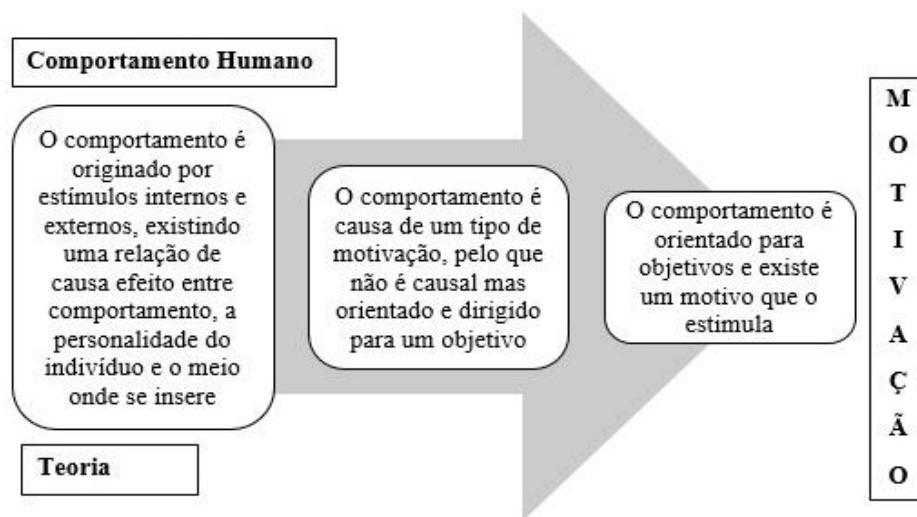
Na década de vinte, nos Estados Unidos da América, um grupo de especialistas em eficiência empresarial provenientes da empresa *Western Electric Company*, em Hawthorne, nos Estados Unidos da América, tentaram compreender os efeitos da iluminação na produtividade no trabalho. Elton Mayo e sua equipa submeteram grupos de trabalho a diferentes condições de iluminação no local de trabalho, observou-se que, independentemente das condições de iluminação, a produtividade aumentava pela experiência em si mesma (Mayo, 1947). Os colaboradores sentiam-se valorizados por se encontrarem agrupados em grupos experimentais. A experiência de Mayo salientou a dimensão social do ser humano, colocando-se a ênfase no fato de o comportamento humano ser influenciado pelos contextos pessoais e sociais do indivíduo de uma forma complexa multidisciplinar (Wickström & Bendix, 2000).

Prosseguindo com a investigação, o grupo de Mayo entrevistou mais de duas dezenas de milhar de colaboradores da *Western Electric Company*, procurando perceber o que

conduzia à satisfação no trabalho e a sua relação com a produtividade. As entrevistas feitas aos colaboradores imprimiu-lhes uma sensação de relevância social, de respeito e importância para a empresa. Mayo e o seu grupo concluíram que o fator mais saliente na produtividade eram as relações interpessoais desenvolvidas no trabalho e não tanto o incentivo salarial. Esta constatação abriu o caminho ao estudo da motivação e do comportamento humano na organização.

Deste modo, compreender o comportamento humano continua um desafio. De acordo com Leavitt, Pondy, & Boje (1989), o comportamento humano pode ser explicado mediante três premissas enquadradas num modelo teórico de motivação: o comportamento é originado por estímulos internos e externos, existindo uma relação de causa e efeito entre o comportamento, a personalidade do indivíduo e o meio onde este se insere; o comportamento é causa de um tipo de motivação, pelo que não é causal mas orientado e dirigido para um objetivo; o comportamento é orientado para objetivos e existe um motivo que o estimula (Figura 2.4).

Figura 2.4 - Três Premissas na Compreensão do Comportamento Humano Enquadradas num Modelo Teórico de Motivação.



Adaptado de Leavitt, Pondy, & Boje, 1989.

Para o Dicionário de Psicologia da Associação Americana de Psicologia (APA), motivação é o ímpeto que dá sentido ao comportamento humano ou animal e opera tanto ao nível do consciente como do inconsciente (VandenBos, 2007: 594). Para

Pinder (1998: 11) (citado em Cunha, M., Rego, Cunha, R., & Cardoso, 2006), motivação trata-se do conjunto de forças energéticas que têm origem no indivíduo e fora dele e originam o comportamento humano no trabalho, determinando a forma, direção, intensidade e duração deste.

Para Spector (2006), motivação é uma condição interior que impele o indivíduo a adotar certos comportamentos. Para Busato, Prins, Elshout, & Hamaker (1999) e Locke & Latham (1990), a motivação está correlacionada com os níveis educacionais dos indivíduos e tende a aumentar ou a diminuir consoante os seus níveis educacionais.

Nos exemplos mais representativos destas teorias, encontram-se a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria da motivação de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor.

Para Herzberg (1986: 441), o indivíduo perante um objetivo possui fatores intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos) que o levam a caminhar naquela direção. Quando são internos ao indivíduo, existe motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação (Herzberg, 1986: 442). Por exemplo, nas tarefas rotineiras de trabalho um subordinado realiza tarefas no seu dia a dia que lhe são impostas pela chefia e que não decorrem da sua própria vontade, mas de um terceiro (fator extrínseco) que a estimulou para que ela se movimente em direção ao objetivo pretendido (Herzberg, 1986: 443; Dermer, 1975). Todavia, os indivíduos podem, também, agir levados por um impulso interno (fator intrínseco). Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação (Tietjen & Myers, 1998). O movimento humano é uma situação transitória que só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida (Dermer, 1975). Contrariamente ao movimento, o facto de se alcançar os objetivos propostos, gera no indivíduo um sentimento de autorrealização e autoestima que lhe traz satisfação e o predispõe a implementar objetivos cada vez mais difíceis de atingir (Aspinwall & Staudinger, 2003). A motivação pode assim ser encarada como uma energia, uma força, um impulso interno aos indivíduos (Aspinwall & Staudinger, 2003; Dermer, 1975).

Deste modo, apresentada a temática da motivação, seguidamente descreve-se as principais teorias que explicam a motivação no trabalho.

2.3.1 – Teoria da Motivação de Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow)

Abraham Harold Maslow (1908-1970) iniciou os seus estudos sobre o comportamento dos primatas na Universidade de Wisconsin, publicando vários estudos no *Journal of Comparative Psychology*, relacionando os fatores de motivação dos indivíduos e dos primatas. Em 1932, nos estudos levados a cabo na Universidade de Yale, constatou que os orangotangos recusam os alimentos da sua dieta diária a partir do momento em que a fome está saciada, preferindo amendoins ou chocolates, e que os seres humanos também estabelecem prioridades nas necessidades não satisfeitas. Esta constatação constituiu o primeiro passo para a teoria da pirâmide das necessidades.

Durante os anos quarenta, estudou o desenvolvimento de uma teoria da motivação humana. As questões principais que o inquietavam podem resumir-se a três: o que é que as pessoas pretendem da vida? De que é que necessitam para serem felizes? O que é que faz com que procurem certos objetivos? Publicou, aos 35 anos de idade, o texto mais influente da sua carreira, que centrava a teoria da motivação no que designou por pirâmide das necessidades humanas (Pirâmide das Necessidades). Durante a Segunda Grande Guerra, Maslow aplicou esta teoria argumentando que a sociedade ideal seria aquela que permitiria que as pessoas potenciasses ao máximo as suas capacidades (Simons, Irwin, & Drinnien, 1987). Assim, a teoria da hierarquia das necessidades humanas parte do princípio de que a motivação é determinada por um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades. Se um organismo está com sede, ele bebe, se está com fome, ele come e, assim por diante, e uma vez satisfeita a necessidade, ela deixa de determinar o comportamento (Maslow, Frager, & Cox, R., 1970; Maslow, 1943; Maslow, 1954). Nesta constatação, Maslow postula que alguns tipos de necessidades são qualitativamente diferentes entre si - a necessidade de comer é diferente da necessidade de tornar-se presidente de um país, etc. Desta forma desenvolveu cinco categorias gerais de necessidades: as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do ego e as necessidades de autorrealização (ou

auto-atualização). Estas cinco categorias estão dispostas numa hierarquia, desde as necessidades de ordem mais baixas (as necessidades fisiológicas) às necessidades de ordem mais alta (as necessidades de autorrealização) (Figura 2.5).

Figura 2.5 - A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.



Adaptado de Maslow, Frager, & Cox, R., 1970.

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a de ordem mais elevada, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Portanto, qualquer indício de frustração é uma ameaça psicológica, o que produz reações gerais de emergência no comportamento humano (Maslow, Frager, & Cox, R., 1970).

Posteriormente, Maslow melhorou a sua teoria, sugerindo que a organização assumisse a construção de uma ponte entre as necessidades básicas e de autorrealização dos indivíduos. Como pontos menos conseguidos, podemos apontar a difícil articulação operacional para a gestão das necessidades básicas e a impossibilidade da padronização do comportamento humano. Atento a estes pontos, Herzberg mais tarde propôs a sua teoria da motivação – higiene, que se analisa de seguida.

2.3.2 - Teoria da Motivação – Higiene (Teoria Bifatorial de Herzberg)

Deste modo, Frederick Herzberg sugere que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas sim de movimento. Herzberg (1986) passou a

conceber a motivação apenas como resultado da satisfação de necessidades complexas, tais como a estima e a autorrealização. Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento das funções e das tarefas, como forma de satisfação dessas necessidades complexas. Para Herzberg (1986) o comportamento humano no trabalho é orientado por dois grupos de fatores, os fatores higiênicos e os fatores motivadores, como se observa no quadro 2.7.

Quadro 2.7 - Fatores Higiênicos e Motivadores.

Fatores que Previnem a Insatisfação (Higiênicos)	Fatores que Geram Satisfação (Motivadores)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com Pares, com Supervisor e com Subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e Administração da Empresa	Desenvolvimento

Adaptado de Herzberg, 1996.

O pensamento anterior a Herzberg encarava o trabalho como algo desagradável, considerava que os indivíduos teriam de estar sujeitos a estímulos positivos (remuneração, prêmios de produtividade, etc.) e a estímulos negativos (sanções, punições, etc.). Para Herzberg (1986), os fatores motivadores (intrínsecos) são aqueles relacionados à função e à natureza da tarefa, sendo controláveis pelo indivíduo e devem levar ao reconhecimento profissional e à autorrealização. Estes fatores, quando ótimos, levam à satisfação, mas quando precários, obstam à satisfação, o que os caracteriza como fatores de insatisfação.

Herzberg parte do princípio que os fatores de insatisfação não levam à situação inversa daquela determinada por eles e vice-versa, apelidando esta relação de *relação inexistente*. Do modelo de Herzberg resulta uma ideia fundamental na qual os fatores que conduzem à satisfação e à motivação não são necessariamente os opostos dos fatores conducentes à insatisfação. Por exemplo, uma má relação com a chefia (fator higiênico) gera atitudes negativas no colaborador, mas uma boa relação não conduz necessariamente a atitudes positivas. (Herzberg, 1968, citado por Herzberg, 1986).

Pelo que, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas para se alcançar a satisfação na função, tanto vertical (aumento do grau de dificuldade do trabalho) ou lateral (diversificação de atribuições). Para Herzberg, a motivação acontece apenas através dos fatores motivadores, pelo que só com o enriquecimento da tarefa é possível atingir-se a motivação no trabalho, entendida esta como o aumento da responsabilidade e do desafio do trabalho na perspectiva de Hersey & Blanchard (1993) (Quadro 2.8).

Quadro 2.8 - Práticas Administrativas que Geram Motivação.

Práticas Administrativas	Fator Motivador
Eliminar algumas burocracias, mantendo a obrigação da prestação de contas.	Responsabilidade e Realização Pessoal
Aumentar a obrigatoriedade de cada colaborador para prestar contas do seu próprio trabalho.	Responsabilidade e Reconhecimento
Dar ao colaborador uma unidade natural completa de trabalho (modulo, divisão, área).	Responsabilidade, Realização e Reconhecimento
Conceder mais autoridade ao colaborador na sua atividade: liberdade no cargo	Responsabilidade, Realização e Reconhecimento
Fornecer relatórios periódicos diretamente ao próprio colaborador e não ao supervisor	Reconhecimento Interno
Acrescentar tarefas novas e mais difíceis, não executadas anteriormente.	Desenvolvimento e Aprendizagem
Atribuir tarefas específicas ou especializadas a cada colaborador, permitindo que se especializem.	Responsabilidade, Desenvolvimento e Progresso

Adaptado de Hersey & Blanchard, 1993.

O sucesso na implementação de ações dependerá das particularidades de cada organização e dos indivíduos que dela fizerem parte. Assim, abre-se caminho às teorias X e Y da motivação de McGregor que colocam, respetivamente, a ênfase nos estímulos positivos do trabalho e na forma como se encara o trabalho.

2.3.3 – Teorias da Motivação X e Y (Teorias da Motivação de McGregor)

Para Douglas McGregor (McGregor, 1960: 140-165), a teoria X, parte do princípio que os colaboradores não gostam de trabalhar mas que o fazem apenas como meio de subsistência e forma de ganhar dinheiro. Os incentivos, as recompensas e a

ação disciplinar no trabalho apresentavam-se como fatores essenciais à produtividade, na medida em que o colaborador prefere ser liderado e ter estabilidade no local de trabalho em detrimento de assumir para si responsabilidades acrescidas. Para a teoria X, o órgão dirigente parte do princípio que os colaboradores são preguiçosos, não gostam do trabalho e não têm ambição, pelo que a administração tem de implementar um sistema de incentivos que os motive a produzir mais, assentando num sistema de recompensa e punição como o motor da produtividade. A administração na teoria X vê os indivíduos como meros recursos de produção, controla as ações dos colaboradores e modifica o comportamento dos colaboradores tendo em conta os objetivos organizacionais, utilizando os benefícios económicos como forma de incentivo e punição (McGregor, 1960: 140-165).

Por seu turno, a teoria Y (McGregor, 1960: 166-171) parte do princípio de que os colaboradores encaram o trabalho de uma forma natural. Parte do pressuposto inverso da teoria X: o indivíduo não é preguiçoso, a empresa tem que dar as condições necessárias para que o colaborador trabalhe em pleno e com satisfação. Encara os indivíduos como naturalmente competentes, que gostam de assumir responsabilidades, que possuem autodisciplina e autocontrolo e assumem que o seu sistema de recompensas assenta mais no reconhecimento e na possibilidade de evolução na carreira. Para a teoria Y, os colaboradores podem ser ambiciosos, automotivados e podem exercer o seu autocontrolo. As chefias da teoria Y acreditam que os colaboradores têm uma postura proativa na organização, aprendendo, responsabilizando-se e exercendo o autocontrolo e a autodireção no trabalho na prossecução dos objetivos da empresa (McGregor, 1960: 140-165). Deste modo, o trabalho dá prazer e a satisfação em realizá-lo provoca no indivíduo a motivação necessária para evoluir na carreira de forma natural e útil (McGregor, 1960: 166-171). O autor, demonstrou a necessidade de adotar uma postura Y em relação aos colaboradores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável, como se verifica nas diferenças entre as teorias propostas através do quadro 2.9.

Quadro 2.9 - Pressupostos das Teorias da Motivação X e Y.

Teoria X	Teoria Y
Os indivíduos encaram o trabalho como “um mal necessário”	O esforço manual e intelectual (físico e mental) é tão natural quanto as atividades de lazer (ex: jogos).
Os colaboradores evitam as responsabilidades.	Os colaboradores aprendem não só a aceitar responsabilidades, como também a procurá-las.
Os colaboradores não apreciam mudanças.	Os colaboradores apreciam o desafio.
Os colaboradores não tomam a iniciativa.	Os colaboradores são capazes de usar a imaginação e a criatividade na resolução de problemas.
Para se conseguir o comprometimento dos colaboradores é necessário utilizar um sistema de controlo e punição.	Os colaboradores procuram a satisfação das necessidades de estima e realização, e, portanto, encontram-se dispostos a autodirigirem-se e a autocontrolarem-se na busca de objetivos com os quais estão comprometidos.

Adaptado de McGregor, 1960.

2.3.4 – Teoria da Motivação de Locke & Latham (Teoria dos Objetivos)

Considerando que na motivação intrínseca encontram-se os fatores que motivam a ação e na motivação extrínseca os fatores que a incentivam, Locke & Latham (2004) salientaram três aspetos suscetíveis de influenciar a motivação. São eles, a escolha (direção), o esforço (intensidade) e a duração (persistência).

Os autores propõem uma teoria da motivação baseada na elaboração de objetivos (Locke & Latham, 2004), estes podem ser específicos e mensuráveis, realistas e determinados no tempo (Cunha *et al.*, 2006). Para esta teoria existe uma relação entre o trabalho e os objetivos. Se os objetivos não forem definidos e aceites pelo colaborador, é colocado em causa o comprometimento deste com a organização.

2.3.5 - Teoria da Motivação de Vroom (Teoria das Expectativas e das valências)

Victor Vroom (1964) desenvolveu um modelo contingencial de motivação,

baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. De acordo com Bilhim (2008), o que está na base desta teoria é compreender as motivações que fundamentam o comportamento humano prevendo a ação futura. A motivação contém dois elementos principais: os desejos do indivíduo (subjetivos e individuais) e as expectativas que este tem para alcançá-los. Os desejos individuais podem ser hierarquizados consoante o nível de importância que assumem para o indivíduo (a que Vroom apelidou de valência).

A teoria assenta em cinco fases: resultados do trabalho, valência, valor instrumental (instrumentalidade), expectativa e força motivacional. O resultado do trabalho é o que a organização fornece aos colaboradores (ex: remuneração, progressão na carreira, etc.). As valências traduzem os sentimentos dos colaboradores face aos resultados. O valor instrumental representa o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados percebidos pelos colaboradores. A expectativa pode ser encarada como a relação percebida entre o esforço e o rendimento e a força motivacional pode ser vista como a quantidade de esforço do indivíduo para motivar-se. Para Vroom, há três forças básicas que influenciam o seu nível de desempenho: a expectativa, que se traduz na soma entre as expectativas do indivíduo e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo e da sua capacidade para atingir estes objetivos; a instrumentalidade traduz a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca do seu desempenho.

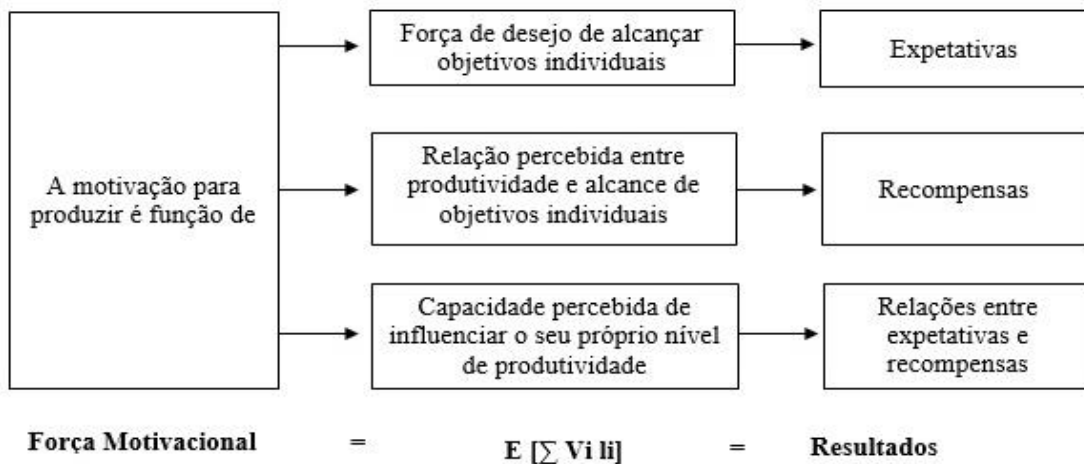
De acordo com Bilhim (2008), as escolhas de cada indivíduo dependem dos resultados que pretende atingir. A esta situação Vroom apelidou de valência, traduzida pelo valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. As valências positivas indicam que o indivíduo deseja alcançar um determinado resultado, as negativas indicam que o indivíduo tende a evitar esse resultado. Para Vroom (1964), estes três aspetos influenciam a motivação dos indivíduos no trabalho.

Para esta teoria, matematicamente, a motivação traduz-se pela fórmula seguinte, em que agrega o produto da valência, o valor instrumental e a expectativa no seguinte modo:

$FM = E \left[\sum V_i I_i \right]$ onde, FM= Força Motivacional, E= Expectativa, V= Valência e I= Instrumentalidade.

O resultado obtido da força, ou seja, o somatório das partes, pode ser considerado como o preditor da medida de motivação do indivíduo, como podemos observar na figura 2.6.

Figura 2.6 - Teoria da Motivação de Vroom.



Adaptado de Vroom, 1964.

2.4 - Conceitos e Principais Teorias Explicativas Espiritualidade no Trabalho

A dimensão da espiritualidade tem sido um tema debatido nas organizações (Gibbons, 2000). Hoje, são comuns referências a *espírito de missão*, *espírito da empresa*, *espírito empresarial*, para querer transmitir algo mais que a organização em si mesma (Kinjerski & Skrypnek, 2004). Quando as organizações se consciencializam deste atributo, a motivação, o desempenho, a comunicação, a qualidade e o bem-estar são considerados fatores salientes no seio da organização (Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Howard, 2002; Burack, 1999).

Espiritualidade é a preocupação pelas coisas do espírito, em oposição às coisas materiais (VandenBos, 2007: 884). Assim, a espiritualidade no trabalho é perspctivada como o estado mais elevado de consciência e o alinhamento das ações dos indivíduos aos fins organizacionais (Milliman *et al.*, 2003; Gibbons, 2000).

A espiritualidade e o bem-estar são conceitos distintos que tendem a ser investigados tendo em conta a influência de um em relação ao outro (Duchon & Plowman, 2005; Daaleman & Frey, 2004; Harrington, Preziosi, & Gooden, 2001; Brady, Peterman,

Fitchett, Mo, & Cella, 1999).

Gonçalves (2012: 29) adotou o conceito de espiritualidade de Rego & Souto (2007), trazido pela leitura dos estudos de Duchon & Plowman (2005), Milliman *et al.* (2003), Ashmos & Duchon (2000) conceptualizando espiritualidade através de expressões-chave, tais como, significado, propósito, vida interior e comunidade. Por outro lado, Tourish & Pinnington (2002) conceberam espiritualidade relacionando-a com sete princípios: criatividade, comunicação, respeito, visão, parceria, energia e flexibilidade. A espiritualidade é um conceito relevante para as organizações pois permite enriquecer os conceitos de tarefa. Herzberg (2003), concebe espiritualidade como o conceito que permite enriquecer o conceito de tarefa promovendo oportunidades de crescimento económico.

Para Ashmos, & Duchon (2000: 134-137), a espiritualidade promove o propósito das tarefas de trabalho, promovendo experiências de conexão com o outro e com a própria comunidade organizacional

Por seu turno, Milliman *et al.* (2003), ao pegar no constructo de espiritualidade trazido por Ashmos, & Duchon (2000), realizaram um estudo empírico no qual relacionaram espiritualidade e comportamento dos colaboradores nas organizações, em três níveis de análise distintos: nível individual, significado no trabalho; nível grupal, sentido de comunidade e nível organizacional, alinhamento com os valores da organização. Concluíram que a espiritualidade no trabalho relaciona-se com valores pessoais e com a filosofia de vida de cada um dos colaboradores da organização, apresentando-se como um constructo universal (Rego & Souto, 2007).

Gonçalves (2012: 37) elencou um conjunto de práticas de espiritualidade no local de trabalho tais como, exercícios de relaxamento, exercício físico, meditação, programas de saúde, higiene e educação alimentar. A autora relaciona ainda a espiritualidade com a satisfação, a ética e o bem-estar no trabalho, através do estudo empírico realizado por Rego & Souto (2007), em linha com Ashmos & Duchon (2000), argumentando que a espiritualidade é fonte de ética e bem-estar nos colaboradores (Gonçalves, 2012: 43). Karakas (2010), igualmente citado por Gonçalves (2012: 50), relaciona a espiritualidade com o bem-estar dos colaboradores e ambos com o desempenho organizacional, em três perspetivas distintas: a perspetiva dos recursos

humanos em que a espiritualidade pode aumentar o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, a perspectiva psicológica em que a espiritualidade ajuda a encontrar propósito e significado no trabalho e a perspectiva interindividual em que a espiritualidade desenvolve o sentido de conexão entre os colaboradores em contexto de comunidade (Figura 2.7).

Figura 2.7 - Três Perspectivas do Conceito Espiritualidade no Local de Trabalho.



Adaptado de Karakas, 2010.

Pese embora a evidência de que a espiritualidade influencia positivamente o bem-estar e o desempenho da organização, autores como Dent, Higgins, & Wharff (2005), destacam que não existe uma correlação direta entre a espiritualidade e a melhoria de produtividade ou desempenho organizacional, evidenciando que estamos ainda na esfera dos princípios e da probabilidade – ainda sem certezas.

2.5 - Conceitos e Principais Modelos Organizacionais Explicativos do Bem-Estar no Trabalho

A investigação em bem-estar encontra-se associada à construção de modelos sobre a temática para futuras investigações e contributos. Um dos modelos comumente referenciados na literatura é o Modelo de Bem-Estar de Peter Warr, conhecido também por modelo vitamínico de Warr ou ainda de modelo geral de saúde

mental (Warr, 1987; 1990a). O autor propõe que a saúde mental é influenciada pelo trabalho, considerando-se que várias características do trabalho diferenciam-se distintamente com o bem-estar.

Entre os muitos modelos abordados na literatura para explicar e compreender a saúde e bem-estar no trabalho, os modelos de bem-estar no trabalho de Danna & Griffin, da Organização de Trabalho Saudável e do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional são dos mais citados na literatura (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, & McGrath, 2004).

O modelo de bem-estar no trabalho de Danna & Griffin (1999) encara o bem-estar como um todo, englobando os aspetos da vida em contexto de trabalho e não trabalho e de saúde em geral. Os autores conceberam um modelo de bem-estar no trabalho fundado em seis categorias onde se constituem as principais fontes de *stress* organizacional que influenciam o bem-estar dos colaboradores.

No modelo de Organização de Trabalho Saudável existem seis componentes centrais (atributos organizacionais, domínios de apoio, desenho no trabalho, futuro do trabalho, ajuste de trabalho e eficácia organizacional) e condições antecedentes de desenho do trabalho (ex: autonomia, conteúdo do trabalho) e de futuro do trabalho (ex: segurança no emprego, oportunidades de carreira, aprendizagem, justiça), que influenciam o *stress* do colaborador (stressores) e o ajustamento laboral e que se encontram associadas a indicadores tais como a satisfação no trabalho, a autoeficácia percebida no trabalho, a implicação organizacional, o *stress* profissional. Este desajuste pode influenciar e conduzir a tensões psicológicas (ex: depressão) e comportamentais (ex: absentismo) com impacto na saúde e no bem-estar dos colaboradores (ex: percepção de saúde, comportamentos preventivos). Já o modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional (NIOSH), surge como uma tentativa de estabelecer um conjunto de determinantes organizacionais que influenciam a saúde do colaborador e a organização procurando prevenir e intervir ao surgimento dessas ocorrências com impacto para a saúde e bem-estar organizacional. Nesta perspetiva, uma organização saudável é definida como sendo aquela que maximiza a integração dos objetivos de trabalho, o lucro e a produtividade com os objetivos de bem-estar dos colaboradores.

Por fim, Robledo (2004, 2013) propõe uma teoria para empresas pós-convencionais num quadro conceptual, equilibrado e não marginalizador de quaisquer outras teorias ou conhecimentos organizacionais que possam emergir, denominada de Gestão D3D. Esta nova abordagem parte do princípio de que existem três dimensões básicas de gestão: ciência, arte e ética, correspondendo respetivamente às dimensões tecno-económica, estética-emocional e à correspondente aos aspetos morais da realidade organizacional (Robledo, 2004) – juntando-se uma quarta dimensão, compreendida como a dimensão espiritual, que integra, agrega e fornece sentido às três principais dimensões que constituem o *Big Three* de Robledo (2013).

Descrevemos de seguida os cinco modelos introduzidos: o modelo de bem-estar de Peter Warr, o modelo de bem-estar no trabalho de Danna & Griffin, modelo de organização de trabalho saudável, o modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional e o novo modelo integrado de gestão para empresas pós-convencionais denominado de Gestão D3D.

2.5.1 - Modelo de Bem-Estar de Peter Warr

O modelo de Peter Warr (1987) tem despertado o interesse da investigação. Para Cifre (1999), o modelo vitamínico de Warr (conhecido também por modelo geral de saúde mental) apresenta-se como um modelo que integra as variáveis suscetíveis de influenciar a saúde mental ocupacional do indivíduo no local de trabalho.

Para Warr (1987), a saúde mental no trabalho engloba cinco categorias principais, determinadas por um conjunto de características da envolvente (posição social valorizada, metas geradas externamente, segurança física, dinheiro, relações interpessoais, controlo, utilização de conhecimentos e capacidades variadas, variedade de tarefas, transparência da informação) (Figura 2.8).

Figura 2.8 - Modelo (inicial) de Bem-Estar de Warr.



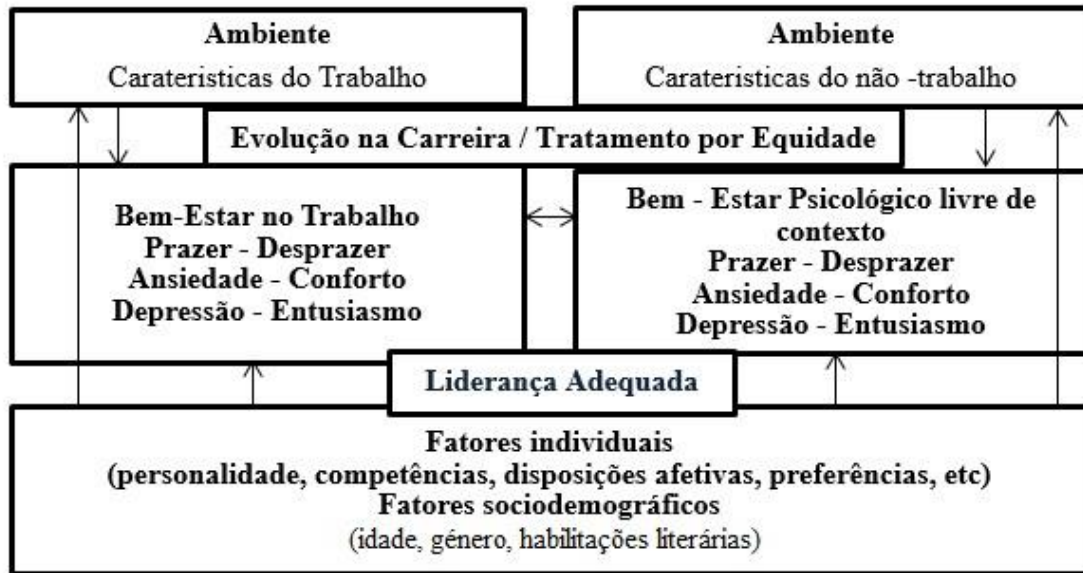
Adaptado de Warr, 1987.

Mais tarde Peter Warr centra-se no bem-estar psicológico no trabalho um instrumento de medida da saúde mental, incluindo no modelo anterior, as características individuais (por exemplo, a personalidade) e indicadores sociodemográficos (por exemplo, idade, sexo, habilitações literárias). Todavia Warr ao focar-se no bem-estar psicológico perspectiva-o no sentido de bem-estar afetivo alinhado aos sentimentos de prazer. No novo modelo, as determinantes ambientais influenciam a saúde mental produzindo o papel de uma vitamina (tal como uma vitamina tomada por um indivíduo que se supõe melhorar a sua saúde).

O papel das vitaminas são melhorar a saúde do indivíduo até ao ponto da estabilidade, produzindo-se um permanente efeito positivo no indivíduo. Todavia, o consumo em excesso de vitaminas pode produzir um efeito negativo conduzindo a um decréscimo adicional da saúde. No modelo inicial (Warr, 1987, 1990a) o autor identificou nove características, tendo acrescentado uma nova característica no modelo posterior (Warr, 1998): a liderança adequada. Em 2007, o autor propõe acrescentar mais duas características ao modelo (a possibilidade de evolução na carreira e o tratamento por equidade), sugerindo que as categorias profissionais (postos de trabalho) deveriam

ser concebidas tendo em conta as doze características (“vitaminas”) do modelo. (Figura 2.9).

Figura 2.9 - Modelo (final) de Bem-Estar de Warr.



Adaptado de Warr, 1998, 2007.

Das nove características iniciais ambientais (posição social valorizada, metas geradas externamente, segurança física, dinheiro, relações interpessoais, controlo, utilização de conhecimentos e capacidades variadas, variedade de tarefas, transparência da informação), acrescidas das três seguintes (liderança adequada, evolução na carreira e tratamento por equidade) fornecem o quadro “vitamínico” a ter em conta para a ocupação de um posto de trabalho.

Assim, como as vitaminas A, B, C, D, E, por exemplo, produzem um determinado efeito no indivíduo quando tomadas na dosagem certa para não provocar efeitos nocivos, assim, o modelo de Warr aplicado ao trabalho, determina que o efeito das características (“vitaminas”) tem um determinado efeito no trabalho. Deste modo, diferentes características relacionam-se diferentemente com o bem-estar (Quadro 2.10).

Quadro 2.10 - Modelo Vitamínico de Bem-Estar de Warr.

Vitaminas	Efeito
Posição social valorizada (ex.: significado no trabalho, prestígio ocupacional)	EC
Metas geradas externamente (ex.: exigências laborais)	DA
Segurança física (ex.: ausência de perigo, condições ergonômicas corretas)	EC
Dinheiro (ex.: remuneração justa e adequada)	EC
Relações interpessoais (ex.: qualidade e quantidade das interações sociais; apoio social)	DA
Controlo (ex.: autonomia, auto - determinação)	DA
Utilização de conhecimentos e capacidades variadas (ex.: utilização das capacidades)	DA
Variedade de tarefas (ex.: variedade de estímulos provenientes do trabalho)	DA
Transparência da informação (ex.: informação clara e retorno no desempenho)	DA
Liderança adequada (ex.: supervisão adequada)	EC
Evolução na carreira (ex.: planos de carreira definidos)	EC
Tratamento por equidade (ex.: equidade nas relações e nas decisões)	EC

Adaptado de Warr, 2007.

A utilização de modelos teóricos na investigação tem a relevância de permitir discriminar os fatores e as relações que possibilitam o surgimento do bem-estar no seio das organizações, permitindo igualmente a orientação adequada na intervenção e implementação de medidas e instrumentos de trabalho promotores de bem-estar nos colaboradores. A interação entre o indivíduo e o ambiente, entre os fatores individuais e os ambientais (exigências e recursos laborais), influenciam a saúde dos colaboradores. Elevadas exigências e baixos recursos são suscetíveis de afetar negativamente a saúde do indivíduo e conseqüentemente o seu bem-estar. A inclusão de um caminho positivo no processo psicossocial conducente a profissões saudáveis é a linha orientadora do modelo vitamínico de Warr. Esta nova orientação saudável vem abrir o caminho para as organizações saudáveis. Este conceito de “saúde organizacional” arrastou consigo os primados de eficácia organizacional como noção aglutinadora do desempenho

organizacional ligado ao lucro e à produtividade integrando o bem-estar dos colaboradores (Sauter *et al.*, 1996).

2.5.2 - Modelo de Bem-Estar no Trabalho de Danna & Griffin

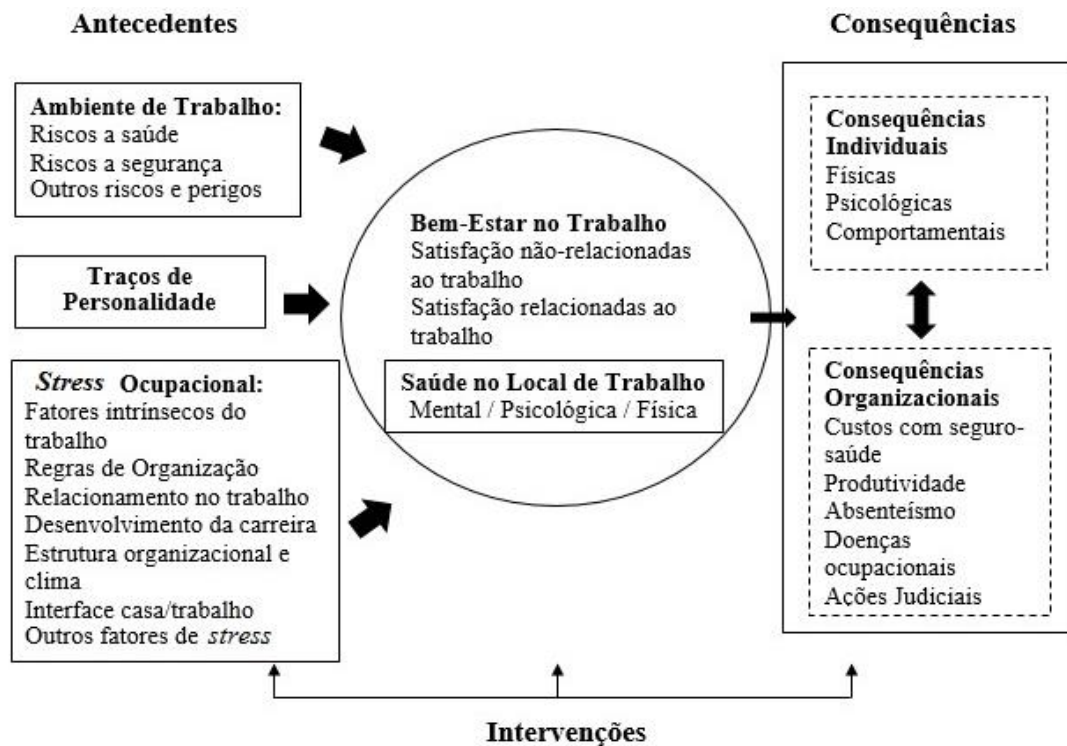
Danna & Griffin (1999), conceberam um modelo de bem-estar no trabalho assente em seis categorias onde se constituem as principais fontes de *stress* organizacional que influenciam o bem-estar dos colaboradores: fatores inerentes ao trabalho, o relacionamento no trabalho, a função no seio da organização, a progressão na carreira, a estrutura organizacional e o clima organizacional, a ligação trabalho/casa. Todavia sublinharam a necessidade de distinguir bem-estar e saúde, para que ambos os conceitos não sejam utilizados indiscriminadamente. Bem-estar é visto como um todo, englobando os vários aspetos da vida em contexto de trabalho e não trabalho e de saúde em geral. Por outro lado, a saúde é encarada como uma subcomponente do bem-estar e engloba um conjunto de indicadores mentais e psicológicos da saúde, tais como o afeto, a frustração e a ansiedade e indicadores físicos, como o sejam, a pressão arterial e a saúde física em geral (Danna & Griffin, 1999, 359).

O tempo que os indivíduos dedicam ao trabalho e as experiências (físicas ou emocionais) que nele são vividas desde sempre que despertam o interesse dos investigadores (Danna & Griffin, 1999). O trabalho surge muitas das vezes associado ao *stress*, inerente à complexidade da atividade laboral, e ao impacto noutros domínios da vida. A perda da saúde e a diminuição do bem-estar prejudicam os indivíduos e as organizações, afetam os recursos humanos organizacionais e estão na base da diminuição da produtividade e do absentismo (Danna & Griffin, 1999).

O bem-estar é transversal à satisfação com a vida em vários domínios. Por exemplo, no domínio do trabalho, a remuneração, as relações no local de trabalho, as características das tarefas, a promoção na carreira, são determinantes que influenciam o bem-estar do indivíduo como um todo e não se circunscrevem somente ao domínio do trabalho, mas passam, naturalmente, para todas as outras atividades e domínios da vida, como por exemplo, o domínio social, familiar, do lazer, do trabalho. O estado de saúde

do indivíduo é encarado como uma subcomponente do bem-estar e, engloba a combinação de indicadores mentais/psicológicos, tais como o afeto, a ansiedade, a frustração, e, indicadores físicos/psicológicos, tais como a doença, a pressão arterial elevada ou a saúde física em geral (Danna & Griffin, 1999). Para Danna & Griffin (1999), os fatores que influenciam o bem-estar no local de trabalho são a segurança, o *stress* ocupacional e os traços de personalidade, pelo que intervenções nas causas, tais como melhorar as condições de trabalho e a segurança no local de trabalho, tem um efeito positivo no bem-estar dos colaboradores (Figura 2.10).

Figura 2.10 - Modelo de Bem-Estar no Trabalho.



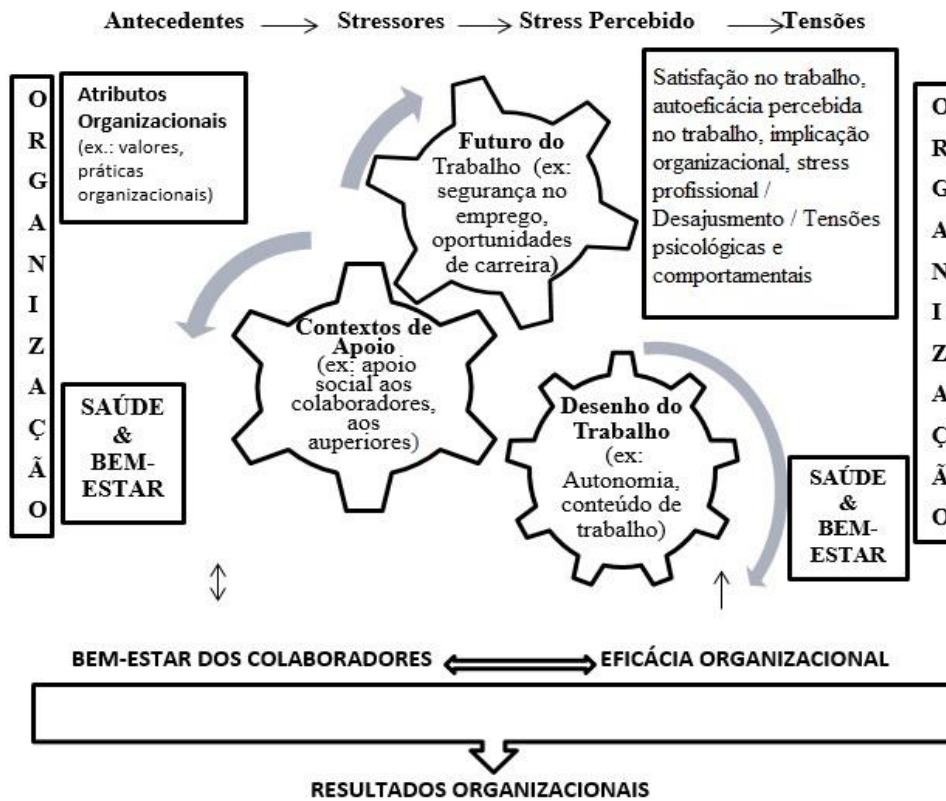
Adaptado de Danna & Griffin, 1999.

2.5.3 - Modelo de Organização de Trabalho Saudável

O Modelo de Organização de Trabalho Saudável (*Health Work Organization Model*) é constituído por seis categorias: atributos organizacionais centrais, domínios de apoio, desenho no trabalho, o futuro no trabalho, ajuste de trabalho e eficácia organizacional (Vandenber, Park, DeJoy, Wilson, & Griffin-Blake, 2002: 73-74). Para

este modelo, existem condições que antecedem tanto a autonomia e o conteúdo do trabalho (desenho do trabalho), como a segurança no emprego, as oportunidades de carreira, aprendizagem, justiça (futuro do trabalho) consideradas de situações que influenciam o *stress* do colaborador (stressores) e o ajustamento laboral que estão associadas a indicadores tais como a satisfação no trabalho, a autoeficácia percebida no trabalho, a implicação organizacional, o *stress* profissional. Por outro lado, este desajuste é suscetível de influenciar e conduzir a tensões psicológicas (ex: depressão) e comportamentais (ex: absentismo) com impacto na saúde e no bem-estar dos colaboradores (ex: perceção de saúde, comportamentos preventivos) (Vandenber *et al.*, 2002) (Figura 2.11).

Figura 2.11 - Modelo de Organização de Trabalho Saudável

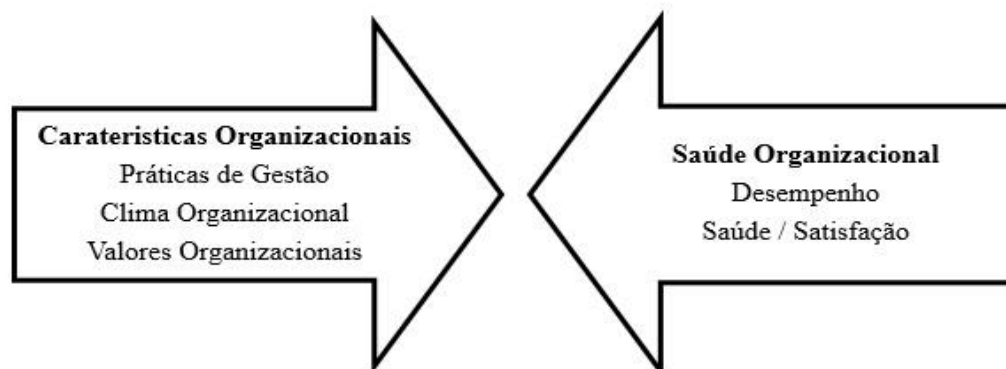


Adaptado de Vandenberg, Park, DeJoy, Wilson, & Griffin-Blake, 2002.

2.5.4 - Modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional

O modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional procura estabelecer um conjunto de características que influenciam a saúde organizacional tendo em conta a necessidade de prevenção e intervenção das organizações para a saúde e bem-estar organizacional. Para este modelo uma organização saudável define-se como aquela que maximiza a integração dos objetivos de trabalho, o lucro e a produtividade com os objetivos de bem-estar dos colaboradores (Sauter *et al.*, 1996: 451). Salientar o papel das práticas de gestão de recursos humanos e da cultura organizacional, na promoção de locais de trabalho mais saudáveis e promotores de bem-estar está no centro de pesquisa deste modelo. Sauter *et al.* (1996) advogam que as práticas de recursos humanos (ex: formação, desenvolvimento da carreira, remuneração) relacionam-se com a eficácia organizacional. Com efeito, preconizando a inter-relação entre as dimensões de desempenho organizacional e de bem-estar, foca-se em características organizacionais principais (ex: práticas de gestão, cultura, valores e clima organizacionais) em detrimento dos fatores associados ao trabalho (ex: autonomia), enquanto fatores de risco para a saúde e desempenho, contrariamente ao preconizado pelo anterior modelo analisado de Organização de Trabalho Saudável que assentava essencialmente a sua ação nos fatores associados ao trabalho (Figura 2.12).

Figura 2.12 - Modelo do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional



Adapatdo de Sauter, Lim, & Murphy, 1996.

2.5.5 - Modelo Integrado de Gestão Para Empresas Pós-Convencionais (Modelo Gestão D3D de Robledo)

Robledo (2004) propõe uma nova abordagem à gestão organizacional tendo em conta a complexidade de desafios organizacionais que se colocam hoje às empresas (Comissão das Comunidades Europeias., 2001: 17). Esta nova abordagem denominada de Gestão D3D parte do princípio de que existem três dimensões básicas de gestão: ciência, arte e ética, correspondendo respetivamente às dimensões tecno-económica, estética-emocional e à correspondente aos aspetos morais da realidade organizacional (Robledo, 2004). Uma quarta dimensão junta-se às restantes três, compreendida como a dimensão espiritual, que integra, agrega e fornece sentido às três principais dimensões que constituem o *Big Three* (Robledo, 2013). Para o autor,

...El modelo de empresa postconvencional que propugna la D3D combina la búsqueda de resultados empresariales con un enfoque humanista y de responsabilidad social. Este necesita de líderes postconvencionales que sean conscientes de las limitaciones del arquetipo actual de empresa y con voluntad de superarlo. Los líderes de la D3D deben ser pensadores integrales que combinen la lógica con intuición, la razón con la emoción, y la moralidad con el pragmatismo. (Robledo, 2004: XIV)

A complexidade reclamou uma nova visão:

... Y eso, precisamente, quiere aportar *la D3D o dirección tridimensional*: una visión que prepare a nuestras empresas para los retos del futuro y les ayude a superar sus limitaciones actuales. (Robledo, 2004: XVIII)

Passou-se de uma abordagem individual e redutora para uma abordagem plural, holística e integradora (Robledo, 2013).

Para Robledo (2004), as dimensões da organização devem compreender as dimensões humanas (Jones, Moore, & Snyder, 1988: 76). Robledo constatou que as dimensões básicas da experiência humana podem ser agrupadas em três grandes dimensões fundamentais (científica, artística e ética) (Robledo, 2004: 9-12). Robledo

relaciona diretamente estas três dimensões à felicidade humana e à sustentabilidade organizacional. Segundo o autor,

... Lo empírico-intelectual, lo estético-emocional, lo moral y lo espiritual: ciencia, arte y espíritu. Estos son los elementos que estructuran la vida humana y, por ello, son fundamentales para la felicidad personal en el trabajo y la excelencia empresarial sostenible. (Robledo, 2004:12)

Desta forma é possível obter as três dimensões básicas na gestão de empresas: a ciência, a arte e a ética de administrar ou gerir empresas (Robledo, 2004:12-13). Segundo o autor, estas três dimensões encontram-se intimamente relacionadas com as três escolas fundamentais organizacionais: a organização que aprende orientada para a prática e aprendizagem organizacional (Senge, 2000; Argyris, & Schön, 1997, Senge & Suzuki, 1994), a gestão do conhecimento (Alavi & Leidner, 2001), escola centrada nas técnicas de construção e gestão do conhecimento na organização e na captação da experiência coletiva da empresa, e escola do pensamento que surge da contabilidade e procura adaptar os instrumentos financeiros à orgânica da empresa e aos movimentos do capital intelectual atribuindo-lhes valor monetário (Edvinsson & Malone, 1997).

Para Robledo (2004), faz sentido comparar a organização empresarial à vida dos indivíduos sintetizando os fundamentos do pós-modernismo em três abordagens: o construtivismo, o contextualismo e o perspetivismo. O construtivismo entende que a realidade que experienciamos é uma aproximação de acordo com a visão de cada indivíduo (Prawat, 1996). O contextualismo vai buscar à física quântica a sua fundamentação teórica. A empresa moderna assenta na divisão do trabalho e na diferenciação de tarefas como o fundamental princípio organizativo. No perspetivismo, a dominância de uma verdade é colocada em causa. A desmistificação da verdade absoluta é o fundamento teórico do perspetivismo. A negação do *one best way* para gerir uma empresa (Hancock & Tyler, 2001).

Robledo (2004: 79) elabora uma tabela com dois quadrantes principais: os da esquerda centram-se no subjetivo, no interior do indivíduo e da empresa e os quadrantes da direita centram-se no objetivo, no exterior ao indivíduo e à empresa. Todos os quadrantes encontram-se relacionados entre si (Figura 2.13).

Figura 2.13 - Os Quatro Quadrantes e as Dimensões da Teoria D3D.



Adaptado de Robledo, 2004: 79, 2013: 546.

Para Robledo (2004: 239), esta nova dinâmica económico-social necessita de um líder integral que terá de se enquadrar e exercer a sua influência:

... Ciencia, arte y ética se combinan de forma inseparable en toda acción o decision de un líder, correspondendo a essência da liderança “en alcanzar los objetivos marcados de forma eficiente (mission científica), emocionar y desarrollar personal y profesionalmente a sus subordinados (mission artística) y perseguir el bien común (mission ética). Robledo (2004: 241)

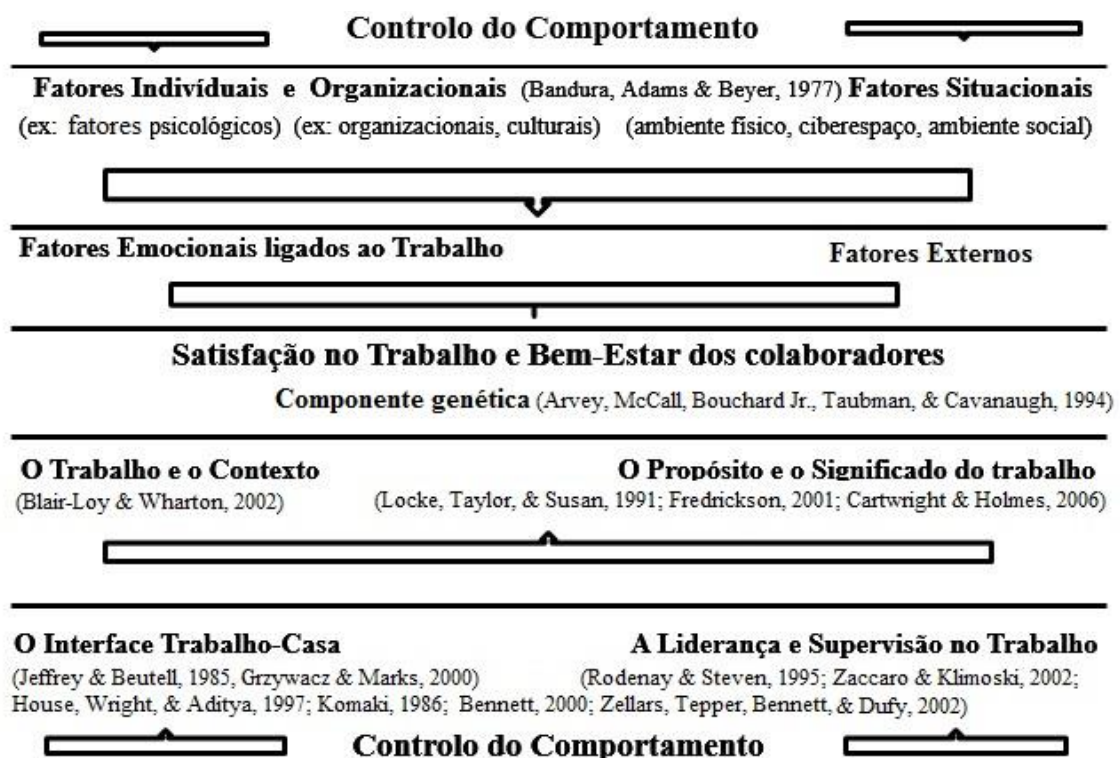
2.6 - Fatores Influenciadores do Bem-Estar no Trabalho

Com base na revisão de literatura constata-se que os fatores influenciadores do bem-estar no trabalho podem ser divididos em quatro grandes áreas: o trabalho e o contexto (Blair-Loy & Wharton, 2002), a relação ou interface trabalho-casa (Grzywacz & Marks, 2000, Jeffrey & Beutell, 1985), o propósito e o significado do trabalho (Cartwright & Holmes, 2006; Fredrickson, 2001; Locke & Taylor, 1991) e a liderança e supervisão no trabalho (Zaccaro & Klimoski, 2002; Zellars *et al.*, 2002; House, Wright, & Aditya, 1997; Wright, & Aditya, 1997; Ogawa & Bossert, 1995; Komaki, 1986).

Estes fatores podem ser agrupados em duas grandes categorias – fatores ligados ao indivíduo e fatores situacionais (Bandura, Adams, & Beyer, 1977). Para Bandura *et al.* (1977), ambos os fatores internos (psicológicos) ligados ao indivíduo e os fatores externos (organizacionais, sociais, culturais, etc.) assumem um papel importante ao nível do controlo do comportamento. Os fatores psicológicos ligados ao indivíduo podem ter um impacto determinante nos fatores emocionais ligados ao trabalho, como no caso da satisfação no trabalho e do bem-estar.

De notar neste ponto que Arvey, McCall, Bouchard Jr., Taubman, & Cavanaugh (1994) apontam para a existência de uma componente genética ao nível da satisfação no trabalho que não deve ser descurada na abordagem aos fatores pessoais ligados ao indivíduo que influenciam o bem-estar no trabalho (figura 2.14).

Figura 2.14 - Representação em Esquema dos Fatores Influenciadores do Bem-Estar no Trabalho Extraídos da Revisão de Literatura.



Adaptado de Cartwright & Holmes, 2006; Blair-Loy & Wharton, 2002; Zaccaro & Klimoski, 2002; Zellars, Tepper, Bennett, & Dufy, 2002; Fredrickson, 2001; Bennett, 2000; Grzywacz & Marks, 2000; House, Wright, & Aditya, 1997; Rodénay & Steven, 1995; Arvey, McCall, Bouchard Jr., Taubman, & Cavanaugh, 1994; Locke, Taylor & Susan, 1991; Komaki, 1986; Jeffrey & Beutell, 1985; Bandura, Adams & Beyer, 1977.

Por outro lado, Blair-Loy & Wharton (2002) e Lee & Ashforth (1996), identificaram um conjunto de características do trabalho como relevantes indicadores de saúde e bem-estar no trabalho, tais como as exigências do trabalho (físicas, emocionais ou cognitivas), o controle, a autonomia e o suporte social. O trabalho que um colaborador tem, é de particular importância para os seus níveis de BEP (De Jonge, Dormann, Janssen, Dollard, Landeweerd, & Nijhuis, 2001). O tipo ou a natureza de trabalho que um colaborador tem assume impacto no seu BEP (Warr, 1990b).

Se mais nenhuma virtude se pudesse retirar do trabalho se não a remuneração, a dimensão positiva do trabalho nunca seria estudada (Forsberg, Axelsson, & Arnetz, 2004). Contudo, mesmo sendo o fator remuneração basilar à formação do trabalho, não quer isto dizer que a remuneração seja o fator com maior impacto no BEP das pessoas, na medida em que, o dinheiro é condição *sine qua non* ao trabalho, mas a partir daí outros fatores se levantam: organizacionais (tais como por exemplo, as condições de trabalho, o tipo ou natureza do trabalho) e os ligados ao indivíduo no trabalho (tais como por exemplo, saber se se sente bem no local de trabalho, se é bem tratado).

Um dos aspetos de relevo na relação trabalho-casa relaciona-se com o número de horas de trabalho. Trabalhar muitas horas pode ter um impacto negativo na saúde e no bem-estar (White, Hill, McGovern, Mills, & Smeaton, 2003; Charlesworth, Campbell, Probert, Allan, & Morgan, 2002; Sparks, Cooper, Fried, & Shirom, 1997).

Para além do excesso do número de horas de trabalho (como por exemplo, as práticas laborais em trabalho suplementar), outros fatores relacionados com os padrões de trabalho (tais como por exemplo, o trabalho a tempo inteiro e trabalho a tempo parcial, o trabalho por turnos, o tempo consumido nas deslocações de e para o trabalho) assumem igualmente impacto ao nível da saúde e do bem-estar dos indivíduos, como constata Van der Hulst, Van Veldhoven, & Beckers, 2006; Ganster & Bates, 2003; Kelley, 2001. Um outro fator igualmente a ponderar é o apoio da família nas questões de trabalho, de acordo com Ivancevich & DeFrank (1998).

Uma das práticas chave no trabalho que tem um efeito positivo no BEP é a flexibilidade no trabalho (Costa, Sartori, & Akerstedt, 2006) que pode promover um adequado equilíbrio entre a dimensão social do trabalho e a dimensão social do não trabalho (Origo & Pagani, 2009; Kirkcaldy, Levine, & Shephard, 2000).

Segundo Hooker, Hogan, & Leeker (2007), a prática laboral mais popular nos últimos anos tem sido a prática do horário flexível, que permite a conjugação dos interesses organizacionais com os individuais. A flexibilidade laboral é um elemento moderador do conflito trabalho-família porque permite ajustar os períodos de tempo de forma mais equilibrada evitando o conflito da sobreposição de horários no seio da família. Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman (2001) estudaram o conflito trabalho-família argumentando que uma das causas do conflito familiar é proveniente do desfasamento dos horários de trabalho dos membros da família, concluindo que a flexibilização laboral surge como moderadora do conflito trabalho-família. Nesta linha de investigação, Byron (2005), reporta resultados positivos na adoção de medidas de horário flexível. Contudo, esta evidência é contrariada por serem medidas de flexibilidade consideradas contra produtivas em certo tipo de organizações e por interferirem na gestão interna da organização (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006).

O bem-estar não é apenas o facto do indivíduo sentir-se bem e fazer coisas que são relaxantes (Locke *et al.*, 1991). Para se ser psicologicamente saudável precisa-se de sentir que o que se está a fazer vale a pena e serve um propósito útil (Cartwright & Holmes, 2006).

O propósito pode ser altruísta e envolver servir e ajudar os outros ou pode ser mais egoísta e focado no melhoramento do nível de vida do indivíduo. O facto de níveis elevados de bem-estar não se basearem somente em relaxar ou passear quando e como se quer tem importantes implicações no local de trabalho (Fredrickson, 2001). Como apontado por Cartwright & Holmes, (2006), a mais importante implicação está relacionada com o comportamento que os indivíduos têm perante o trabalho desenvolvendo metas e criando desafios, evidência igualmente anteriormente apontada por Latham (2003).

O sentido de que vale a pena trabalhar e de que existe uma orientação organizacional no trabalho implica a construção da ideia de que o que se faz tem de ter sentido, propósito e orientação organizacional (Button, Mathieu, & Zajac, 1995).

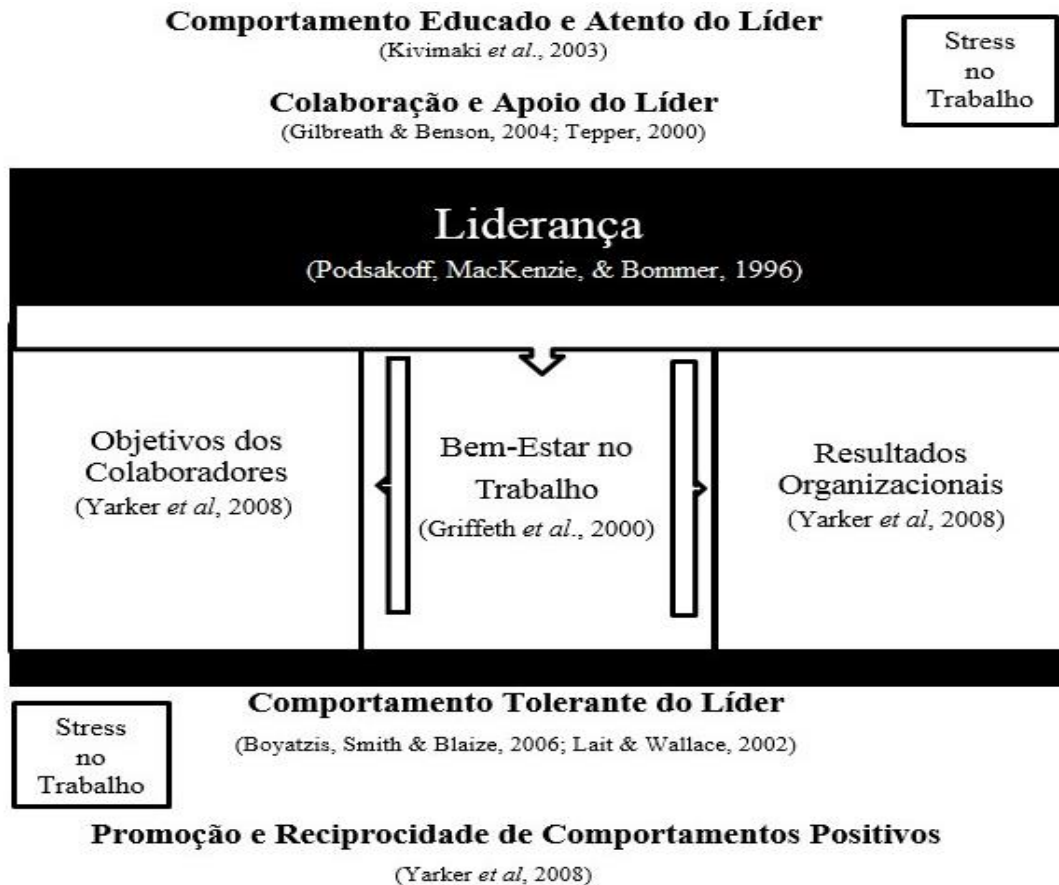
Acima de tudo, implica o entendimento de que o que se faz deve valer a pena, alinhado com a motivação organizacional (Locke & Latham, 2002). A teoria da motivação (Locke & Latham, 1990) assenta na premissa de que os objetivos determinam as ações e que estipular objetivos específicos (difíceis mas atingíveis) conduz a níveis elevados de desempenho (Locke & Latham, 2009). Quanto mais comprometido estiver o indivíduo com os objetivos mais eficazmente estes serão alcançados (Fred, 2011).

A nível dos fatores influenciadores do BET, a liderança é encarada como fundamental (Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996). Para Yarker (Yarker *et al.*, 2008), na temática do BET, salienta o papel dos gestores e dos líderes nas organizações.

A ênfase no papel dos líderes diretos assenta em investigação que demonstra o impacto que a liderança tem no bem-estar dos indivíduos no trabalho. A qualidade das relações entre colaboradores e líderes tem sido evidenciada como um importante preditor à permanência ou saída das pessoas das organizações (Griffeth *et al.*, 2000).

O líder exerce significativo impacto no tipo de fatores de *stress* no trabalho. O líder pode lidar com os indivíduos de uma forma mais tolerante, fazendo uso de técnicas de comunicação eficientes (Boyatzis, Smith, & Blaize, 2006; Lait & Wallace, 2002). Pode também ser educado e atento à relação que mantém com os subordinados (Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, & Keltikangas-Jarvinen, 2003). O líder pode colaborar e apoiar os subordinados na execução das tarefas (Gilbreath & Benson, 2004; Tepper, 2000) e pode promover a reciprocidade do uso de comportamentos positivos face aos subordinados (Yarker *et al.*, 2008) (Figura 2.15).

Figura 2.15 - Representação em Esquema da Liderança como Componente Influenciadora do Bem-Estar no Trabalho.



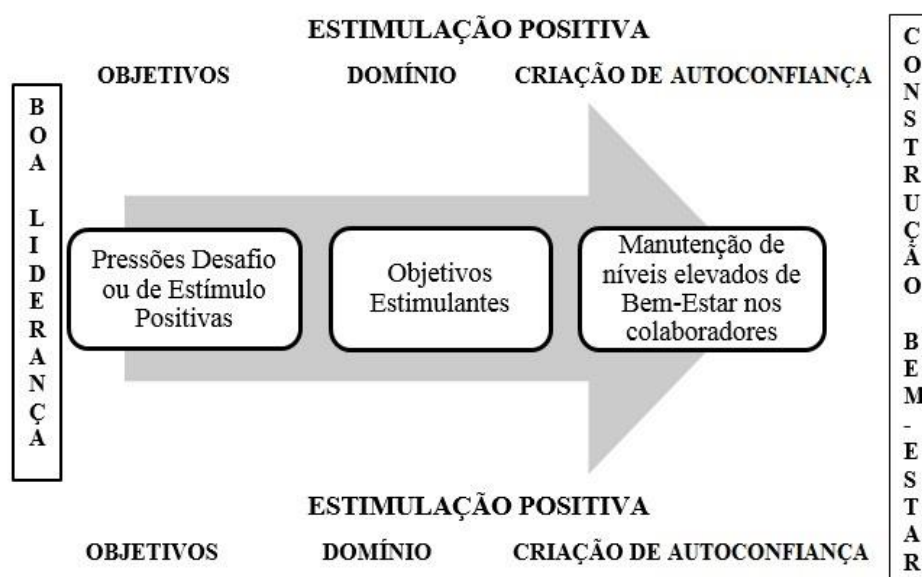
Adaptado de Yarker, Lewis, & Donaldson-Feilder, 2008; Boyatzis, Smith, & Blaize, 2006; Gilbreath & Benson, 2004; Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, & Keltikangas-Jarvinen, 2003; Lait & Wallace, 2002; Tepper, 2000; Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996).

Por outro lado, o líder pode igualmente monitorizar pormenorizadamente o nível de autonomia e controlo que um colaborador tem na execução da tarefa (Spector, 1986, 1988). As exigências projetadas no colaborador (Steinberg & Figart, 1999), os recursos e suporte disponíveis na organização (Heaney, Price, & Rafferty, 1995) em conjugação com exigentes níveis de equilíbrio trabalho e não trabalho (Sonnentag, 2001; Jeffrey & Beutell, 1985) podem, em conjunto, ser exigências na esfera de influência direta do líder (Hollander & Offermann, 1990).

A influência do líder na organização parece evidente, tanto ao nível do controlo ou intensidade do trabalho, como ao nível da limitação do trabalho, por vários fatores organizacionais que ocorram na dinâmica da organização (House, 1971). Por vezes, as chefias diretas (Komaki, 1986) podem ver a sua ação dificultada por lhes faltar autoridade para influenciar fatores-chave suscetíveis de prejudicar o grupo de trabalho, como é o caso da ambiguidade de papéis ou o conflito, a autonomia da tarefa, o equilíbrio entre as exigências do trabalho e o controlo (Gilbreath, 2004).

Existe evidência na literatura que o comportamento das chefias está diretamente associado ao *stress* dos liderados (Sosik & Godshalk, 2000), à saúde dos liderados (Landeweerd & Boumans, 1994), à qualidade das relações interindividuais produzidas no grupo na medida em que relações de fraca qualidade líder - liderado estão associadas a um maior *stress* (Nelson, Basu, & Purdie, 1998). Deste modo, Robertson & Flint-Taylor (2009) propuseram um modelo de impacto na liderança baseado no fato do líder poder manter, ou não, níveis elevados de bem-estar nos colaboradores, cujo ponto central situa-se na forma como o líder é estimulado e, ou, apoiado pelos colaboradores em manter tais níveis. Os autores advogam que pressões ou estímulos positivos permitem alcançar objetivos estimulantes, permitindo a realização de objetivos e criação de autoconfiança (Figura 2.16).

Figura 116 - Modelo de Liderança de Robertson & Flint-Taylor.



Adaptado de Robertson & Flint-Taylor, 2009.

Gilbreath & Benson (2004) estudaram o impacto do comportamento dos líderes no bem-estar dos liderados e descobriram que o comportamento do supervisor contribui para prever distúrbios psiquiátricos, como por exemplo, a idade, o apoio dos colegas de trabalho, o apoio em casa, acontecimentos da vida stressantes ou do trabalho.

Portanto, líderes que desenvolvam práticas de trabalho de elevada qualidade nos seus grupos de trabalho têm um recíproco impacto positivo no seu bem-estar e no bem-estar do grupo (Van Dierendonck *et al.*, 2004).

2.7 - Estudos Prévios

A liderança pode ser apresentada como uma forma de obter um determinado nível de aceitação por parte das pessoas, que são influenciadas pelo líder, mas essa aceitação só será plenamente conseguida com respeito pelo bem-estar dos subordinados.

No setor dos serviços é crucial que se estimule o bem-estar interno da organização, analisando as necessidades dos colaboradores, antecipando eventuais situações de insatisfação, procurando quais as melhores soluções para resolver esse tipo de situações, sem que o serviço seja prejudicado.

Tendo em conta que esta dissertação segue a metodologia utilizada por Monteiro (2008) no estudo sobre liderança inovadora no setor do turismo no Algarve e a metodologia e o questionário em elaboração utilizado por Sousa *et al.*, (2013) no estudo sobre liderança e bem-estar no setor dos serviços no Algarve, descreve-se ambos os estudos, finalizando com a análise de um terceiro estudo sobre liderança e bem-estar na hotelaria de cinco estrelas.

2.7.1 - Estudo em Liderança e Inovação no Turismo

Monteiro (2008) levou a cabo um estudo na hotelaria de qualidade no Algarve cujo objetivo foi compreender se a inovação na hotelaria de qualidade estaria relacionada com a gestão inovadora, caracterizando a ação das chefias inovadoras. Para tanto, a autora analisou o conceito de inovação, descrevendo as teorias de liderança em três perspectivas, começando pela descrição do processo de liderança focado no líder, nos seguidores, no grupo e interação entre ambos, tendo a liderança interacionista constituído o quadro teórico daquele estudo (Monteiro, 2008). Monteiro utilizou o método de Kelly para construir um questionário que diferenciasse as percepções que os colaboradores apresentassem dos chefes mais e menos inovadores, administrado a colaboradores de 16 hotéis de quatro e cinco estrelas no Algarve, tendo validado 519 questionários e realizadas 30 entrevistas a chefias mais e menos inovadoras. Os resultados mostraram que a liderança inovadora se constrói em torno de duas dimensões, competências de tomada de decisão e competências relacionais, demonstrando uma mudança de paradigma relativamente ao modelo bidimensional tarefa-relação. As entrevistas corroboraram aqueles resultados, mostrando que os chefes inovadores e menos inovadores diferem significativamente quanto ao modo como constroem o seu papel.

Para Monteiro (2008: 126) e Sousa & Monteiro (2005), a utilização do método das grades de Kelly “tem a vantagem de permitir a articulação do trabalho quantitativo e qualitativo” contribuindo “para uma compreensão enriquecida dos processos em estudo” (Monteiro, 2008). Entre outras conclusões, a autora conclui que o processo de comunicação entre a chefia e os colaboradores reveste-se de primordial importância, enquanto meio para atingir relações de confiança e respeito mútuo, salientando que a “autenticidade da chefia na relação pode permitir o seu enriquecimento e aprofundamento, atingindo um estágio de partilha da liderança (no sentido de Graen, 2006) em que são solicitadas as sugestões aos colaboradores” (Monteiro, 2008: 256).

2.7.2 - Estudo em Liderança e Bem-Estar nas Empresas do Algarve

Este estudo permitiu caracterizar a liderança exercida pelas chefias fundada na relação e na inclusão dos colaboradores no processo de decisão (em alternativa ao poder e ao estatuto tendo em vista a dedicação à empresa, a que os autores apelidaram de liderança feminina) sugerindo a existência de diferenças na percepção dos colaboradores face à liderança exercida por chefias do género masculino e do género feminino (Sousa *et al.*, 2013: 7-8). Utilizaram um questionário de liderança e bem-estar construído com base no método de Kelly, estruturado nos fatores estruturação e consideração, tendo inquirido 572 indivíduos pertencentes a 23 empresas do Algarve e igualmente realizado entrevistas a chefias indicadas como bons exemplos. Naquele estudo, foram realizados também quatro estudos de caso em empresas geridas por mulheres. Os resultados mostraram que os indivíduos sob chefia feminina indicaram cotações mais favoráveis quanto aos seus chefes, em relação aos que dispunham de chefias masculinas, em ambos os fatores. Todavia, a maioria dos participantes sob uma chefia masculina referiram preferir uma chefia masculina, enquanto os sob uma chefia feminina referiram preferir uma chefia feminina. Nas respostas aos porquês, acentuaram a preferência por um chefe masculino relacionada com Menos Conflito, Competência Organizacional e Ética, Relacionamento e Identidade de Género, enquanto que a preferência por uma chefia feminina relacionou à Sensibilidade.

Analisaram o conceito de Bem-Estar no Trabalho (BET) definindo-o como a percepção e avaliação que o indivíduo tem acerca da sua qualidade de vida em termos psicológicos e sociais (Sousa *et al.*, 2013: 53; Keyes, Hysom, & Lupo, 2000).

Os autores sublinham os benefícios de uma boa liderança, considerando que esta produz efeitos positivos na saúde e no bem-estar do colaborador. Desta forma, analisando os estudos de Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, (2008), de Ayres & Malouff (2007) e Hartel, Schmidt, & Keyes, (2003), os autores concluíram que as emoções positivas ampliam a capacidade de atenção e ação, estimulam o trabalho cognitivo, influenciam o pensamento criativo e aumentam a habilidade de interação social, concluindo que,

... este aumento da atividade cognitiva permite ao trabalhador ter pensamentos, ideias e ações mais consistentes que estão em consequência, diretamente relacionados com iniciativas que colaboram para o sucesso das organizações. Estas afirmações sugerem que o bem-estar do trabalhador deve ser um dos assuntos de interesse prioritário do empregador. (Sousa *et al.*, 2013: 55)

Igualmente pelo estudo de Ayres & Malouff (2007), os autores concluem que algumas situações estimulam sentimentos positivos por parte do colaborador. Situações, tais como: clarificar metas e expectativas de trabalho alinhando os recursos necessários para o efeito; fazer com que o colaborador sinta que está a contribuir para a organização alinhando a tarefa ao indivíduo; promover o reconhecimento pelo bom desempenho no trabalho despertando emoções positivas e desejos de melhorar; contribuir para uma gestão participativa, promovendo sentimentos de pertença à organização; promover o relacionamento interpessoal e a amizade no ambiente de trabalho pode contribuir para a diferenciação dos grupos de trabalho bem-sucedidos; contribuir para a criação de um sistema de organização que promova o progresso e o crescimento pessoal.

Neste estudo participaram 23 empresas do Algarve, a sua maioria pertencem ao setor do turismo e do bem-estar, seguido pela construção e mediação imobiliária, informática, distribuição, comércio, institutos públicos e indústrias várias.

O instrumento principal utilizado neste estudo foi um questionário sobre liderança e bem-estar, construído segundo o método das grades de Kelly, concebendo os autores este método como a perspetiva de que o conhecimento que o indivíduo tem da realidade depende das interpretações que dela faz.

O questionário final que resultou deste estudo teve por objetivo estudar as diferenças na gestão feminina em relação à masculina e na promoção do bem-estar dos subordinados, continha dados biográficos, tais como o género, idade, habilitações literárias, e as seguintes questões: “*Há quanto tempo trabalha com o seu/sua chefe atual?*”; “*Exerce cargo de chefia?*”; “*O seu chefe é homem ou mulher?*”; “*Prefere ter como chefe um homem ou uma mulher?*”; “*Porquê?*” e 24 questões, às quais foi atribuída uma escala do tipo Lickert, de 1 a 5, que correspondiam, respetivamente, a “*concorda totalmente*”, “*concorda parcialmente*”, “*não concorda nem discorda ou não é aplicável*”, “*discorda parcialmente*”, e “*discorda totalmente*”.

Os dois fatores analisados com este questionário passaram a ser denominados por *Consideração* e *Estruturação*, sendo o primeiro constituído pelos itens 4, 5, 6, 9, 14, 18, 19, 20, 21, 22 e 23, referente às questões relacionadas com a forma como era percebida a consideração tida por parte da chefia para com o subordinado ou com a própria relação entre chefia e subordinado e o segundo fator constituído pelos itens 1, 2, 3, 11, 12, 13, 15, 16 e 17, que respeitavam a questões relacionadas com a forma como era estruturado e organizado o trabalho a executar, englobando aspetos tais como a comunicação, informação, explicitação e delegação de tarefas.

Os autores concluem que a maioria das perceções dos inquiridos indica uma clara preferência pelas chefias do género masculino, em relação ao feminino. Isto, apesar dos valores de indiferença para com o género da chefia serem igualmente elevados. Os autores verificaram também que esta preferência é independente do género do indivíduo, das suas habilitações, do tempo de trabalho na empresa, de ser ou não chefia, mas não da idade, concluindo que

... apesar das diferenças encontradas, as perceções quanto a diferenças entre chefias masculinas e femininas, na promoção do bem-estar dos empregados, tenderão a dissipar-se com o tempo e a uma maior habituação ao exercício da liderança por quadros femininos. (Sousa *et al.*, 2013: 144)

2.7.3 - Estudo em Liderança e Bem-Estar na Hotelaria de Cinco Estrelas

Pela análise dos dois estudos anteriores constata-se que o estudo da liderança ao combinar características, motivos, valores, comportamentos e situações do líder e o estudo do bem-estar ao enveredar para a investigação holística do funcionamento positivo global do indivíduo (Brown & Ryan, 2003; Blanco & Diaz, 2005) permite a valorização do indivíduo, tornando-o mais autoconfiante (Biswas-Diener, 2008; Blanco & Diaz, 2005; Fredrickson, 2001).

Kara *et al.*, (2013) desenvolveram um estudo em empreendimentos turísticos de cinco estrelas na Turquia no sentido de compreender a relação entre os estilos de liderança e o bem-estar. Centraram a sua atenção nos estilos de liderança transformacional e transacional. Assim, em linha com os estudos de Van Dierendonck *et al.*, (2004), os autores relacionaram a liderança ao bem-estar psicológico dos colaboradores, tendo concluído que uma boa liderança, ou liderança de elevada qualidade, está associada à satisfação no trabalho e à promoção do bem-estar.

Partiram de algumas hipóteses, das quais se considera pertinente ao presente estudo mencionar duas delas:

H1. Liderança transacional tem uma influência negativa significativa na percepção da qualidade de vida de trabalho dos funcionários do hotel.

H2. Liderança transformacional tem uma influência positiva significativa na percepção da qualidade de vida de trabalho dos funcionários do hotel.

Constataram que a liderança assume uma posição central neste segmento de hotelaria, tendo em conta a exigência solicitada dos colaboradores e da qualidade do serviço a desenvolver. Do líder é reclamado um duplo papel de gestor de recursos humanos e de líder tendo em conta atingir os objetivos organizacionais, o bem-estar dos colaboradores e a satisfação dos clientes. Para isso, o líder deve possuir determinadas características, tais como, por exemplo, possuir um bom discurso, capacidade de negociação e de resolução de problemas, sendo que cada organização mediante os seus objetivos deve definir o tipo de líderes que necessita para guiar a operacionalização das equipas de trabalho.

Constataram que o líder transformacional gere a equipa tendo em conta a visão que possui e projeta na equipa e o líder transacional analisa a realidade e a envolvência, adequando a sua liderança a essas situações, articulando as expectativas e procurando que estas sejam correspondidas tendo em vista a obtenção de benefícios para os colaboradores e para a organização.

Por fim, salientaram a importância da intervenção preventiva da boa liderança na observação e avaliação da motivação dos colaboradores e concluíram que a liderança transformacional promove o bem-estar dos colaboradores (Kara *et al.*, 2013).

2.8 - Resumo do Capítulo

Neste capítulo descreve-se o bem-estar. Iniciamos pela sua origem, conceitos e teorias de bem-estar, perspectivando-o à luz da Psicologia Positiva. Constatamos que a investigação em bem-estar divide-se em três grandes áreas: o bem-estar objetivo (BEO) e subjetivo (BES), o bem-estar psicológico (BEP) e o bem-estar no trabalho (BET). O BEO é constituído por um conjunto variado de indicadores objetivos (como por exemplo, acesso a princípios básicos de saúde ou educação) que procuram medir as diferenças entre os indivíduos no seio da comunidade internacional. O BES constitui um campo de estudo centrado nos fatores e processos impulsionadores da satisfação geral com a vida, e em domínios mais específicos sujeito à autoavaliação dos indivíduos, que respeitam à variabilidade da felicidade. O BEP constitui um campo de estudo centrado nos fatores e processos de autorrealização que descrevem o funcionamento positivo global do indivíduo e o BET constitui um campo de estudo centrado nos fatores e processos objeto do BES e do BEP perspectivados ao nível organizacional.

Seguidamente descreve-se os conceitos e teorias organizacionais explicativas da motivação no trabalho, centrando a atenção na compreensão do comportamento humano na organização, concebendo-o mediante três premissas enquadradas num modelo teórico de motivação: o comportamento é originado por estímulos internos e externos, existindo uma relação de causa e efeito entre o comportamento, a personalidade e o meio; o comportamento é causa de um tipo de motivação, pelo que não é causal mas orientado e dirigido para um objetivo e, por fim, o comportamento é orientado para objetivos e existe um motivo que o estimula.

Assim, inicia-se a descrição de alguns modelos mais representativos destas teorias, tais como a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria da motivação de Herzberg, a teoria X e Y de McGregor, a teoria da motivação de Locke & Latham e a teoria da motivação de Vroom.

Seguidamente, tendo em conta a crescente importância que a espiritualidade no trabalho tem assumido nas organizações ao nível do bem-estar, descreve-se os conceitos e principais teorias explicativas de espiritualidade no trabalho, concebendo-a como o conjunto de fatores que permitem enriquecer os conceitos de tarefa e que promovem as experiências de conexão com o outro e com a própria comunidade organizacional. O conceito assim entendido permite relacionar a espiritualidade com a satisfação, a ética e o bem-estar no trabalho, perspetivando-a como fonte de ética e bem-estar nos colaboradores.

Posteriormente descreve-se os principais conceitos e modelos organizacionais explicativos do bem-estar no trabalho, iniciando pelo modelo de bem-estar de Peter Warr, centrado na saúde mental no trabalho, pelo modelo de Danna & Griffin (1999), centrado nos principais fatores organizacionais que influenciam o bem-estar dos colaboradores e pelos modelos de organização de trabalho saudável e do Instituto Nacional de Segurança e Saúde Ocupacional, centrados no desempenho, saúde e bem-estar organizacional. Por último, descreve-se o modelo da Gestão D3D de Robledo, centrado em três dimensões organizacionais (ciência, arte e ética) e em três dimensões humanas (científica, artística e ética) com impacto na felicidade humana e na sustentabilidade organizacional.

Finda a descrição das teorias organizacionais centradas na motivação no trabalho e das teorias centradas na espiritualidade no trabalho, descreve-se os fatores influenciadores do bem-estar no trabalho. Assim, tendo em conta os objetivos de investigação, centra-se a atenção no propósito e significado do trabalho e na liderança no trabalho. Constata-se que a evidência da influência do líder na organização, tanto ao nível do controlo ou intensidade do trabalho, como ao nível da limitação do trabalho, por vários fatores organizacionais que ocorram na dinâmica da organização.

Constata-se igualmente que os líderes que desenvolvam práticas de trabalho de elevada qualidade nos seus grupos de trabalho têm um recíproco impacto positivo no seu bem-estar e no bem-estar do grupo.

Por último, descreve-se alguns estudos prévios em liderança e inovação no turismo, em liderança e bem-estar nas empresas do Algarve e em liderança e bem-estar na hotelaria de cinco estrelas. Assim, inicia-se pelo estudo em liderança e inovação no turismo de Monteiro (2008) centrado na liderança inovadora. Seguidamente, pelo estudo em liderança e bem-estar nas empresas do Algarve de Sousa *et al.*, (2013) onde foi construído o questionário de liderança e bem-estar utilizado nesta dissertação com base no método de Kelly, estruturado nos fatores estruturação e consideração. E por último, analisa-se um estudo em liderança e bem-estar na hotelaria de cinco estrelas desenvolvido por Kara *et al.*, (2013) em empreendimentos turísticos de cinco estrelas na Turquia centrado na relação entre estilos de liderança e bem-estar.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO 3

METODOLOGIA

3.1 - Introdução

Tem-se por objetivo neste capítulo apresentar os passos desenvolvidos para a concretização do estudo empírico, aliado à informação analisada na revisão de literatura.

A pesquisa de campo foi utilizada com o objetivo de conseguir informações e conhecimentos sobre a importância do bem-estar na hotelaria de cinco estrelas e o impacto que a liderança tem neste processo. Segundo uma subdivisão dos tipos de pesquisa de campo, esta enquadra-se no tipo *quantitativo-descritivo*, onde a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos para a verificação das hipóteses através da técnica do questionário com procedimentos de amostragem, ou nas palavras de Lakatos & Marconi (1992),

...todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos [...]. O método é o conjunto das actividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objectivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. (Lakatos & Marconi, 1992: 83)

Constata-se que quando avançamos para uma investigação, importa estar ciente que o método científico a ser usado irá sempre depender da natureza do estudo. Deste modo, importa definir as etapas da investigação sendo que estas passam pela formulação do problema, determinação do quadro teórico, definição do trabalho de campo e recolha, tratamento e interpretação dos dados recolhidos, devendo ser elaborado um cronograma de apoio que demonstre a organização do desenvolvimento do estudo (Schlüter, 2003).

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na presente dissertação, bem como os métodos e técnicas selecionadas na recolha de dados.

3.2 - Objetivos da Investigação e Hipóteses de Trabalho

O objetivo desta investigação centra-se em descrever o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias promotoras de bem-estar. Estabeleceu-se assim como objetivo geral desta investigação compreender e caracterizar a liderança que promove o bem-estar nos colaboradores.

Para além do objetivo geral da investigação, importa definir de forma mais pormenorizada outros aspetos que se pretende estudar e que contribuirão para atingir este objetivo.

Assim e para além do objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar os conceitos de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas;
- Analisar sistematicamente o discurso dos chefes promotores e não promotores de bem-estar no sentido de diferenciar as suas autoperceções;
- Explicar a liderança promotora de bem-estar.

Após se ter definido o objetivo geral e os objetivos específicos, partiu-se para a definição das hipóteses que poderão responder às questões de investigação. Desta forma, em resposta à pergunta orientadora deste estudo, ou seja, compreender a influência da liderança na promoção do bem-estar junto dos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas no Algarve, é fundamental definir as hipóteses em discussão, na medida em que estas contribuem para a definição, de uma forma lógica, da relação que se conjectura existir entre a variável dependente e a variável independente. Sabendo-se que as hipóteses são as possíveis respostas ao problema em investigação, apresentando-se como uma solução provisória para o mesmo, cabe ao investigador confirmá-las, ou corroborá-las, através da recolha dos dados do estudo (Biehl, 2003). Sempre que se opta pelo estudo de algum tema ou situação, é comum que se partam de alguns pressupostos, mesmo que provenientes do senso comum ou do estudo de bibliografia já existente.

Para além da enunciação de pressupostos e da definição de hipóteses, o papel da orientação da dissertação é fundamental. Deste modo, a investigação de Monteiro (2008) levada a cabo na hotelaria de qualidade do Algarve permitiu um primeiro contato com a metodologia de Kelly e com a investigação em liderança na hotelaria do Algarve. Este método permite aceder às teorias efetivamente em uso na hotelaria do Algarve, evitando o viés do observador face às suas próprias teorias.

Esta metodologia permitiu a opção pela sua utilização nesta dissertação, tendo sido utilizado o questionário de liderança e bem-estar de Sousa *et al.* (2013), em elaboração no momento do trabalho de campo da presente investigação, construído sobre a metodologia de Kelly como contributo para compreender a influência da liderança na promoção do bem-estar junto dos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas no Algarve.

Pelo que, partindo dos pressupostos acima descritos define-se para o presente trabalho duas hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Os chefes promotores e não promotores de bem-estar são percebidos de maneira diferente pelos subordinados.

Tendo em conta os objetivos de investigação, utilizou-se o questionário de liderança e bem-estar em elaboração por Sousa *et al.* (2013) para aceder às perceções dos colaboradores face às chefias promotoras e não promotoras de bem-estar, discriminando-as e identificando as dimensões através das quais se constrói o bem-estar na expectativa de que os colaboradores da hotelaria de cinco estrelas diferenciassem os chefes promotores de bem-estar dos não promotores de bem-estar.

Hipótese 2: Os chefes promotores de bem-estar têm percepções da liderança diferentes dos chefes não promotores de bem-estar.

Esta é a questão orientadora do presente trabalho que considera ser possível identificar os comportamentos da liderança promotora de bem-estar, não apenas através da descrição de comportamentos auto ou hétero-atribuídos, mas na dinâmica interativa do chefe com os subordinados. Espera-se que os chefes promotores de bem-estar se diferenciem significativamente dos não promotores de bem-estar.

Com o presente trabalho pretende-se verificar se estas hipóteses são válidas e se as posições de chefia são importantes quanto ao bem-estar dos colaboradores das organizações turísticas de alojamento de cinco estrelas do Algarve.

3.3 - População

A população do presente estudo é constituída pelo total dos empreendimentos turísticos de cinco estrelas existentes no Algarve ao momento da implementação do estudo, provenientes de um conjunto diversificado de grupos hoteleiros nacionais e internacionais.

Sendo o turismo a principal atividade económica da região e sendo o Algarve considerado um destino turístico de excelência, o reforço da sua oferta de alojamento turístico tem sido uma constante, em particular ao nível da tipologia hoteleira classificada de cinco estrelas (Minazzi, 2010; The European Consumer Centre's NetWork, 2009).

Encontrando-se a hotelaria de cinco estrelas classificada em hotéis, aparthotéis e conjuntos turísticos (*resorts*), o Algarve apresentava um total de 35 empreendimentos turísticos de cinco estrelas.

Antes de se identificar a amostra descreve-se a população constituída por grupos hoteleiros nacionais e internacionais dos quais serão selecionados os empreendimentos turísticos a estudar.

Inicia-se pela descrição dos grupos hoteleiros nacionais.

O Grupo Espírito Santo Hotéis, mais conhecido pela marca Tivoli Hotels & Resorts, sendo uma das principais cadeias hoteleiras portuguesas, dispõe de 2975 quartos distribuídos por empreendimentos de quatro e cinco estrelas em Portugal e no Brasil, dos quais cinco deles situam-se no Algarve: Tivoli Lagos, Tivoli Carvoeiro, Tivoli Marina Portimão, Tivoli Marina Vilamoura e Tivoli Victoria. O grupo destaca-se na oferta do mercado dos negócios, congressos, lazer e golfe (Tivoli Hotéis, 2013). Para além da marca Tivoli, o grupo desenvolveu a marca Experience More, procurando conciliar a tradição e o conforto da cadeia Tivoli a experiências diferenciadoras associadas ao bem-estar e qualidade (Tivoli Hotéis, 2013).

O grupo Hotéis Real surge na década de noventa, procurando oferecer soluções versáteis e inovadoras, assentes na qualidade do serviço. O grupo inicia a sua atividade turística em Lisboa com o hotel Real Parque e Real Residência Suite Hotel, ambos empreendimentos de quatro estrelas, decidindo posteriormente investir no Algarve, inaugurando o seu primeiro hotel de quatro estrelas em Albufeira (Hotéis Real, 2013). Posteriormente, o grupo diversifica e aumenta a sua oferta constituindo empreendimentos de quatro e cinco estrelas na grande Lisboa (hotéis Real Palácio, Real Oeiras e Vila Itália) e no Algarve (Grande Real Santa Eulália e Real Marina) (Hotéis Real, 2013). O grupo procura diferenciar-se combinando as vertentes de negócios, lazer e saúde, assentando parte da sua estratégia na formação e investigação em turismo procurando aliar a teoria à prática (Hotéis Real, 2013).

O grupo Blue & Green surge em finais da década de noventa, pertence ao grupo empresarial nacional Amorim Turismo e procura prosseguir padrões de diferenciação e excelência nesta tipologia hoteleira no Algarve. O grupo assume o seu posicionamento estratégico direcionado para os *resorts* de cinco estrelas. Aposta na implementação de hotéis em zonas estratégicas de acordo com o seu posicionamento e conta com unidades, como o The Lake Spa Resort em Vilamoura, o Vila Lara Thalassa

Resort no Carvoeiro, o Tróia Design Hotel e os Hotéis Altis. Destaca-se garantindo privacidade e experiências turísticas diferenciadores no bem-estar (Blue & Green, 2013).

O hotel restaurante Vila Joya não se encontra inserido num grupo, mas pertence à tipologia hoteleira estudada. Trata-se de um hotel de propriedade privada pertença de uma família estrangeira residente no Algarve há cerca de três décadas. Diferencia-se pelo *design* de interiores e pela cozinha. Apresenta um estilo étnico e luxuoso na decoração que nos transporta para o interior de um pequeno e elegante palácio Oriental. Está localizado junto à praia da Galé e compõe-se de 12 quartos e 8 suites, possui um spa e um restaurante de qualidade classificado com duas estrelas michelin. O boutique hotel abriu em 1982 e desde logo se diferenciou nesta tipologia hoteleira (Vila Joya, Hotel Restaurante, 2013).

O grupo CS Hotels, Golf & Resorts possui vários hotéis a nível nacional. No Algarve, o Salgados Grande Hotel pertence à tipologia hoteleira estudada e situa-se próximo de Albufeira, entre o Golfe e a praia, na Herdade dos Salgados. O empreendimento, centra a sua tenção no turismo sénior e dispõe de 228 quartos e um Centro de Congressos (CS Hotels & Resorts, 2013).

O grupo Hilton surge nos Estados Unidos da América na década de vinte e na década de sessenta acelera a sua expansão, quer através da adoção do sistema de franquias (*franchising*), quer através da diversificação da sua cadeia hoteleira para a indústria dos casinos. Na década de noventa, o grupo lança o seu sítio na *internet* permitindo aos seus clientes a possibilidade de fazerem reservas *online*. Com uma carteira diversificada de marcas (por exemplo, a Be Hospitable ou a Home2 Suite) e com presença a nível mundial, o grupo Hilton tem procurado superar as expectativas dos seus clientes tendo em vista a melhor experiência turística possível (Hilton Hotéis, 2013).

O grupo JJW é um grupo hoteleiro internacional, fundado na década de oitenta, constituído por vários hotéis na Europa e Médio Oriente, encontrando-se no seu portfólio hotéis e *resorts* de cinco estrelas, como são os casos dos *resorts* de golfe no Algarve, como o Hotel Penina e campo de golfe, Dona Filipa Hotel e San Lorenzo Golf

Course e o Hotel Pinheiros Altos, um conjunto turístico residencial com campo de golfe. A oferta hoteleira do grupo caracteriza-se pela diversidade e variedade hoteleira, com presença internacional em várias capitais europeias e localizações privilegiadas de férias e lazer como é o caso do Algarve (JJW Hotels & Resorts Limited, 2013).

O grupo Sheraton é um grupo hoteleiro internacional, fundado há mais de setenta anos. Dispõe de um *portfólio* de 1200 empreendimentos turísticos distribuídos por cerca de cem países. Em Portugal, o grupo diversifica-se com empreendimentos de cinco estrelas como o Pine Cliff Residence, a Luxury Collection Hotel em Albufeira, Sheraton Lisboa Hotel & Spa, Sheraton Porto Hotel & Spa, Sheraton Algarve e o Convento do Espinheiro, a Luxury Collection Hotel & Spa em Évora. (Starwood Hotels & Resorts, 2013)

O grupo Le Meridien de origem francesa foi estabelecido em 1972 pela *Air France*. É uma marca internacional hoteleira de luxo. Em 2005, a marca Le Méridien foi adquirida pela Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc. Os bens imóveis arrendados e próprios foram adquiridos em acordo separado pela *joint-venture* formada por Lehman Brothers e Starwood Capital. Misturando a cultura contemporânea com o legado europeu, o Le Méridien promove um ambiente culturalmente diferenciado. Atualmente, o Le Méridien é um grupo de hotéis global com um portfólio de mais de cem hotéis de luxo em mais de cinquenta países. A maioria de suas propriedades ficam nas principais cidades e *resorts* do mundo, na Europa, África, Oriente Médio, Ásia-Pacífico e Américas (Starwood Hotels & Resorts, 2013).

O grupo Vila Vita Hotels foi fundado na década de oitenta na Áustria e em 1990 abriu o seu primeiro hotel, Vila Vita Burghotel. A cadeia hoteleira viu em Portugal o potencial procurado e inaugurou em 1992 o Vila Vita Parc. Hoje, está presente em Portugal, Alemanha e Áustria onde continua a sua missão de oferecer um elevado nível de qualidade e de luxo aos seus clientes (Vila Vita Hotels, 2013).

Todavia, atente-se a natureza da investigação e os seus objetivos, encontrado o número de empreendimentos turísticos sobre os quais incide o trabalho de campo, haveria de conhecer o número de colaboradores em funções neste universo populacional.

Deste modo, inquiriu-se cada um dos 35 empreendimentos turísticos de cinco estrelas no Algarve afim de se obter o número de colaboradores em funções em inícios de 2010.

Iniciou-se este procedimento, em primeiro lugar, por contato telefónico explicando sucintamente a natureza e os objetivos do estudo tendo em vista obter o número de colaboradores de cada um dos empreendimentos turísticos. Assim foi possível, em alguns casos, obter-se a informação do número de colaboradores em funções naquele momento. Noutros, reiterou-se o contato telefónico tendo em vista a obtenção da informação e noutros ainda através de contacto pessoal. Paralelamente ao trabalho de campo, realizou-se pesquisa nos sítios da *internet* apropriados para esse efeito, nomeadamente, junto do sítio do Turismo de Portugal, Instituto Nacional de Estatística (INE) e do Mais Turismo. Assim, chegou-se ao número total de 3542 colaboradores em funções na população do estudo.

A partir deste momento, por questões de confidencialidade, identifica-se os empreendimentos turísticos da população por numeração de 1 a 35, designando-os de Hotel 1 a Hotel 35 (Tabela 3.1).

Tabela 3.1

Empreendimentos Turísticos da População e Número de Colaboradores

População	N.º Colaboradores
Hotel 1	140
Hotel 2	150
Hotel 3	100
Hotel 4	100
Hotel 5	200
Hotel 6	80
Hotel 7	81
Hotel 8	84
Hotel 9	81
Hotel 10	81
Hotel 11	80
Hotel 12	63
Hotel 13	190
Hotel 14	110
Hotel 15	43
Hotel 16	316

População	N.º Colaboradores
Hotel 17	190
Hotel 18	83
Hotel 19	136
Hotel 20	204
Hotel 21	100
Hotel 22	62
Hotel 23	58
Hotel 24	75
Hotel 25	70
Hotel 26	30
Hotel 27	78
Hotel 28	80
Hotel 29	41
Hotel 30	47
Hotel 31	48
Hotel 32	135
Hotel 33	100
Hotel 34	42
Hotel 35	64
Total	3542

Feita a descrição da população, na subsecção seguinte descreve-se a amostra.

3.4 - Amostra

A amostra é constituída por um número de empreendimentos turísticos de cinco estrelas no Algarve selecionados aleatoriamente da população. Do número de empreendimentos turísticos selecionado será encontrado o número de colaboradores a estudar (subordinados e chefias).

Para a seleção da amostra optou-se pelo método de sondagem por amostragem probabilística em duas etapas (Vicente, Ferrão, & Reis, 2001).

Sendo um processo complexo, um estudo por sondagem envolve diversas etapas, cada uma composta de várias tarefas, interdependentes, havendo que definir conceitos, métodos e procedimentos para a condução do estudo.

Assim, optando pelo uso de duas etapas, numa primeira etapa foi calculado o número de empreendimentos turísticos que constituíram uma amostra independente (Tabela 3.2).

Tabela 3.2
Cálculo Amostra 1

Número de Hotéis	Número de trabalhadores	Média	Variância			
M	Ni	μ_i	τ_i	$(\tau_i - \mu)^2$	Si2	Ni*Si2
1	30	4,52	135,6	65174	0,644	19,3
2	41	4,52	185,3	42260	0,644	26,4
3	42	4,52	189,8	40422	0,644	27,0
4	43	4,52	194,4	38625	0,644	27,7
5	47	4,52	212,4	31845	0,644	30,3
6	48	4,52	217,0	30253	0,644	30,9
7	58	3,97	230,3	25803	1,605	93,1
8	62	3,97	246,1	20953	1,605	99,5
9	63	3,97	250,1	19820	1,605	101,1
10	64	3,97	254,1	18718	1,605	102,7
11	70	3,97	277,9	12767	1,605	112,4
12	75	3,97	297,8	8676	1,605	120,4
13	78	3,97	309,7	6599	1,605	125,2
14	80	3,97	317,6	5372	1,605	128,4
15	80	3,97	317,6	5372	1,605	128,4
16	80	3,97	317,6	5372	1,605	128,4
17	81	3,97	321,6	4806	1,605	130,0
18	81	3,97	321,6	4806	1,605	130,0
19	81	3,97	321,6	4806	1,605	130,0
20	83	3,97	329,5	3768	1,605	133,2
21	84	3,97	333,5	3296	1,605	134,8
22	100	3,97	397,0	37	1,605	160,5
23	100	3,97	397,0	37	1,605	160,5
24	100	3,97	397,0	37	1,605	160,5
25	100	3,97	397,0	37	1,605	160,5
26	110	4,03	443,3	2747	1,605	176,6
27	135	4,03	544,1	23457	1,605	216,7
28	136	4,03	548,1	24708	1,605	218,3
29	140	4,03	564,2	30035	1,605	224,7
30	150	4,03	604,5	45628	1,605	240,8
31	190	3,67	697,3	93885	1,893	359,7
32	190	3,67	697,3	93885	1,893	359,7
33	200	3,67	734,0	117723	1,893	378,6
34	204	3,23	658,9	71839	1,785	364,1

Número de Hotéis	Número de trabalhadores	Média			Variância	
M	Ni	μ_i	τ_i	$(\tau_i - \mu_\tau)^2$	Si2	Ni*Si2
35	316	3,23	1020,7	396632	1,785	564,1
TOTAL	3542		13681,25			5704,3
N0	101					
μ_τ	390,89286					
S2 τ	38241,174					
μ	3.9					

Numa segunda etapa ponderou-se cada empreendimento com o número de colaboradores por forma a garantir que os empreendimentos escolhidos e o número de colaboradores eram efetivamente representativos (Tabela 3.3).

Tabela 3.3
Cálculo Amostra 2

Número de Hoteis	Número de Colaboradores por Hotel		
UP, i	Ni	Ti - Mi	(Ti - Mi) ²
1	81	-20,2	408,04
2	84	-17,2	295,84
3	81	-20,2	408,04
4	81	-20,2	408,04
5	80	-21,2	449,44
6	200	98,8	9761,44
7	150	48,8	2381,44
8	100	-1,2	1,44
9	80	-21,2	449,44
10	63	-38,2	1459,24
11	190	88,8	7885,44
12	110	8,8	77,44
13	43	-58,2	3387,24
14	316	214,8	46139,04
15	190	88,8	7885,44
16	83	-18,2	331,24
17	136	34,8	1211,04
18	204	102,8	10567,84
19	100	-1,2	1,44
20	100	-1,2	1,44
21	62	-39,2	1536,64
22	58	-43,2	1866,24

Número de Hotéis	Número de Colaboradores por Hotel		
UP, i	Ni	Ti - Mi	(Ti - Mi) ²
23	75	-26,2	686,44
24	70	-31,2	973,44
25	30	-71,2	5069,44
26	78	-23,2	538,24
27	80	-21,2	449,44
28	41	-60,2	3624,04
29	47	-54,2	2937,64
30	140	38,8	1505,44
31	48	-53,2	2830,24
32	135	33,8	1142,44
33	100	-1,2	1,44
34	42	-59,2	3504,64
35	64	-37,2	1383,84
Total	3542		121559,6
N0	No ²	S ²	z
101,2	10241,44	3575,282353	1,96

Para obter o cálculo da amostra utilizou-se dados provenientes de um estudo anterior na hotelaria de quatro e cinco estrelas no Algarve constituído pelos empreendimentos turísticos estudados e pelo questionário aplicado (Monteiro, 2008) (Tabelas 3.4 e 3.5).

Tabela 3.4
Cálculo Estudo Anterior – Número de Empreendimentos

Hotel	Número de trabalhadores	N	Média	Variância
1	250	26	3,23	1,785
2	74	28	3,79	1,508
3	180	50	4,62	0,689
4				
5	125	34	4,03	1,605
6	160	86	3,67	1,893
7	256	59	4,27	0,96
8	90	34	3,97	1,605
9	45	27	4,52	0,644
10	142	46	4,17	0,636
11	145	22	3,95	0,998

12	190	44	4	1,581
13	90	34	4	1,273
14	90	19	4,37	1,135
		N	Média	Variância
		509	4,04	1,374

Tabela 3.5

Cálculo Estudo Anterior – Empreendimentos e Colaboradores

Nº trabalhadores / hotel	Média de uma variável em cada hotel	% Inquiridos / hotel
250	3,23	10
74	3,67	38
180	4,63	28
100	3,14	15
250	3,97	27
160	3,65	52
256	4,2	24
90	4,5	49
190	4	24
45	4,5	60
142	4,18	32
145	3,95	15
125	4,03	18
90	3,97	21
90	4,37	37
140	3,08	11

Deste modo, utilizou-se o questionário de 16 itens e escala de 1 a 5 tipo Lickert administrado por Monteiro (2008) (Tabela 3.5). Para a estimativa foi utilizado o programa *software SPSS Statistics vs. 21.0*. Escolheu-se uma variável pedindo-se a média e a variância por empreendimento turístico (Tabela 3.6).

Tabela 3.6
Cálculo Estudo Anterior – Questionário Média e Variância

Hotel	Número de trabalhadores	N	Média	Variância
9	45	27	4,52	0,644
2	74	28	3,79	1,508
8	90	34	3,97	1,605
13	90	34	4	1,273
14	90	19	4,37	1,135
5	125	34	4,03	1,605
10	142	46	4,17	0,636
11	145	22	3,95	0,998
6	160	86	3,67	1,893
3	180	50	4,62	0,689
12	190	44	4	1,581
1	250	26	3,23	1,785
7	256	59	4,27	0,96
		N	Média	Variância
		509	4,04	1,374

Desta forma, a amostra não sendo uma representação perfeita da população os resultados dela provenientes são de alguma forma, por natureza, “errados”. O erro amostral é traduzido pela diferença entre a estimativa da amostra e o parâmetro da população. Todavia esta diferença pode ser controlável através da técnica da amostragem, isto é, mediante a escolha de um processo de amostragem aleatório e do aumento do tamanho da amostra (De Leeuw & Collins, 1997). A interdependência de ambas as etapas do cálculo da amostra constitui o resultado da determinação da amostra. O número de empreendimentos turísticos que viessem a formar a amostra e o número de colaboradores a estes correspondentes, teria de ser equivalente a uma dimensão da amostra cujo grau de confiança não fosse inferior a 90% e o erro amostral não fosse superior a 30%, que permitisse a credibilidade, validade e precisão das conclusões (Vicente *et al.*, 2001) (Tabela 3.7).

Assim, tendo presente esta complexidade, o procedimento de cálculo final que resultasse da agregação de ambas as etapas, incluiria a dependência dos fatores e das variáveis estimadas. Este procedimento tinha em vista precisar o erro da amostra,

encontrar uma equação que relacione n com a precisão e confiança desejadas para os resultados e avaliar a consistência do valor encontrado para n (De Leeuw & Collins, 1997).

Deste modo, garante-se o número de empreendimentos a calcular e o número mínimo de colaboradores a inquirir que não contrarie a representatividade da amostra (Tabela 3.7).

Tabela 3.7
Cálculo Dimensão Amostra Final

λ %	Z	D	CV %	PR %	F2 %	m
90	1,64	1,16	15	30	20	6

Nota: λ %: Grau de confiança; PR %: Precisão Relativa em percentagem; F2 %: taxa de sondagem em percentagem.

3.4.1 - Empreendimentos Turísticos

A amostra foi constituída por 6 empreendimentos turísticos designados de Hotel 1 a Hotel 6 (Tabela 3.8).

Tabela 3.8
Empreendimentos Turísticos da Amostra e Número de Colaboradores

<i>Empreendimentos turísticos</i>	<i>N.º colaboradores</i>
Hotel 1	140
Hotel 2	150
Hotel 3	100
Hotel 4	100
Hotel 5	200
Hotel 6	80
Total	770

Apresenta-se de seguida a descrição de cada um dos empreendimentos turísticos da amostra.

O Hotel 1 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro internacional. Possui campo de golfe, seis piscinas e um ginásio. Dispõe de 160 quartos, distribuídos por 352 camas, com capacidade de alojamento até 700 pessoas. Faz uso da marca internacional e distintiva do grupo procurando captar uma diversidade de clientes no segmento do golfe e lazer.

O Hotel 2 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro internacional. Possui campo de golfe, três campos de ténis, uma piscina e um *Spa*. Dispõe de 154 quartos, distribuídos por 345 camas, com capacidade de alojamento até 600 pessoas. Possui a marca distintiva do grupo a que pertence e procura a diferenciação pelo campo de golfe que possui, classificado como um dos melhores da Europa.

O Hotel 3 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro nacional. Possui campo de golfe, duas piscinas e um *Spa*. Dispõe de 280 quartos, distribuídos por 560 camas, com capacidade de alojamento até 1000 pessoas. Possui um conjunto diversificado de serviços e comodidades de apoio à estada, desde a utilização da piscina, ao *Spa* e saúde, passando pela restauração, ao golfe e eventos. Para além da marca própria do grupo a que pertence, desenvolveu outras marcas associadas ao bem-estar e à experiência turística procurando a diferenciação no segmento.

O Hotel 4 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro internacional. Possui campo de golfe, duas piscinas e um *Spa*. Dispõe de 240 quartos, distribuídos por 480 camas, com capacidade de alojamento até 800 pessoas. Possui a marca distintiva do grupo a que pertence e procura a diferenciação pelo campo de golfe que possui.

O Hotel 5 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro nacional. Possui quatro piscinas, sendo uma com água salgada, ginásio, dois campos de ténis e um *Spa* com tratamento de aquaterapia em água salgada. Dispõe de 344 quartos, distribuídos por 725 camas, com capacidade de alojamento até 1400 pessoas. Possui um conjunto diversificado de serviços e comodidades de apoio à estada, desde a utilização da piscina, ao *Spa* e saúde, passando pela restauração e eventos. Para

além da marca própria do grupo a que pertence, desenvolveu uma marca associada ao bem-estar e à saúde.

O Hotel 6 é um empreendimento turístico de cinco estrelas pertença de um grupo hoteleiro nacional. Possui duas piscinas, um *Spa* e salas de tratamento corpo & beleza. Dispõe de 144 quartos, distribuídos por 288 camas, com capacidade de alojamento até 500 pessoas. Possui um conjunto diversificado de serviços e comodidades de apoio à estada, desde a utilização da piscina, ao *Spa* e saúde, passando pela restauração e eventos. Para além da marca própria do grupo a que pertence, desenvolveu uma marca associada ao bem-estar e à saúde.

Todos os empreendimentos turísticos localizam-se no sotavento algarvio, nas proximidades de outros empreendimentos turísticos de quatro e cinco estrelas, com proximidade à praia e facilidade de acesso aos principais centros urbanos.

Por último observa-se que a estrutura organizacional da amostra apresenta semelhanças entre si. Todos os 6 empreendimentos turísticos de cinco estrelas estudados apresentam um diretor-geral e um conjunto diversificado de diretores de departamentos, tais como, o diretor de recursos humanos, o diretor de alimentação e bebidas, o diretor de alojamento, o diretor comercial, o diretor financeiro, a quem reportam as chefias operacionais, tais como, as chefias de receção, cozinha, restauração e bar, lavandaria, andares e limpeza, chefias responsáveis pela segurança, manutenção, transporte. O diretor geral apresenta-se como a chefia do topo da organização, os diretores de departamentos como as chefias intermédias e as restantes como chefias operacionais (Nebel, 1991: 115-142). As chefias intermédias e operacionais podem ainda ser divididas em chefias com contato direto com o cliente (*FrontOffice*) e sem contato direto com o cliente (*BackOffice*).

3.4.2 - Colaboradores (Subordinados e Chefias)

O número de colaboradores dos empreendimentos turísticos da amostra representam 21,74% do total dos colaboradores da população (Quadro 3.1)

Quadro 3.1 – Relação Colaboradores - População e amostra.

População	Amostra
35 Empreendimentos Turísticos	6 Empreendimentos Turísticos
N.º Total de colaboradores = 3542	N.º Total de colaboradores = 770
100% do Universo Populacional	21,74% do Universo Populacional

Foram administrados 770 questionários. Com este procedimento assegurávamos que o número de colaboradores para observação em cada unidade hoteleira da amostra fosse de pelo menos 20%, como determinado pelo cálculo da dimensão da amostra pelo método da sondagem em duas etapas e igualmente expectávamos assegurar o mínimo de 100 indivíduos da amostra por fator medido (Pasquali, 1999). Desta forma, conseguindo um número de colaboradores (subordinados e chefias) em cada unidade da amostra igual ou superior a 20%, atinge um duplo objetivo: garantir a aleatoriedade dos colaboradores e com esta o robustecimento da qualidade e representatividade da sondagem.

Tabela 3.9

Caracterização da Amostra (Subordinados e Chefias) por Empreendimento Turístico (Hotel)

<i>Empreendimento Turístico</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Hotel 1	116	26,4
Hotel 2	106	24,1
Hotel 3	53	12,1
Hotel 4	13	3,0
Hotel 5	97	22,1
Hotel 6	54	12,3
Total	439	100,0

Verifica-se que a maioria dos colaboradores trabalha no Hotel 1 (n=116, 26.4%). Apenas 13 (3.0%) trabalham no Hotel 4 (Tabela 3.9).

De acordo com a tabela 3.10, a maioria dos colaboradores é do género masculino (n=245, 55.8%). Um número superior tem idades compreendidas entre os 26

e os 40 anos (n=216, 49.2%), enquanto, um número inferior tem mais de 50 anos (n=51, 11.6%).

Em relação à escolaridade dos colaboradores podemos verificar na mesma tabela que um número superior tem um curso profissional (n=131, 29.8%). Por outro lado apenas 64 (14.6%) tem um curso superior.

Tabela 3.10

Caracterização Sociodemográfica da Amostra (Subordinados e Chefias)

<i>Género</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Masculino	245	55,8
Feminino	194	44,2
<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Até 25 anos	69	15,7
26-40 anos	216	49,2
40-50 anos	97	22,1
Mais de 50 anos	51	11,6
Não responde	6	1,4
<i>Escolaridade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Até 9º Ano	105	23,9
Secundário	109	24,8
Curso Profissional	131	29,8
Curso Superior	64	14,6
Não responde	30	6,8

Assim, o método de sondagem por amostragem probabilística em duas etapas permitiu calcular a dimensão concreta da amostra determinando o número de empreendimentos turísticos e de colaboradores a estudar (subordinados e chefias).

Com efeito, o número total de colaboradores representa 21,74% da população, dos quais 75.6% são colaboradores-subordinados e 20.3% são colaboradores-chefias.

No capítulo seguinte descreve-se os colaboradores-chefias indicados como promotores e não promotores de bem-estar por empreendimento turístico da amostra.

Seguidamente apresenta-se o instrumento e a metodologia utilizada nesta dissertação.

3.5 – Instrumento

Nesta secção apresenta-se o método das grades de Kelly que permitiu utilizar o instrumento em elaboração por Sousa *et al.* (2013) adaptado ao contexto da hotelaria de cinco estrelas possibilitando a aplicação da escala de liderança promotora de bem-estar (ELPB) ao estudo empírico. Descreve-se os vários procedimentos efetuados até à implementação do Estudo Piloto, nomeadamente, os seguintes: procedimento preliminar de enquadramento e contextualização do estudo e elicitação dos constructos bipolares no método das grades de Kelly, procedimento de aplicação do instrumento e realização das entrevistas, procedimento de pré-teste de adaptação e apresentação dos itens da ELPB numa ou em duas colunas e, por fim, o procedimento de pré-teste para adaptação da ELPB ao Estudo Piloto e comparação de constructos ao estudo de Sousa *et al.* (2013). Neste último procedimento efetuado, dada a extensão dos dados referentes aos constructos apresenta-se somente os dados pertinentes.

3.5.1 - Método das Grades de Kelly

A teoria dos constructos pessoais de George Alexander Kelly (1963) também conhecido por método das grades de Kelly (*Repertory Grid*) constitui uma teoria da personalidade que se centra na forma como cada indivíduo percebe a realidade atuando como um criador de sentido (*meaning maker*).

A teoria tem por base um sistema organizado de constructos em que uns (constructos superordenados) incluíam os outros (constructos subordinados). Os constructos superordenados dizem respeito à própria identidade do indivíduo e os subordinados mais periféricos.

O indivíduo elabora as suas teorias a partir de um sistema de constructos bipolares. Cada constructo ganha sentido em oposição a um outro constructo oposto para o indivíduo, positivo e negativo, branco e negro, por exemplo.

Esta abordagem do mundo é realizada através da oposição de opostos em que cada indivíduo concebe a realidade como um mero conjunto interpretativo dos acontecimentos exteriores a si mesmo (Butt, 2008). Assim, por exemplo, somente faz sentido falar-se de um chefe promotor de bem-estar em oposição a um chefe não promotor de bem-estar e cada indivíduo possui a sua própria definição de bem-estar num determinado momento e contexto. Este sistema de constructos desenvolve-se e evolui com o indivíduo durante a sua vida e este utiliza-os permanentemente para dar resposta à realidade que o rodeia.

Kelly (1963: 100-103) ao estudar o papel do líder na perspectiva da sua teoria, sugere que o estilo de liderança é influenciado pela situação onde o processo de liderança ocorre. Depende em primeiro lugar do seu conjunto de constructos, e, posteriormente, da forma como este ordena e compreende o conjunto dos constructos do grupo assimétrico (na diferenciação de vários grupos dentro do grupo principal e na forma como estes ordenam os seus conjuntos de constructos) em que, em caso de ameaça externa ao grupo, o líder é chamado a intervir como facilitador do processo social do grupo na criação de constructos positivos, dependendo a sua eficácia da forma como ordena o seu conjunto de constructos.

Assim, o autor ao verificar que os indivíduos podem utilizar um conjunto de constructos incompatíveis, resultantes do desempenho de múltiplos papéis, propôs a questão da consistência, concluindo pela existência de uma medida de tolerância à inconsistência, uma vez que os constructos subordinados são integrados pelos superordenados garantindo o equilíbrio do sistema.

Nesta teoria, dois indivíduos são semelhantes entre si quando possuem sistemas de constructos semelhantes, pelo que, um indivíduo para compreender o outro tem de conhecer o seu sistema de constructos e a sua organização.

O método de Kelly integra três etapas independentes. A primeira etapa trata da escolha dos elementos e dos constructos determinados pelo objeto do estudo. A segunda, refere-se à construção da grade constituída pelos elementos e pelos constructos provenientes da etapa anterior e a terceira etapa trata da exploração dos dados que possibilitam apreender a estrutura dos constructos e as relações entre os elementos.

A primeira etapa refere-se “ao modo como pelo menos duas coisas são semelhantes e ao mesmo tempo diferem de pelo menos uma terceira” (Kelly, 1963: 86) dando significado aos acontecimentos antecipando os acontecimentos futuros. Os constructos são bipolares, contendo um polo semelhante e um contrário em relação aos elementos considerados.

Para Kelly, os elementos são os objetos da atividade cognitiva e constituem o segundo componente necessário à construção da grade. Os elementos podem ser pessoas (como por exemplo, chefias, colaboradores, colegas, etc.), objetos tangíveis (como por exemplo, alimentos, vestuário, etc.), objetos intangíveis (como por exemplo, férias, viagens, serviço prestado, etc.) ou qualidades abstratas (como por exemplo, bem-estar, felicidade, etc.).

Nesta etapa, pede-se ao indivíduo que descreva, por exemplo, um chefe que promova o bem-estar e um chefe que não promova o bem-estar. Deste modo, a eliciação dos elementos permite ao indivíduo descrever pessoas que são salientes para ela, decorrendo a entrevista apenas com base nos elementos do próprio entrevistado, sem qualquer interferência do investigador.

Na eliciação dos constructos, procede-se do seguinte modo. Pede-se ao indivíduo que analise simultaneamente três elementos, indicando o que dois deles têm em comum que seja diferente do terceiro elemento. As razões da semelhança e diferença constituem os constructos. Repete-se este procedimento com todos os elementos, até esgotar grupos de três elementos e obter um número suficientemente grande de constructos. Os constructos são bipolares e devem ser precisos, podendo o investigador formular perguntas para evitar que os constructos elicitados sejam vagos e imprecisos.

Desta forma obtém-se um conjunto significativo de constructos bipolares que refletem o pensamento do inquirido ou do (s) inquirido (s), construído pelas suas próprias palavras.

A segunda etapa do método é a construção da grade, podendo ser escolhido um de entre três métodos: o método de ordenação, o método dicotómico e o da escala de cotações. No método da ordenação, solicita-se ao entrevistado que considere os elementos em relação a cada constructo, obtendo-se para cada um dos elementos, os constructos ordenados por importância decrescente. Os métodos mais utilizados são os que constroem uma tabela de dupla entrada, sendo pedido ao sujeito que atribua uma cotação a cada um dos constructos.

Enquanto no método dicotómico a estrutura bipolar dos constructos é mantida, pedindo-se ao entrevistado que refira qual o polo que ilustra cada um dos elementos, no método da escala utiliza-se apenas um dos polos de cada constructo, avaliando o inquirido cada elemento do ponto de vista de cada constructo, numa escala do tipo Lickert.

A última etapa consiste no tratamento da grelha, que pode ser realizado com o próprio indivíduo numa perspetiva clínica, ou recorrer ao tratamento estatístico.

Como método terapêutico para aceder ao sistema de constructos pessoais dos indivíduos, a *Repertory Grid*, foi inicialmente utilizada nos pacientes de Kelly. Posteriormente, foi utilizada em vários estudos, tais como, na investigação sobre criatividade dos professores (Sousa, 1999), no estudo das representações sociais (Sousa & Monteiro, 2005), no estudo em liderança e inovação no turismo (Monteiro, 2008), no estudo em liderança e bem-estar nas empresas do Algarve (Sousa *et al.*, 2013) e na presente investigação.

3.5.1.1 - Procedimento Preliminar de Enquadramento e Contextualização do Estudo e Elicitação dos Constructos Bipolares

Antes de se partir para o trabalho de campo, em fevereiro de 2010 solicitou-se por escrito a todos os diretores dos empreendimentos de cinco estrelas no Algarve a permissão para realizarmos o estudo nas suas unidades hoteleiras. Todas as comunicações foram enviadas em papel timbrado em uso na Faculdade da Economia da Universidade do Algarve, mencionando o objeto do estudo e identificando o investigador e ambos os Professores orientadores do estudo (Apêndice A).

Em março de 2010 foi endereçada nova comunicação agradecendo a disponibilidade dos empreendimentos turísticos para a realização do estudo (Apêndice B).

Todavia, tendo presente a dificuldade do trabalho de campo, após o envio das comunicações, foram realizados contatos telefónicos para cada um dos empreendimentos confirmando a receção das comunicações. Constatou-se que a maioria das comunicações não tinha chegado ao conhecimento do seu diretor-geral. Reiterou-se por contato telefónico até se conseguir a permissão de pelo menos dois empreendimentos turísticos de cinco estrelas para a implementação do estudo.

O procedimento seguindo a primeira etapa da metodologia de Kelly, na prática, configurou-se do seguinte modo: no dia 16 de fevereiro de 2010, após a permissão de dois diretores gerais de dois empreendimentos da população-alvo para se implementar o estudo em contexto real, houve a deslocação à primeira das unidades hoteleiras e, seguindo a primeira etapa da metodologia de Kelly, tomou-se contato com a realidade da hotelaria de cinco estrelas no Algarve.

Com este procedimento preliminar pretendia-se atingir um triplo objetivo: primeiro, compreender a estrutura de um empreendimento turístico de cinco estrelas no Algarve, segundo compreender qual a noção que o colaborador na hotelaria de cinco estrelas do Algarve apresentava do bem-estar (em oposição à noção de mal-estar) e de liderança, e, terceiro, compreender se a hotelaria de cinco estrelas no Algarve apresentava particularidades que justificassem a criação de uma nova dimensão de bem-estar distinta das dimensões de bem-estar captadas no tecido turístico-empresarial do Algarve através da elaboração da escala de Sousa *et al.* (2013).

Este terceiro objetivo é importante em termos metodológicos na medida em que se acompanhou a construção da escala de liderança e bem-estar de Sousa *et al.* (2013), escala utilizada na presente dissertação, haveria que a testar no contexto da hotelaria de cinco estrelas no Algarve.

Pelo que, igualmente, etapas relevantes foram os primeiros e segundo objetivos porque permitiram aprofundar os conhecimentos nesta tipologia de empreendimentos turísticos, bem como compreender quais as noções de liderança e bem-estar em presença.

Desta forma, começou-se por solicitar a disponibilidade de colaboradores com mais antiguidade procurando entrevistar colaboradores que ocupassem funções ao nível das chefias operacionais (por exemplo, chefias de manutenção, jardins e piscinas, chefias de segurança, chefias de limpeza e andares, lavandaria) ou de chefias intermédias (por exemplo, chefias de recursos humanos, de receção, de restauração e bar) na indisponibilidade das primeiras. Assim, conseguiu-se a disponibilidade de cinco chefias, três chefias operacionais e duas chefias intermédias distribuídas por dois empreendimentos turísticos designados por Hotel 1 e Hotel 2.

No Hotel 1, decorreram três entrevistas (duas com promotores de bem-estar e outra com um não promotor de bem-estar) no dia 16 de fevereiro de 2010, pelas 15:00h.

No Hotel 2, decorreram duas entrevistas (ambas com promotores de bem-estar) realizadas no dia 18 de fevereiro 2010, pelas 11:00h.

Na prossecução deste triplo objetivo, elaborou-se um guião de entrevista tendo por propósito apreender o contexto real da hotelaria de cinco estrelas no Algarve, compreender a noção de bem-estar e de liderança e implementar a primeira fase do método de Kelly (Apêndice E).

Começou-se por informar o entrevistado que se tratava de um estudo confidencial nas áreas da liderança e do bem-estar na hotelaria de cinco estrelas no Algarve. Assim, já na presença do entrevistado há algum tempo, o gelo há muito havia sido quebrado e a empatia poderia auxiliar na conclusão da entrevista: “Trago comigo um conjunto de papéis cortados em forma de retângulo que poderemos utilizar para executar este método. Aceita? Pegue em três destes pedaços de papel recortados em rectângulo e escreva o nome de três chefias, um de cada vez, que para si promovam o bem-estar e nestes três, outras três chefias que conheça mas que não promovam o bem-estar, a por último, agarre em mais três pedaços de papel e escreva chefia ideal, o nome de uma pessoa que para si é a pior chefia que conhece ou conheceu e um último nome, o seu. Agora que tem nove papeis escritos com nomes de pessoas (chefias), gostaria que escolhesse duas pessoas que promovem o bem-estar e uma delas que não promove o bem-estar e diga-me que comportamentos tinham os que promovem o bem-estar e que é diferente do comportamento dos que não promovem o bem-estar”.

O entrevistado poderia reportar-se a chefias presentes ou na ausência de casos de chefias presentes a chefias pretéritas que o houvessem marcado. Neste momento, o

entrevistador ia apontando em coluna as expressões e adjetivos que o entrevistado ia dizendo em cada polo (positivo, os que promovem o bem-estar; negativo, os que não promovem o bem-estar). O entrevistador continuava até esgotar todas as combinações possíveis.

Na posse desta informação preliminar sobre a hotelaria de cinco estrelas no Algarve e para que se procedesse nos meses seguintes ao pré-teste da escala proposta num estudo piloto a realizar antes do mês de junho, início da época alta na hotelaria, havia que identificar as chefias promotoras e não promotoras de bem-estar presentes nessas duas unidades hoteleiras.

3.5.1.2 - Procedimento de Aplicação do Instrumento e Realização das Entrevistas

Tendo em conta que a revisão de literatura em recursos humanos no turismo apontava para a existência de uma acentuada prevalência de colaboradores com baixos níveis de escolaridade (Baum, 2007) antecipadamente à implementação do estudo piloto testou-se o preenchimento da escala junto de colaboradores de empresas turísticas do Algarve.

3.5.1.2.1 - Procedimento de Pré-Teste de Adaptação e Apresentação dos Itens da ELPB

Foram administradas duas versões da escala de liderança e bem-estar com diferente apresentação dos itens que compõem os 24 constructos bipolares a indivíduos que trabalham em empresas do setor do turismo e hotelaria no Algarve. Uma escala com a apresentação dos itens em duas colunas, 24 itens na coluna da esquerda e 24 na coluna da direita e outra com a apresentação dos itens numa só coluna em 48 itens.

As escalas foram administradas a 7 turmas de formandos num total de 141 colaboradores provenientes do setor dos serviços turísticos e da hotelaria de quatro e cinco estrelas do Algarve, em período pós-laboral, durante os meses de março a maio de 2010, em três entidades formadores no Algarve.

Foram impressos 282 exemplares de ambas as versões da escala reportada ao elemento “*o meu chefe*”, incluindo apenas os itens que compunham as escalas sem incluir

cabeçalho ou referências aos dados biográficos e sociodemográficos, mas diferenciando a disposição dos itens da escala que constituíam as dimensões positiva e negativa. Nos exemplares da escala disposta em duas colunas, a coluna da esquerda continham os itens referentes à dimensão positiva e a coluna da direita os itens referentes à dimensão negativa. Os exemplares da escala disposta numa só coluna continham os itens de ambas as dimensões dispostos aleatoriamente (Apêndice F).

Com este procedimento pretendia-se atingir um duplo objetivo: compreender qual das versões da escala eram mais facilmente preenchidas e cronometrar o tempo que os indivíduos levavam a preencher cada versão. Na versão da escala em duas colunas, foram distribuídos 141 exemplares e foram recolhidos 94 preenchidos, o que corresponde a uma taxa percentual de resposta de 66,67%. O tempo de preenchimento variou entre os 8 a 15 minutos.

Durante o mês de maio de 2010, foram administrados os restantes exemplares da versão composta por uma só coluna. Foram distribuídos 141 exemplares e foram recolhidos 128 preenchidos, correspondendo a uma taxa percentual de resposta de 90,78%. O tempo de preenchimento variou entre os 5 a 11 minutos.

Após este procedimento preliminar, a versão da escala numa só coluna foi passada nas instalações das unidades hoteleiras, como se descreve de seguida.

3.5.1.2.2 - Procedimento de Pré-Teste para Adaptação da ELPB ao Estudo Piloto (Comparação de Constructos)

Foi facultado uma sala apropriada para se proceder às entrevistas tendo em vista a indicação de nomes de chefias promotoras e não promotoras de bem-estar. Uma vez que a implementação do estudo foi autorizada pelo diretor-geral, as chefias intermédias aderiram sem qualquer dificuldade. Assegurada a presença das chefias na sala facultada iniciou-se por solicitar a presença individual das chefias disponíveis nesse dia. Deste modo, neste procedimento preliminar, sem se recorrer a gravação das entrevistas, mas sempre assegurando a confidencialidade das respostas, ia-se redigindo, atentamente e com cuidado, numa folha de papel A4 os constructos que se iam

recolhendo provenientes do discurso dos inquiridos, bem como a indicação de nomes de chefias consideradas por estes como promotoras e não promotoras de bem-estar.

Obteve-se um conjunto de 48 constructos bipolares nas palavras de cinco chefias entrevistadas reportadas no presente ao elemento “*o meu chefe*” (Apêndice G). Findo este procedimento, comparou-se os constructos obtidos com os constructos em elaboração no estudo de Sousa *et al.* (2013) e verificou-se não se ter encontrado novos constructos.

Todavia, esta constatação teria de ser submetida a dupla confirmação: a primeira, seguindo a metodologia de Kelly e a segunda aplicando o questionário em duas unidades hoteleiras.

Deste modo, preparou-se o procedimento para se realizar o estudo piloto antes do início da época alta na hotelaria do Algarve.

Este procedimento preliminar revelou-se adequado para compreender a reação dos indivíduos à forma como a escala deveria ser apresentada no estudo empírico, permitindo adaptar o questionário ao contexto em estudo, como se descreve no capítulo seguinte.

3.5.2 - Estudo Piloto

Num projeto de investigação torna-se fundamental garantir que os instrumentos de recolha e medição dos dados obtidos sejam os mais adequados para o estudo da temática proposta.

O estudo piloto pode ser concebido como um teste de pequena escala em regra para avaliação dos procedimentos, materiais e métodos propostos a serem aplicados na investigação, tratando-se fundamentalmente de uma versão reduzida do estudo completo (Mackey & Gass, 2005), desnecessitando a percentagem de indivíduos estudados de ser superior a 10,00% da amostra prevista para a investigação (Canhota, 2008).

O estudo piloto foi implementado em março, abril e maio de 2010, no Hotel 1 e Hotel 2, iniciando-se pelo teste à metodologia de Kelly e à adaptação da escala proposta por Sousa *et al.*, (2013) e, por fim, testando o instrumento em contexto real.

Assim, durante os meses de março e abril de 2010, realizaram-se doze entrevistas estruturadas, reportadas no presente ao elemento “*o meu chefe*”, repetindo a primeira etapa da metodologia de Kelly para a eliciação dos elementos e dos constructos relacionados com a liderança promotora de bem-estar junto de colaboradores pertencentes a dois empreendimentos turísticos de cinco estrelas no Algarve, configuradas como se passa a explicar. Todas as entrevistas foram gravadas e assegurada a confidencialidade na organização e análise de dados.

Uma vez mais foi disponibilizada uma sala para a realização das entrevistas às chefias nomeadas de promotoras e não promotoras de bem-estar. Pela experiência tida aquando das primeiras entrevistas efetuadas em fevereiro de 2010, tinha-se presente que a duração mínima que as entrevistas poderiam ter nunca seria inferior a 20 minutos, pelo que se levou este dado em consideração na organização da solicitação da presença dos entrevistados por forma a não comprometer a execução do período normal diário de trabalho no empreendimento turístico no respeito e consideração pela permissão concedida para implementar o estudo naquelas unidades hoteleiras.

Deste modo, iniciaram-se as entrevistas nas instalações do Hotel 1 no dia 31 de março de 2010, pelas 10:00h. O procedimento na primeira etapa da metodologia de Kelly iniciava com uma breve descrição do objetivo do estudo, agradecendo-se a disponibilidade demonstrada. Aliada a esta introdução era sublinhado o carácter confidencial do estudo e entrava-se, propriamente dito, na primeira fase do método, cujo procedimento já foi amplamente explicado anteriormente.

Obteve-se um conjunto de 102 constructos (Apêndice H), comportamentos específicos, na linguagem dos próprios colaboradores, que posteriormente analisados por três especialistas em Gestão de Recursos Humanos (um dirigente ligado à hotelaria de cinco estrelas no Algarve e dois professores universitários) que procurando conhecer a existência de uma nova dimensão de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas,

constataram que não surgiram novos constructos dos divulgados no estudo de Sousa *et al.* (2013), concluindo não estarmos perante uma nova dimensão de bem-estar, pelo que se decidiu manter os 24 constructos bipolares constituindo assim a escala de liderança promotora de bem-estar (ELPB).

Assim, no sentido de testar a ELPB em contexto real (escala de Lickert com 24 constructos bipolares distribuídos por 48 itens e um elemento, *o meu chefe*) administrou-se seguidamente o questionário (Apêndice C).

Foram distribuídos tantos exemplares do questionário quanto o número de colaboradores existentes nas duas unidades hoteleiras.

Dos 290 questionários administrados (*N*), foram recolhidos 172 (*NI*), e validados 132 (*n*) para análise estatística, conforme podemos ver na tabela 3.11 abaixo. Assim, a população do estudo piloto é constituída por 132 colaboradores distribuídos pelo Hotel 1 e Hotel 2 (Tabela 3.11).

Tabela 3.11
Distribuição dos Questionários nos Empreendimentos Turísticos do Estudo Piloto

Hotel	N	NI	N	%
Hotel 1	140	98	76	57.60
Hotel 2	150	74	56	42.40
Total	290	172	132	100.00

De acordo com a tabela abaixo (Tabela 3.12), em termos de género, a maioria dos colaboradores é do género masculino ($n=70$, 53,00%). Um número superior de colaboradores tem idades compreendidas entre os 26 e os 40 anos ($n=67$, 50,80%), ao passo que, um número inferior tem mais de 50 anos de idade ($n=17$, 12,90%).

Tabela 3.12
Caraterização Sociodemográfica dos Colaboradores do Estudo Piloto

<i>Género</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Masculino	70	53.00
Feminino	62	47.00
<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Até 25 anos	23	17.40
26-40 anos	67	50.80
40-50 anos	24	18.20
Mais de 50 anos	17	12.90
Não responde	1	0.80
<i>Escolaridade</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Até 9º Ano	29	22.00
Secundário	31	23.50
Curso Profissional	41	31.10
Curso Superior	19	14.40
Não responde	12	9.10

Em relação à escolaridade dos colaboradores verifica-se que um número superior possui curso profissional (n=41, 31,10%). Por outro lado apenas 19 (14,40%) possui curso superior.

Conforme os resultados da tabela 3.13, observa-se que a maior parte dos colaboradores trabalha no departamento da cozinha (n=24, 18,20%). Apenas 4 (3,00%) trabalham na área da animação. 7 (5,30%) colaboradores não respondem à presente questão.

Na mesma tabela verifica-se que um número superior de colaboradores não possui cargo de chefia no hotel a que pertencem (n=103, 78,00%) sendo que apenas 25 (18,90%) referem exercer funções de chefia. O tempo médio de trabalho com o seu chefe (em meses) é de aproximadamente 30 meses (M=31.11, DP=49.35), sendo o mínimo de tempo verificado 1 mês e o máximo de 312 meses.

Tabela 3.13
Funções dos Colaboradores Estudo Piloto

Departamento	N	%
Andares	17	12.90
Animação	4	3.00
Bar	6	4.50
Cozinha	24	18.20
Direção	8	6.10
Administrativos	14	10.60
Lavandaria	8	6.10
Manutenção	17	12.90
Receção	15	11.40
Restaurante	12	9.10
Não responde	7	5.30
Cargo de Chefia	N	%
Não	103	78.00
Sim	25	18.90
Não responde	4	3.00
Tempo de trabalho (n=421)	M (D.P)	Min (Máx)
	31.11 (49.35)	1.00 (312.00)

Quanto ao género de chefia dos colaboradores verifica-se, conforme a tabela 3.14, que a maior parte afirma que é do género masculino (n=80, 60,60%), sendo os restantes colaboradores do género feminino (n=49, 37,10%).

Tabela 3.14
Género Colaborador-Chefia Estudo Piloto

Género Chefia	N	%
Masculino	80	60.60
Feminino	49	37.10
Não responde	3	2.30

O estudo piloto permitiu sustentar as expectativas iniciais, tendo-se verificado um elevado número de questionários preenchidos a toda a estrutura organizacional das unidades hoteleiras, assim como, a identificação de chefias promotoras e não

promotoras de bem-estar, indicadas no anexo distribuído junto aos questionários (Apêndice D). A menção expressa de confidencialidade e o facto de os envelopes terem sido fechados pelo próprio respondente no termo do seu preenchimento, revelou-se um procedimento adequado.

Igualmente, a forma apresentada da ELPB numa só coluna revelou-se adequada.

A ELPB foi aplicada em dois hotéis tendo sido extraídas duas dimensões que permitem diferenciar as perceções dos colaboradores face aos líderes (dimensão positiva, chefe promotor de bem-estar; dimensão negativa, chefe não promotor de bem-estar) que se analisa de seguida.

3.5.3 - Estudo de Validade de Constructo e Consistência Interna da Escala de Liderança Promotora de Bem-Estar (ELPB)

A realização do estudo piloto permitiu iniciar os procedimentos psicométricos para avaliar a ELPB. Esta determinação implicou a realização de um conjunto de métodos, procedimentos e técnicas psicométricas de análise que permitiram corroborar a opção pelo uso da escala de liderança promotora de bem-estar (ELPB), que se apresenta nesta secção.

No capítulo seguinte, apresenta-se o resultado do estudo de validade de constructo e consistência interna da ELPB.

Validade deve ser entendida como a capacidade de um instrumento medir o que se pretende (Carmines & Zeller, 1979) traduzindo-se em tudo aquilo que é válido para interpretação mediante um determinado procedimento (Cronbach, 1970). As características que devem ser tidas em conta na implementação do estudo passa pela fiabilidade e confirmação que o investigador deve ter no instrumento a utilizar. Este instrumento deve ser comprovado por forma a garantir a obtenção de informação necessária à compreensão do objeto do estudo.

Para a utilização da ELPB no presente estudo, foram tomadas algumas decisões que serão discutidas pormenorizadamente no capítulo seguinte, tendo em conta a natureza, a dimensão da amostra e a base de dados para análise.

Na medida em que se pretende descrever o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias promotoras de bem-estar e compreender a influência da liderança na promoção desse bem-estar, a forma de alcançar estes objetivos depende da credibilidade e validação dos instrumentos a utilizar. Através das operações de análise e compreensão do bem-estar pela ação das chefias pretende-se ainda analisar os objetivos específicos propostos.

A análise fatorial apresenta-se como um dos principais meios utilizados para a construção e avaliação de instrumentos que visem medir o comportamento, personalidade ou atitudes. Sendo um procedimento útil quando aplicado a escalas com um número elevado de itens, parte do princípio de que um elevado número de variáveis observáveis (i.e., conjunto de variáveis quantitativas iniciais correlacionadas entre si) pode ser explicado por um menor número de variáveis não observadas (i.e., conjunto de variáveis não correlacionadas entre si, ou ortogonais, designadas de componentes principais, variáveis hipotéticas ou variáveis derivadas). Este conjunto de variáveis, designado por fator, explica a correlação entre si das variáveis observadas. Este procedimento permite reduzir a complexidade inerente a um elevado número de variáveis para uma estrutura menos complexa, reduzida e um pequeno número de fatores (Pestana & Gageiro, 2005: 514).

Assim, optou-se por utilizar a análise fatorial em toda a sua potencialidade, isto é, prosseguindo objetivos exploratórios e confirmatórios em toda a extensão da avaliação da escala (constructo, consistência interna e validade discriminante). Deste modo, evitou-se o recurso a quaisquer métodos de rotação para não se correr o risco de perder uma das propriedades das componentes principais, nomeadamente aquela que explica a máxima proporção da variância das variáveis observáveis. Garantiu-se que as variáveis não observadas (componentes principais) poderiam explicar a máxima variância dos dados. Sendo as componentes principais calculadas por ordem decrescente de importância, ou seja, a primeira explica a máxima variância dos dados, a segunda a máxima variância ainda não explicada pela primeira, e assim sucessivamente, a última

componente é aquela que menos contribui para a explicação da variância total dos dados. Com a rotação, a primeira componente deixa de ser a combinação linear das variáveis originais que explica a maior variância dos dados (Pestana & Gageiro, 2005: 489). Tendo em conta esta constatação, optou-se pelo não uso de qualquer método de rotação.

Este procedimento relevou-se adequado à presente investigação, quer na prossecução do objetivo da análise, quer na utilização da técnica usada para os alcançar.

Desta forma, optou-se pela realização dos dois tipos de técnicas de análise fatorial: o procedimento exploratório e o procedimento confirmatório. A redução da complexidade inerente ao elevado número de variáveis da ELPB direcionou-se nesse sentido. No procedimento exploratório o objetivo é identificar as dimensões subjacentes que representam os constructos teóricos do instrumento. Logo, decidiu-se utilizar este procedimento de análise fatorial para encontrar as variáveis não observáveis subjacentes à escala. Para a extração das dimensões positiva e negativa do constructo realizou-se cinco análises estatísticas como se descreve no capítulo seguinte. Para reduzir o conjunto inicial de 48 itens, considerou-se três critérios: o nível de critério para a saturação do item no fator foi de 0.40; os itens fatorialmente complexos (que saturam em mais que do que uma dimensão) foram removidos e, a variância explicada total deveria ser de pelo menos 30,00%, o equivalente ao erro amostral definido para a precisão relativa dos resultados pelo método da amostra probabilística de sondagem em duas etapas.

Foram extraídos dois fatores que explicam 35,94% da variância total da estrutura fatorial simplificada obtida.

Deste modo, o fator 1, correspondente à dimensão positiva do bem-estar (chefe promotor de bem-estar) explica 18,06% da variância total e é constituído pelos seguintes itens: 48, 44, 16, 37, 12, 33, 1, 17, 39, 14, 31, 41, 24, 35, 19, 26, 8, 28, 23 e 36. Ou seja, as variáveis observáveis reportadas ao elemento “*o meu chefe*”, tais como, por exemplo, rodear-se de pessoas competentes (48), ser uma pessoa frontal (44), explicar bem os objetivos (33) ou apaziguar conflitos (35), explicam 18,06% do constructo de bem-estar no objeto do estudo e foram reduzidas e agrupadas num conjunto de 20 variáveis não observáveis.

Igualmente para o fator 2 extraído, que corresponde à dimensão negativa do bem-estar (chefe não promotor de bem-estar) e que explica 17,89% da variância total da escala, constituído pelos seguintes itens: 43, 46, 6, 10, 2, 15, 9, 47, 45, 40, 25, 38, 42, 27, 13 e 30. Igualmente, neste segundo fator, um conjunto maior de variáveis foram reduzidas num conjunto menor de variáveis explicativas de 17,89% da variância total da escala. Assim, variáveis observáveis tais como gritar com o colaborador em público (2), não se interessar pela formação do colaborador (9), ou nunca se preocupa com a vida pessoal dos colaboradores (30), explicam outros 17,89% do constructo de bem-estar no objeto do estudo e foram reduzidas e agrupadas num conjunto de 16 variáveis não observáveis.

Posteriormente, haveria que avaliar a validade de constructo. Neste sentido, impunha-se o uso do procedimento confirmatório. Assim, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória com recurso ao *SPSS Amos* permitindo verificar se a estrutura da escala é consistente com o constructo a medir. As medidas de avaliação do ajustamento utilizadas para verificar a adequabilidade do modelo aos dados foram as seguintes: *ratio chi square statistics/degrees of freedom (X²/df)*, *comparative fit index (CFI)*, *goodness of fit index (GFI)*, *root mean square error of approximation (RMSEA)* e *Expected Cross-Validation Index (ECVI)*. A utilização do rácio X²/df, deve-se à elevada sensibilidade deste teste ao tamanho da amostra. Este rácio (X²/df) tem sido usado como índice de ajustamento do modelo, todavia, não há consenso acerca do valor que se considera um ajustamento adequado, sendo sugerido valores inferiores a 31 (Aroian & Norris, 2005). O CFI avalia a adequabilidade do modelo em relação ao modelo independente, variando os valores entre 0 e 1. O GFI mede a quantidade relativa de variância e covariância conjuntamente explicadas pelo modelo, varia entre 0 e 1. Por fim, o RMSEA analisa a discrepância no ajustamento entre as matrizes estimadas e as observadas, varia entre 0 e 1. O *Expected Cross-Validation Index (ECVI)*, avalia a adequação comparativa do modelo. Assim, considerámos os seguintes índices de ajustamento e intervalos de aceitabilidade: o valor do teste de *Qui-Quadrado (χ²/gl)* -> 5 ajustamento mau; [2-5] – ajustamento sofrível; [1-2] – ajustamento bom; <1 – ajustamento muito bom; os valores do *Comparative Fit Index (CFI)* e do *Goodness of Fit Index (GFI)* - <0.80 – ajustamento mau; [0.80-0.90] – ajustamento sofrível; [0.90-0.95] – ajustamento bom; >= 0.95 – ajustamento muito bom; o *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)* -> 0,10 – ajustamento inaceitável; [0.05-0.11] –

ajustamento bom; ≤ 0.05 – ajustamento muito bom; o *Expected Cross-Validation Index* (ECVI) – Quanto menor melhor (Maroco, 2010b).

Os valores obtidos para o ajustamento do modelo apresentam-se dentro dos valores normais (RMSEA= $0.06 < 0.10$) (CFI= 0.828 – bom ajustamento), GFI= 0.76 -ajustamento sofrível), como veremos no capítulo seguinte.

A validade discriminante pretende averiguar se diferentes fatores medem, realmente, constructos diferentes – se os fatores são suficientemente distintos. Assim, para analisar a consistência do instrumento, recorreu-se ao índice de consistência interna *Alpha de Cronbach* (α), considerando como adequada consistência interna e respetiva fiabilidade as escalas cujo valor de α se apresentasse superior a 0.6 , valores aceitáveis (com variação entre 0.6 a 0.7), razoáveis (com variação entre 0.7 a 0.8), bons (com variação entre 0.8 a 0.9) e muito bons (com variação igual ou superior a 0.9). O nível de significância adotado foi de 5% sendo considerado significativo os resultados com valor de p (probabilidade de significância) inferiores a 0.05 (Pestana & Gageiro, 2008; Maroco & Garcia-Marques, 2006; Hill, M. & Hill, A., 2005; George & Mallery, 2003).

Procedeu-se também à análise da validade pela correlação de *Pearson* da ELPB com as competências da tarefa e as competências relacionais, ao teste de *Mann-Whitney* e ao teste *post hoc* de comparação múltipla de médias de *Tukey* e à análise da validade preditiva da ELPB pela comparação por ANOVA das dimensões da escala com as competências da tarefa e as competências relacionais em função de diversas variáveis independentes como o género, nível etário, nível escolaridade, por departamentos por Hotel no momento de aplicação dos questionários.

Procedeu-se igualmente à análise fatorial em procedimento exploratório dos itens que constituem o fator da dimensão positiva da ELPB, utilizando o critério do teste de *scree* de Cattell (Cattell, 1966). O teste de *scree* ou *scree plot*, consiste numa observação em gráfico de valores próprios explicativos de dimensões extraídas (*eigenvalues*). O gráfico é apresentado em dois eixos onde se apresenta o número de dimensões e os seus valores próprios correspondentes. O eixo vertical representa o número de dimensões e os correspondentes *eigenvalues* e o eixo horizontal, o número de variáveis submetidas a

análise. Na extração de fatores segundo este critério os pontos em que se verifica um maior declive na reta são representativos do número de fatores a reter. Devem reter-se os fatores até aquele em que se observa a inflexão da curva que relaciona o número do fato e o respetivo *eigenvalue* (Palliant, 2011; Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Maroco, 2010a; Pestana & Gageiro, 2008). Ou seja, observando a forma da disposição das variáveis no gráfico, acha-se o conjunto de fatores responsáveis por uma maior variância explicada. O objetivo é encontrar a curva (comummente conhecido de cotovelo) onde os *eigenvalues* apresentam uma tendência descecente linear. Este método é adequado para a observação de escalas com fatores bem identificados.

Foram extraídos dois novos fatores que explicam 43,27% da variância total: um constituído por um conjunto de itens relacionados com as competências da tarefa, explicativo de 29,94% da variância total e, outro, relacionado com as competências relacionais, explicativo de 13,34% da variância total.

Após estes procedimentos, prosseguiu-se para o procedimento estatístico inferencial, utilizando um conjunto de testes que se descreve no capítulo seguinte.

Para concluir os estudos que conduziram à validade de constructo e consistência da ELPB, pode adiantar-se que o instrumento é adequado para medir o constructo, tendo sido demonstrado um muito bom ajustamento ao modelo fatorial.

O instrumento apresenta validade discriminante, pelo que pode considerar-se como medindo um constructo diferente, adaptado às características do setor da hotelaria de cinco estrelas, pois ambos os fatores extraídos concorrem, em igualdade, para a explicação de constructo.

Espera-se que as entrevistas a realizar junto das chefias identificadas de promotoras e não promotoras de bem-estar, permitam salientar essas diferenças e definir o constructo de liderança promotora de bem-estar.

3.6 – Procedimento do Estudo Quantitativo

O estudo empírico iniciou-se no primeiro trimestre de 2011, já com a determinação da amostra pelo método de sondagem em duas etapas.

Assim, sabendo que a amostra selecionada aleatoriamente partilha da mesma realidade e características da população em estudo, centrou-se a atenção nos períodos temporais possíveis de conceção e administração do questionário num primeiro plano, e, mais tarde, na realização das entrevistas estruturadas às chefias promotoras e não promotoras de bem-estar.

Após a conclusão do estudo piloto em maio de 2010, iniciou-se, em junho de 2010, o procedimento com vista à identificação concreta da amostra com a realização de reuniões de trabalho tendo em vista este fim. Em inícios de 2011, a amostra encontrava-se determinada, concluindo todos os passos anteriormente descritos nesta técnica de amostragem probabilística.

Iniciou-se a passagem do questionário e do anexo para indicação das chefias promotoras e não promotoras de bem-estar (Apêndices C e D) pelos empreendimentos turísticos da amostra durante os meses de março a junho de 2011.

Finda a época alta, de outubro a dezembro de 2011, prosseguiu-se com o estudo empírico e realizou-se as entrevistas estruturadas às chefias nomeadas como promotoras e não promotoras de bem-estar através da administração do anexo entregue com o questionário.

A ELPB foi entregue ao diretor geral de cada um dos empreendimentos turísticos ou alguém por ele indigitado, com exceção dos hotéis do Grupo JJW onde a diretora de recursos humanos assumiu a responsabilidade do processo.

A população visada pelo estudo era constituída por todos os colaboradores (subordinados e chefias) dos empreendimentos que constituem a amostra. Com efeito, tendo conhecimento das dificuldades de que se reveste o trabalho de campo, decidiu-se

entregar, em cada unidade, o número de questionários correspondente ao efetivo de colaboradores.

Com este procedimento assegurava-se que se respeitaria a percentagem mínima correspondente a 20,00% de colaboradores por cada empreendimento turístico resultante da amostragem probabilística por sondagem em duas etapas bem como se respeitaria o tamanho da amostra mínimo de 100 sujeitos por fator medido (Pasquali, 1999), tendo em conta os dois fatores extraídos.

Desta forma, foram distribuídos 770 exemplares da ELPB no total correspondente ao número de colaboradores (subordinados e chefias) em funções na amostra no momento em que se implementou o estudo. Foram recolhidos 583 questionários, tendo sido validados para análise estatística 439 questionários, resultando numa taxa percentual de resposta de 57,01%.

3.7 – Estudo Qualitativo

A investigação qualitativa tem por objetivo descrever e clarificar a experiência humana o mais colado possível à realidade, requerendo a existência de instrumentos analíticos específicos, através dos quais, o investigador consiga interpretar e compreender a forma como as pessoas sentem, pensam e agem acerca de determinado fenómeno (Polkinghorne, 2005).

O estudo quantitativo permitiu assim analisar as perceções dos colaboradores face ao chefe promotor de bem-estar. Para aprofundar o conceito de liderança promotora do bem-estar na hotelaria de cinco estrelas importava conhecer como se definem os chefes promotores de bem-estar e diferenciá-los dos não promotores.

Nesse sentido foi perguntado em envelope fechado a todos os colaboradores da amostra para que nomeassem uma chefia promotora de bem-estar e uma outra não promotora de bem-estar (Apêndice D).

Assim, assegurando a confidencialidade das respostas constatou-se a nomeação de 23 chefias promotoras de bem-estar e de 10 chefias não promotoras de bem-estar.

Este procedimento revelou-se adequado para identificar e entrevistar os chefes que promovem, e não promovem, o bem-estar. O facto de ter sido administrado um envelope fechado com indicação expressa de confidencialidade nas respostas, permitiu a obtenção de um elevado número de chefias não promotoras de bem-estar.

As entrevistas realizadas eram semi-diretivas e tinham como objetivo determinar a autopercepção de um chefe que promove o bem-estar de forma a aumentar a compreensão acerca do constructo de bem-estar. Procurava-se saber se eles sabiam porque tinham sido considerados promotores de bem-estar e compreender o seu ponto de vista acerca da liderança promotora de bem-estar.

O guião de entrevista procura clarificar a autopercepção da liderança promotora de bem-estar, “foi considerado uma chefia que promove o bem-estar, porque pensa que isso aconteceu?”. As restantes perguntas retomam os diferentes elementos da grade de Kelly: “Em seu entender o que é um chefe que promove o bem-estar?”, “Em seu entender o que é um chefe que não promove o bem-estar?”, “Como se vê a si próprio como chefia?”, “Como gostaria de ser enquanto chefia?” No sentido de identificar as categorias que permitiram ao chefe que promove o bem-estar construir o seu papel: “Lembra-se de algum chefe que o tenha marcado? Considera-o promotor do bem-estar?”. E finalmente, pedia-se-lhe que identificasse as principais práticas de bem-estar implementadas no hotel nos últimos anos.

No final da entrevista, convidaram-se os entrevistados a preencher novamente o questionário, de modo a permitir identificar os chefes promotores de bem-estar (Apêndice C).

Todas as entrevistas foram realizadas pelo autor, nas instalações do hotel, em local escolhido pelo entrevistado ou colocado à disposição pela direção. Todas foram gravadas, com o acordo do entrevistado, e tiveram uma duração que variou de 20 a 60 minutos e decorreram no período compreendido de 25 de outubro a 9 de dezembro de 2011, consoante a disponibilidade dos entrevistados. No final de cada uma das entrevistas, solicitava-se ao entrevistado que preenchesse a ELPB, mesmo que a tivesse

preenchido anteriormente, quando foi distribuída no hotel. Este procedimento permitiu identificar os questionários das chefias promotoras de bem-estar e assim diferenciar as suas respostas, em relação aos não promotores de bem-estar.

Posteriormente, as entrevistas foram organizadas e integralmente transcritas tendo em vista a observação dos dados.

Sendo esta etapa da investigação qualitativa considerada uma etapa exigente (Yin, 2003), tendo em conta a multiplicidade de métodos e técnicas de análise existentes, optámos por seguir os ensinamentos de Tesch (1990) (citado por Fortin, 1999: 306) na exploração e estruturação da compreensão da linguagem, tendo em vista a descrição da experiência humana sem a interpretar, analisando o conteúdo do discurso das chefias.

Neste sentido, no tratamento dos dados utilizou-se o *software* de análise *Nvivo 10* e seguiu-se a metodologia proposta pela *Framework Analysis* (Ritchie, Spencer, & O'Connor, 2003; Ritchie & Spencer, 1994) construindo um índice orientador efetuado a partir do guião de entrevista.

Esta metodologia tem sido utilizada em investigações qualitativas nas áreas da saúde (Gerrish, Chau, Sobowale, & Birks, 2004) e no uso de informação obtida da *Internet* (Bucher, Balley, Petrelli, Ruas, Van Kreveld, Sanderson, & Sester, 2004). Na presente investigação foi utilizada com o propósito de analisar o discurso das chefias.

Esta metodologia permite a transparência e isenção na observação e um tratamento metódico e sistemático dos dados, permitindo ao investigador interpretar os dados tendo em vista os objetivos da investigação, definindo conceitos, compreendendo e explicando o fenómeno em análise (Ritchie & Spencer, 1994: 186).

A transformação dos dados resultou numa codificação teórica que se encontrará representada e explicada no capítulo seguinte.

Seguidamente submeteu-se a transformação dos dados a análise de correspondências pelo método *Aplum*, contribuindo para uma melhor perceção do

discurso dos chefes promotores e não promotores de bem-estar e das boas práticas salientes no discurso de ambas as chefias.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

4.1 - Introdução

Explicar o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias que promovem o bem-estar constitui o objetivo deste trabalho. Inicia-se pela utilização de uma metodologia qualitativa, as grades de Kelly, para construir uma escala com perguntas formuladas nas próprias palavras dos profissionais da hotelaria e do turismo, tendo em vista captar a realidade organizacional do objeto do estudo.

4.2 - Resultado do Estudo Quantitativo

A ELPB foi distribuída ao total dos colaboradores (subordinados e chefias) dos 6 empreendimentos turísticos da amostra, recolhendo-se um total de 583 questionários e tendo-se validado 439 questionários. Obteve-se um conjunto de dados retratando a perceção que os colaboradores apresentam da sua chefia direta. Numa segunda parte, regressando a uma metodologia qualitativa, em entrevistas semi-diretivas, recolheu-se a autopercepção de chefias consideradas promotoras de bem-estar e não promotoras de bem-estar, obtendo-se um conjunto de dados complementares.

Esta secção do trabalho é composta por duas subsecções que consubstanciam o estudo empírico propriamente dito.

Na primeira subsecção, são tratados os dados quantitativos, respeitantes à ELPB, ao Estudo Piloto e aos questionários recolhidos, apresentando-se um conjunto de análises estatísticas através das quais se comprovará a primeira hipótese formulada.

A segunda subsecção é dedicada à observação das entrevistas mostrando-se as principais diferenças entre os discursos das chefias promotoras e não promotoras de bem-estar e as particularidades do discurso dos promotores de bem-estar.

4.2.1 - Instrumento e Estudo Piloto

Nesta subsecção apresenta-se o resultado dos procedimentos preliminares para a elicitação dos constructos bipolares tendo em vista a adaptação da ELPB aos estudos piloto e estudos na amostra e o resultado dos procedimentos psicométricos que conduziram à validade e consistência da ELPB.

Como observado no capítulo anterior, durante os meses de fevereiro a maio de 2010, iniciou-se um conjunto de procedimentos preliminares. O procedimento, seguindo a primeira etapa da metodologia de Kelly, cumpriu um triplo objetivo: compreender a estrutura de um empreendimento turístico de cinco estrelas no Algarve, compreender a noção que o colaborador apresenta de liderança e bem-estar (em oposição à noção de mal-estar) nesta tipologia hoteleira no Algarve e compreender se esta hotelaria apresenta particularidades que justifiquem a criação de uma nova dimensão de bem-estar distinta das obtidas no tecido turístico-empresarial do Algarve na elaboração da escala de liderança e bem-estar por Sousa *et al.* (2013).

Assim, através do procedimento preparatório das entrevistas realizadas no Hotel 1 e Hotel 2, constatou-se que a estrutura organizacional de um empreendimento turístico de cinco estrelas no Algarve é constituída por um diretor-geral e por um conjunto de diretores de departamentos (Alimentação e Bebidas, Alojamento, Comercial, Financeiro) a quem reportam as chefias operacionais. Obteve-se uma compreensão inicial das noções de bem-estar e de liderança que nos permitiu prosseguir para a primeira fase do método de Kelly tendo obtido um conjunto de 48 constructos bipolares nas palavras de cinco chefias entrevistadas reportadas no presente ao elemento “*o meu chefe*” (Apêndice G).

Realizado este procedimento preparatório, durante os meses de março e abril de 2010, implementou-se novamente a primeira etapa da metodologia de Kelly,

realizando doze entrevistas, oito entrevistados considerados promotores de bem-estar e quatro entrevistados não promotores de bem-estar. Obteve-se um conjunto de 102 constructos (Apêndice H) que após avaliados três especialistas em Gestão de Recursos Humanos, e tendo constatado não se estar perante uma nova dimensão de bem-estar optou-se pela manutenção dos 24 constructos bipolares que constituem a ELPB apresentados no estudo de Sousa *et al.* (2013)

Antes da implementação do estudo piloto, realizou-se ainda um terceiro procedimento preparatório tendo em vista a adaptação e apresentação dos questionários aos indivíduos da amostra. Antes da implementação do estudo piloto revelou-se determinante compreender qual das versões da escala seriam mais facilmente aceites pelos indivíduos da amostra.

Assim, durante os meses de março a maio de 2010, foram administradas duas versões da ELPB com diferente apresentação dos itens que compõem os 24 constructos bipolares a 141 indivíduos formandos provenientes do setor dos serviços turísticos e da hotelaria de quatro e cinco estrelas do Algarve. Em março e abril de 2010, foram administradas 141 exemplares da versão da escala em duas colunas, tendo recolhido 94 exemplares preenchidos, o que corresponde a uma taxa percentual de resposta de 66,67 %. O tempo de preenchimento variou entre os 8 a 15 minutos. Em maio de 2010, foram administrados os restantes exemplares da versão da escala composta por uma só coluna. Dos 141 exemplares distribuídos, 128 foram preenchidos, o que corresponde a uma taxa percentual de resposta de 90,78 %. O tempo de preenchimento variou entre os 5 a 11 minutos.

Este procedimento preliminar poderia ter sido efetuado com a aplicação de um número inferior de exemplares tendo em conta que o objetivo se centrava em compreender qual das formas de apresentação da escala favorecia a recolha do maior número de questionários preenchidos.

Deste modo, optou-se por construir o questionário tendo em conta os resultados verificados, e apresentar a escala numa coluna dispondo aleatoriamente os 48 itens que constituem os 24 constructos bipolares que constituem a escala de liderança e bem-estar numa única folha A4 (verso do questionário), diferenciando os 24 itens que constituíam a dimensão positiva dos restantes 24 itens que constituíam a dimensão negativa.

Diferenciou-se a negrito todos os itens da dimensão positiva da escala (itens, 1, 3, 5, 8, 11, 12, 14, 16, 17, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 39, 41, 44, 48) e, sem acentuação na cor, todos os da dimensão negativa (itens, 2, 4, 6, 7, 9, 10, 13, 15, 18, 20, 22, 25, 27, 28, 30, 32, 34, 38, 40, 42, 43, 45, 46, 47).

Com a adaptação ao questionário contava-se recolher o maior número possível de questionários preenchidos para validação, conseguindo assim um triplo objetivo: primeiro, conseguindo um maior número possível de questionários preenchidos e validados conseguia-se igualmente a recolha de maior informação, nomeadamente, nos departamentos da lavandaria, cozinha, restauração e bar, segundo, dispondo os itens do questionário de forma aleatória e numa coluna apenas, tendo presente que apenas o investigador poderia identificar imediatamente as dimensões positiva e negativa da escala, assegurava-se o carácter espontâneo e livre das respostas dos inquiridos e, terceiro, tinha-se a expectativa de que, robustecendo a fiabilidade do questionário face ao respondente, permitiria o rigoroso tratamento estatístico enriquecendo o estudo.

A revisão de literatura chamou a atenção para a importância, complexidade, competitividade e necessidade da hotelaria na indústria do turismo (Kandampully, 2002; Crouch & Ritchie, 1999; Worsfold, 1999; Go & Pine, 1995). Pelo que, teria-se que levar todos estes dados em consideração no momento em que se estivesse em condições de aplicar a ELPB em contexto real (Apêndice C).

Por outro lado, tendo em vista recolher a identificação das chefias consideradas promotoras e não promotoras de bem-estar nos hotéis do estudo, optou-se por realizar essa pergunta diretamente, por escrito e num envelope, aos colaboradores anexando uma folha A4 junto ao questionário com a indicação expressa de resposta confidencial, permitindo que o colaborador o preenchesse de forma confidencial e o devolvesse em envelope fechado por si (Apêndice D). Desta forma, havia a expectativa de que fosse

ultrapassado o constrangimento natural das pessoas indicarem os chefes que consideravam não promotores de bem-estar se perguntado diretamente e por via oral. A possibilidade de o poderem indicar por escrito, com reserva e confidencialidade, sem a sujeição à resposta oral, direta e imediata, em local de trabalho, que poderia inibir a resposta, foi a opção que se entendeu mais segura. Esta questão era fundamental no estudo, ou seja, saber, pelas palavras dos próprios visados, a justificação estruturada à nomeação de chefia não promotora de bem-estar. A metodologia de Kelly e os objetivos do estudo assim o impunham, na medida em que, o autor teria de entrevistar essa chefia começando a entrevista por dizer que “foi nomeado uma chefia não promotora de bem-estar, porque acha que isso aconteceu”, facto esse, que por si só, deixava o próprio entrevistado numa situação, à partida, menos confortável.

Independentemente destas limitações e dificuldades do estudo e da forma como se conseguiu formular a pergunta, o procedimento acabou por revelar-se adequado dado o número de chefias não promotoras de bem-estar indicadas.

O estudo piloto permitiu iniciar os procedimentos psicométricos para avaliar a validade de constructo e a consistência interna da ELPB. Assim, para esse efeito, utilizando o *software SPSS Statistics vs. 21.0*, prosseguindo objetivos exploratórios e confirmatórios, reduziu-se os 48 itens da escala a dois conjuntos de variáveis, compreendidos em dois fatores.

Apresenta-se de seguida as análises estatísticas que resultaram do procedimento exploratório de extração de fatores da ELPB.

Tendo a análise da presente subsecção sido suportada por uma extração de fatores pelo método *sree plot* e cinco análises estatísticas efetuadas, remete-se para apêndice as tabelas fatoriais à ELPB, apresentando apenas os dados pertinentes.

Foram obtidos dois fatores (Apêndice I, figura I.1).

O fator 1 é constituído por 20 itens (48, 44, 16, 12, 37, 1, 33, 17, 14, 39,31, 41, 35, 24, 28, 19, 8, 26, 23 e 36). (Apêndice I, tabela I.1).

O fator 2 é constituído por 21 itens (43, 46, 6, 10, 40, 47, 15, 25, 2, 45, 9, 38, 42, 27, 30, 20, 21, 13, 32, 5 e 22).

Verificou-se que os itens 7, 4, 3, 18, 29, 34 e 11 ao não saturarem no critério de saturação escolhido (≥ 0.40), tiveram de ser removidos. Assim, realizou-se uma nova análise para os dois fatores obtidos excluindo aqueles itens. A nova estrutura obtida aponta para a existência de um item complexo, item 21, que satura em mais do que um fator. Assim foi necessário efetuar uma segunda análise com a exclusão deste item, (Apêndice I, tabela I.2). A nova estrutura apresenta assim um item que não satura no fator a 0.40 (item 22) e outro que se apresenta complexo saturando em mais do que um fator (item 5). Pelo que, uma vez mais, excluíram-se itens, efetuando uma terceira análise à estrutura fatorial (Apêndice I, tabela I.3). O resultado desta análise aponta para a existência de dois itens que não saturam a 0.40. Itens 20 e 32. Esta constatação, implicou a necessidade de se efetuar uma quarta análise com a exclusão destes itens até à estabilização da estrutura fatorial. (Apêndice I, tabela I.4).

Pela última análise verificou-se que a estrutura se mantém estável em ambos os fatores com todos os itens a apresentarem valores superiores a 0.40 (Tabela 4.1)

Tabela 4.1

Análise Fatorial Exploratória da ELPB (Análise Final)

<i>Itens</i>	<i>Fatores</i>	
	<i>Dimensão Positiva de Bem-Estar</i>	<i>Dimensão Negativa de Bem-Estar</i>
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>	0,75	
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>	0,70	
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>	0,64	
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	0,62	
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>	0,62	
<i>Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir</i>	0,60	
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem</i>	0,60	
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	0,58	
<i>Q39 / Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar</i>	0,57	
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>	0,56	
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>	0,53	
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>	0,52	
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>	0,48	
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>	0,47	
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	0,45	

<i>Itens</i>	<i>Fatores</i>	
	<i>Dimensão Positiva de Bem-Estar</i>	<i>Dimensão Negativa de Bem-Estar</i>
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>	0,44	
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>	0,44	
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>	0,44	
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>	0,43	
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	0,41	
<i>Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>		0,72
<i>Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas</i>		0,70
<i>Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações</i>		0,64
<i>Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>		0,64
<i>Q2 / Grita com o funcionário em público</i>		0,64
<i>Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem</i>		0,61
<i>Q9 / Não se interessa pela formação do empregado</i>		0,61
<i>Q47 / Pessoa fria</i>		0,60
<i>Q45 / Só fala com os chefes de secção</i>		0,60
<i>Q40 / Não se sabe nada</i>		0,57
<i>Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram</i>		0,54
<i>Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer</i>		0,53
<i>Q42 / Não confronta com as partes interessadas</i>		0,50
<i>Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade</i>		0,48
<i>Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado</i>		0,45
<i>Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários</i>		0,41
<i>Variância Explicada</i>	18,06%	17,89%
<i>Alpha de Cronbach</i>	0.88	0.88

Foram assim extraídos dois fatores que explicam 35.94% da variância total da estrutura fatorial simplificada obtida, como visionado na figura 4.1, abaixo.

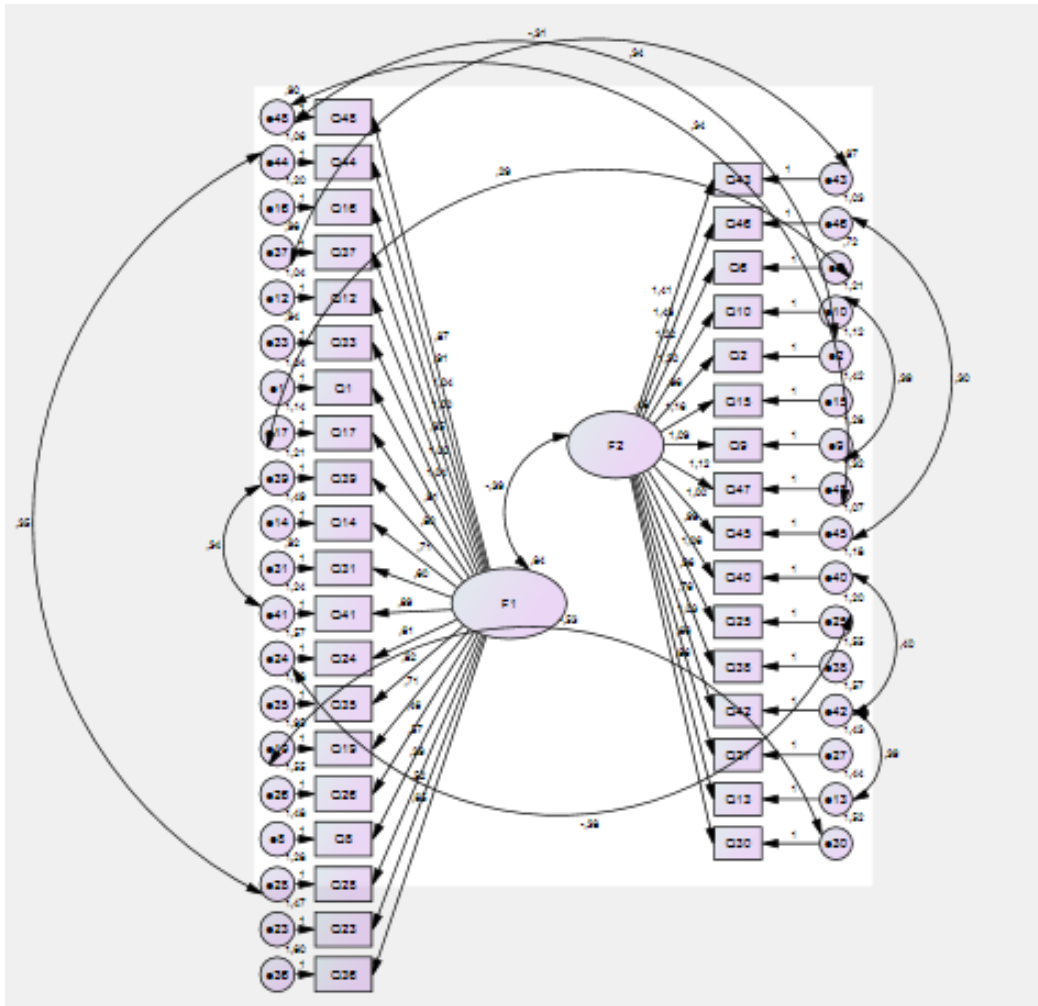
O fator 1 correspondente à dimensão positiva do bem-estar e explica 18.06% da variância total. É constituído pelos seguintes itens: 48, 44, 16, 37, 12, 33, 1, 17, 39, 14, 31, 41, 24, 35, 19, 26, 8, 28, 23 e 36. Ou seja, as variáveis observáveis reportadas ao

elemento “*o meu chefe*”, tais como, por exemplo, rodear-se de pessoas competentes (48), ser uma pessoa frontal (44), explicar bem os objetivos (33) ou apaziguar conflitos (35), explicam 18,06% do constructo de bem-estar no objeto do estudo e foram reduzidas e agrupadas num conjunto de 20 variáveis não observáveis.

O fator 2 extraído corresponde à dimensão negativa do bem-estar e explica 17,89% da variância total. É constituído pelos seguintes itens: 43, 46, 6, 10, 2,15, 9, 47, 45, 40, 25, 38, 42, 27, 13 e 30. Igualmente, neste segundo fator, um conjunto maior de variáveis foram reduzidas num conjunto menor de variáveis explicativas de 17,89% da variância total da escala. Assim, variáveis observáveis tais como gritar com o colaborador em público (2), não se interessar pela formação do colaborador (9), ou nunca se preocupa com a vida pessoal dos colaboradores (30), explicam outros 17,89% do constructo de bem-estar no objeto do estudo e foram reduzidas e agrupadas num conjunto de 16 variáveis não observáveis.

Após o procedimento exploratório, iniciou-se o procedimento confirmatório, tendo-se realizado uma nova análise fatorial confirmatória com o recurso ao *software Amos* para análise de equações estruturais que permite a validação de modelos.

Figura 4.1 - Análise Fatorial Confirmatória da ELPB onde $\chi^2(581) = 860,507$; $p = 0,000$; $\chi^2/df = 1,481$; CFI = 0,828; GFI = 0,761; RMSEA = 0,061; $P(\text{rmsea} < 0,05) = 0,024$; ECVI = 7,866.



Assim, tendo em vista o melhor ajustamento possível do modelo fatorial foram efetuadas alterações necessárias à estrutura fatorial inicial considerando os resultados obtidos nos índices de modificação que indicam quais a alterações a efetuar nesse sentido. Deste modo, foram estabelecidas correlações entre a percentagem de variância não explicada (resíduos) de cada item dentro do mesmo fator e entre fatores (Figura 4.1). Esta indicação para alterações, sugere, conforme nos refere Maroco (2010b), a possível existência de um número superior de variáveis não observáveis, ou mesmo para a existência de um fator de segunda ordem que englobe os fatores obtidos. Os valores obtidos para o ajustamento do modelo apresentam-se assim todos dentro dos valores normais (RMSEA=0.06, <0.10) (CFI=0.828 – bom ajustamento), GFI =0.76-ajustamento sofrível).

Após analisar a validade do constructo, analisou-se a fiabilidade de cada um dos fatores da escala mediante a análise da consistência interna entre os seus itens em função do valor de *Alpha de Cronbach* obtido.

A dimensão positiva apresenta um valor adequado de $\alpha=0.88$ (≥ 0.7), bem como a dimensão negativa, que apresentando valores de $\alpha=0.88$, são reveladores de uma boa consistência interna da ELPB (Tabela 4.2).

Tabela 4.2
Análise da Consistência Interna da ELPB (*Alpha de Cronbach*)

<i>Bem-Estar Dimensão Positiva</i>	<i>Correlação Item total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>	0,62	0,88	
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>	0,62	0,88	
<i>Q33 / Explica bem os objectivos que se pretendem atingir</i>	0,62	0,88	
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	0,63	0,88	
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>	0,61	0,88	
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>	0,63	0,88	
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem</i>	0,61	0,88	
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	0,57	0,88	
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>	0,44	0,89	0.88
<i>Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar</i>	0,56	0,88	
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>	0,47	0,88	
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>	0,56	0,88	
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>	0,42	0,89	
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>	0,32	0,89	
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	0,43	0,89	
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>	0,51	0,88	
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>	0,40	0,89	
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>	0,35	0,89	
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>	0,32	0,89	

<i>Bem-Estar Dimensão Negativa</i>	<i>Correlação Item total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Q36 /Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	0,39	0,89	
<i>Q6 /Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções</i>	0,62	0,87	
<i>Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>	0,61	0,87	
<i>Q43 /Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>	0,67	0,87	
<i>Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas</i>	0,65	0,87	
<i>Q2 / Grita com o funcionário em público</i>	0,54	0,87	
<i>Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem</i>	0,53	0,87	
<i>Q9 / Não se interessa pela formação do empregado</i>	0,54	0,87	
<i>Q47 /Pessoa fria</i>	0,54	0,87	0.88
<i>Q45 / Só fala com os chefes de secção</i>	0,53	0,87	
<i>Q40 / Não se sabe nada</i>	0,53	0,87	
<i>Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram</i>	0,52	0,87	
<i>Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer</i>	0,47	0,88	
<i>Q42 / Não confronta com as partes interessadas</i>	0,43	0,88	
<i>Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade</i>	0,46	0,88	
<i>Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários</i>	0,42	0,88	
<i>Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado</i>	0,36	0,88	

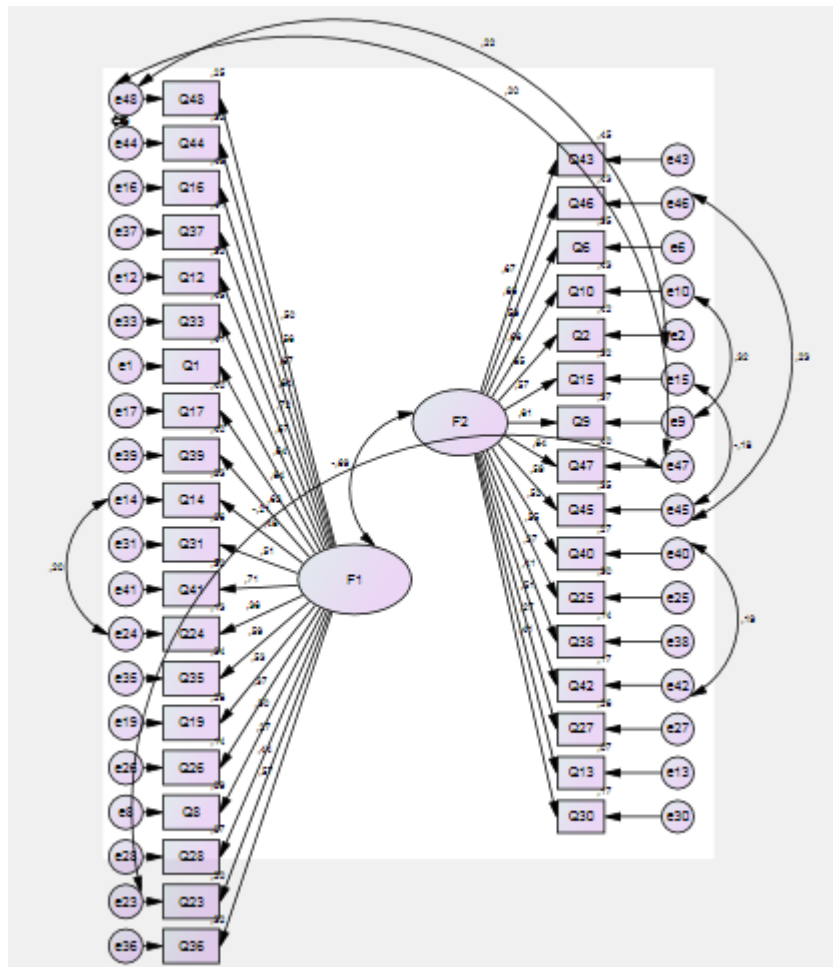
4.2.1.1 - Análise Fatorial Confirmatória para Ajustamento do Modelo Fatorial Resultante do Estudo Piloto

A amostra (N=439) foi sujeita a novo procedimento confirmatório por forma a testar o ajustamento da estrutura fatorial resultante do estudo piloto (N=132).

Os resultados obtidos revelam de acordo com os índices de modificação obtidos a necessidade da realização de algumas correlações entre resíduos dos itens (dentro de cada fator e entre fatores), ainda que em menor número, o que parece indicar uma vez mais a possível existência de mais variáveis não observáveis ou a existência de um constructo mais geral de segunda ordem que englobe as dimensões positiva e negativa do bem-estar (Figura 4.2).

O modelo fatorial apresenta-se assim ajustado apresentando valores de RMSEA adequados (0.04, <0.10) e bons de CFI (0.88) e GFI (0.87).

Figura 4.2 - Modelo Fatorial da ELPB onde $\chi^2(584)= 1156,581$; $p= 0,000$; $\chi^2/df= 1,980$; CFI= 0,886; GFI= 0,874; RMSEA= 0,047; $P(\text{rmsea} < 0,05)= 0,864$; ECVI= 3,015



Após os procedimentos de validade da ELPB, analisou-se a sua fiabilidade, através da consistência interna dos seus itens. Os resultados obtidos no *Alfa de Cronbach* apresentam-se adequados em ambas as dimensões: na dimensão positiva um $\alpha=0.89$, e na dimensão negativa um $\alpha=0.87$ (Tabela 4.3).

Tabela 4.3

Análise da Fiabilidade da Dimensão Positiva da ELPB (Alfa de Cronbach)

<i>Bem-Estar Dimensão Positiva</i>	<i>Correlação item total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>	0,51	0,89	
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>	0,56	0,89	
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>	0,63	0,89	
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	0,60	0,89	
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>	0,67	0,88	
<i>Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir</i>	0,61	0,89	
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo</i>	0,59	0,89	
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	0,58	0,89	
<i>Q39 / Preocupa-se sempre como</i>	0,58	0,89	
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com</i>	0,48	0,89	
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>	0,48	0,89	0.89
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>	0,66	0,88	
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>	0,36	0,89	
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>	0,54	0,89	
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	0,52	0,89	
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>	0,38	0,89	
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>	0,29	0,90	
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>	0,27	0,90	
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua</i>	0,43	0,89	
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	0,53	0,89	
<i>Bem-Estar Dimensão Negativa</i>	<i>Correlação Item Total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>

<i>Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>	0,62	0,86	
<i>Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas</i>	0,60	0,86	
<i>Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações</i>	0,54	0,87	
<i>Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de</i>	0,63	0,86	
<i>Q2 / Grita com o funcionário em público</i>	0,62	0,86	
<i>Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem</i>	0,53	0,87	
<i>Q9 / Não se interessa pela formação do empregado</i>	0,59	0,86	
<i>Q47 / Pessoa fria</i>	0,57	0,86	
<i>Q45 / Só fala com os chefes de secção</i>	0,53	0,87	
<i>Q40 / Não se sabe nada</i>	0,50	0,87	
<i>Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram</i>	0,52	0,87	0.87
<i>Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer</i>	0,37	0,87	
<i>Q42 / Não confronta com as partes interessadas</i>	0,42	0,87	
<i>Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade</i>	0,47	0,87	
<i>Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado</i>	0,27	0,88	
<i>Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários</i>	0,39	0,87	

Após a análise da validade e fiabilidade da ELPB, analisou-se os resultados obtidos em ambas as dimensões do constructo. Conforme a tabela 4.4, verifica-se que os resultados obtidos na dimensão positiva reportados à chefia apresentam-se mais elevados (M=3.54, DP=0.75) comparativamente aos obtidos em relação à dimensão negativa (M=2.43, DP=0.81).

Os resultados do teste *t* para amostras emparelhadas apontam para a existência de resultados estatisticamente significativos ($t=16.84$, $p<=0.05$).

Tabela 4.4

Comparação de Resultados em Ambas as Dimensões do Constructo (Teste t para Amostras Emparelhadas)

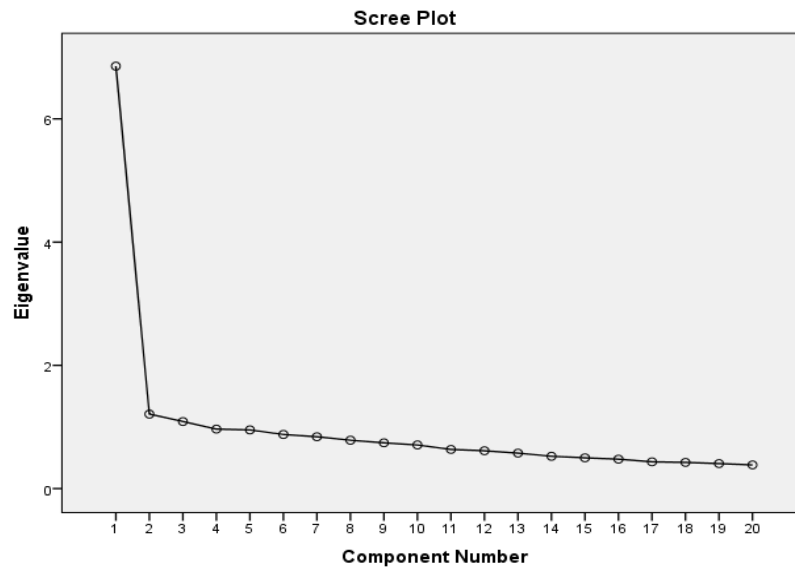
<i>Dimensões do Constructo</i>	<i>N</i>	<i>Média</i>	<i>Desvio Padrão</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Dimensão Positiva	439	3,54	0,75	16.84	0.00
Dimensão Negativa	439	2,43	0,81		

Tendo em conta que os objetivos específicos da investigação centram-se em analisar os conceitos de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas, foi efetuado um novo procedimento fatorial exploratório apenas com os itens da dimensão positiva (n=20) da ELPB.

4.2.1.2 - Análise Fatorial Exploratória Dimensão Positiva

Para a extração dos fatores optou-se pelo método de análise *scree plot*. Este método, como se observa na figura 4.3, aponta para a extração de dois factores explicativos em detrimento de um conjunto inicial de três fatores obtidos pelo valor próprio (*eigenvalue*) superior a 1. Assim, em linha com o anterior procedimento exploratório efetuado à ELPB (Apêndice I) apresentou-se como mais credível a solução de dois factores proposta pelo *scree plot*, passando as posteriores análises a ter por base a extração de apenas dois fatores.

Figura 4.3 - Análise Scree Plot Dimensão Positiva.



Assim de acordo com a tabela 4.5, verifica-se que dois itens não saturam ao nível mínimo de saturação escolhido (≥ 0.40) (itens 28 e 31). Assim, estes itens foram excluídos da análise, tendo sido efetuada uma nova análise com exclusão destes dois itens. Verifica-se ainda que o item 44 satura em mais do que um fator tornando-se assim de complexa interpretação pelo que se decidiu também excluí-lo da análise.

Tabela 4.5
Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Positiva (Análise Inicial)

Dimensão Positiva	Fatores	
	1	2
Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa	0.69	
Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	0.68	
Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir	0.67	
Q35 / Apazigua os conflitos	0.67	
Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem	0.65	
Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0.64	

<i>Dimensão Positiva</i>	<i>Fatores</i>	
	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	0.62	
<i>Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar</i>	0.61	
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	0.61	
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	0.60	
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>	0.52	
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	0.50	
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>		
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>		0.70
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>		0.61
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>		0.55
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>		0.54
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>	0.40	0.51
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>		0.46

A estrutura fatorial final apresenta-se adequada. Não se verificam fenómenos de baixa saturação nem de saturação em mais do que um fator (Tabela 4.6).

Deste modo, a dimensão positiva do constructo é definida por dois fatores que explicam 43.27% da variância total.

O fator 1, identificado por *bem-estar e competências da tarefa* é definido pelos itens 16, 33, 12, 35, 41, 1, 37, 36, 39, 17, 23 e 19), explicando 29.94% da variância total.

O fator 2, identificado por *bem-estar e competências relacionais* é definido pelos itens 26, 24, 14, 8 e 48, explicando 13.34% da variância total.

Observa-se que a dimensão positiva do constructo é definida por competências da tarefa, tais como, *informa acerca de tudo o que se passa, explica bem os objetivos que se pretendem atingir, preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado, apazigua os conflitos, tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos, contacta para saber se correu tudo bem, faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação, quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado,*

preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar, resolve os problemas, é sensível a tudo o que está à sua volta e admite quando erra.

Tratam-se de itens relacionados com as competências da tarefa, facto que também é interessante notar pois, teoricamente, estes dados poderiam apontar para um comportamento do líder dentro do estilo de liderança autoritário, conclusão somente escrutinada no confronto com o estudo qualitativo, cuja análise e discussão se remete para o capítulo seguinte. Todavia, verifica-se que se tratam de itens centrados no bem-estar do liderado, no comportamento do líder e em padrões de comportamento que se podem alinhar aos padrões éticos e morais próprios da liderança ética, autêntica e integral.

Por outro lado, a dimensão positiva do constructo é definida por competências relacionais, tais como: *facilita a saída do funcionário para resolver problemas, com tempo para a brincadeira, deixa os funcionários agir com liberdade, pode-se mudar a folga e rodeia-se de pessoas competentes.*

Novamente, observa-se que se tratam de itens de polaridade positiva do bem-estar. É interessante notar que estes dados demonstram orientação para um comportamento de liderança democrático, embora os itens pudessem apontar para uma dimensão de um estilo permissivo, *laissez-faire*, o que nos pode apontar para colaboradores com conhecimentos técnicos equiparados aos da chefia, pois que face a colaboradores conhecedores, com autonomia na execução da tarefa e com liberdade para gerir o trabalho, poderia levar a alguma permissão ou delegação de competências da chefia para os colaboradores, sem que isso colocasse em causa o trabalho.

Estes dados demonstram que não existe um único caminho para uma boa liderança, inclusive um estilo de liderança considerado mau (estilo permissivo, *laissez-faire*), pode, em determinadas circunstâncias, ser um bom estilo de liderança.

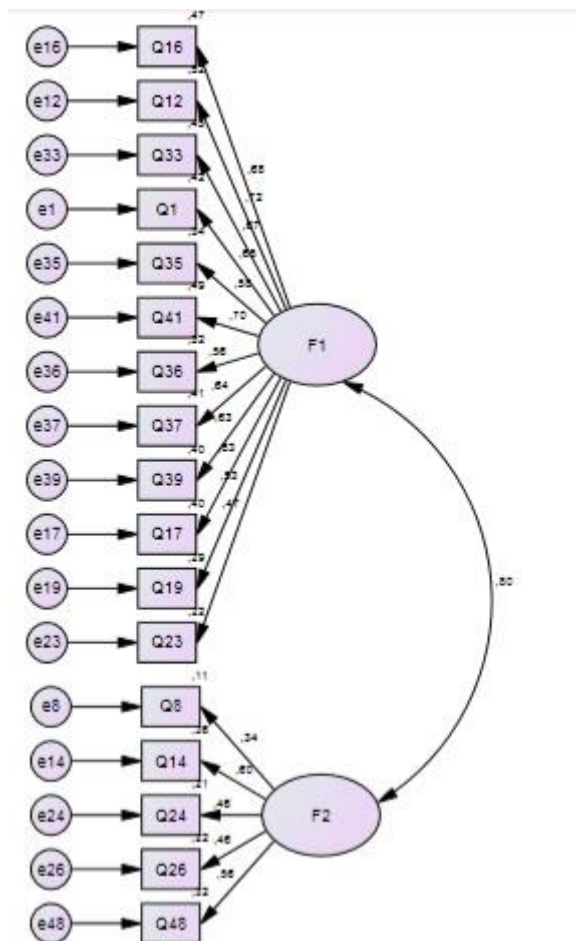
Tabela 4.6
Análise Fatorial Exploratória da Dimensão Positiva (Análise Final)

Dimensão Positiva	Fatores	
	Competências da Tarefa	Competências Relacionais
Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa	0.70	
Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir	0.69	
Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	0.68	
Q35 / Apazigua os conflitos	0.68	
Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	0.65	
Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem	0.65	
Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	0.64	
Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	0.62	
Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	0.62	
Q17 / Resolve os problemas	0.61	
Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta	0.50	
Q19 / Admite quando erra	0.49	
Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas		0.71
Q24 / Com tempo para a brincadeira		0.70
Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade		0.57
Q8 / Pode-se mudar a folga		0.44
Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes		0.43
Variância Explicada	29,94%	13,34%
Alpha de Cronbach	0.87	0.60

Deste modo, tendo em conta os índices de ajustamento (figura 4.4), a análise fatorial confirmatória efetuada para validação da dimensão positiva do constructo de bem-estar apresentou excelentes valores quer de RMSEA (0.04, <0.10), que de CFI (0.96) e GFI (0.94) não se tendo observado neste caso a necessidade de algum tipo de modificação.

Observa-se que a robustez de constructo de liderança promotora de bem-estar perspectivada na sua dimensão positiva é um facto interessante, pois que permite mostrar que o instrumento avalia a realidade proposta incorporando ambas as dimensões do constructo. Facto tanto mais relevante, quando se observa que a chefia promotora de bem-estar é definida em torno de duas dimensões, aparentemente contraditórias e opostas, que combinam competências da tarefa e competências relacionais. Tais dimensões possibilitam aceder também à compreensão do conceito de bem-estar, tendo em conta as variáveis sociodemográficas em presença.

Figura 4.4 - Modelo Fatorial da Dimensão Positiva do Constructo onde $\chi^2(118)=205,180$; $p=0,000$; $\chi^2/df=1,739$; CFI= 0,960; GFI= 0,949; RMSEA= 0,041; $P(\text{rmsea} < 0,05)=0,943$; ECVI= 0,628.



A medida do *Alpha de Cronbach*, como uma das medidas mais usadas para a verificação da consistência interna de um grupo de variáveis, indica o nível de consistência interna da dimensão positiva do constructo. Um valor de alpha (α) entre 0.8

e 0.9 é indicador de uma boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008: 526). Assim, a análise da fiabilidade revelou-se adequada, de acordo com os valores de alpha (α) obtidos para o fator 1 ($\alpha=0.87$) e para o fator 2 ($\alpha=0.60$). O fator 2 apresentou um valor de α sofrível mas aceitável (≥ 0.60). Nenhum dos itens se removido da escala contribui também para um aumento significativo da mesma consistência interna (Tabela 4.7).

Tabela 4.7

Análise da Consistência Interna da Dimensão Positiva do Constructo (Alpha de Cronbach)

<i>Competências da Tarefa</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>	0.62	0.85	
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>	0.66	0.85	
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	0.55	0.86	
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>	0.53	0.86	
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>	0.65	0.85	
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem</i>	0.59	0.86	0.87
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	0.59	0.85	
<i>Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar</i>	0.58	0.85	
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	0.57	0.85	
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	0.50	0.86	
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>	0.45	0.86	
<i>Q33 / Explica bem os objectivos que se pretendem atingir</i>	0.32	0.87	
<i>Competências Relacionais</i>	<i>Correlação item-total</i>	<i>Cronbach's Alpha se item removido</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>	0.25	0.60	
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>	0.41	0.51	0.60
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>	0.36	0.55	

<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>	0.39	0.53
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>	0.38	0.54

Considerou-se validado o modelo fatorial pelo que doravante, apenas serão estudadas as novas variáveis, definidas do seguinte modo:

- *Competências relacionais*: itens 8, 14, 24, 26 e 48
- *Competências da tarefa*: itens 16, 12, 36, 35, 41, 1, 37, 39, 17, 19, 23 e 33.

Estas duas dimensões constituem as variáveis dependentes, sobre as quais serão realizados os testes às hipóteses formuladas neste estudo. Assim, constata-se que, na percepção da liderança promotora de bem-estar, as competências da tarefa 16, 33, 12, 35, 41, 1, 37, 36, 39, 17, 23 e 19 são mais valorizadas do que as competências relacionais 26, 24, 14, 8 e 48.

Após a análise da validade e da fiabilidade das dimensões obtidas relativas à ELPB e à dimensão positiva do constructo, descreve-se a amostra de subordinados e chefias e apresenta-se a análise da estatística inferencial, verificando os resultados em relação à Hipótese 1.

4.2.2 - Amostra Colaboradores (Subordinados e Chefias)

Conforme os resultados expostos na tabela 4.8, observa-se que a maior parte dos colaboradores trabalha no departamento da cozinha (n=82, 18.7%). Apenas 15 (3.4%) trabalha na área da animação. 26 (5.9%) colaboradores não respondem à presente questão. Na mesma tabela verifica-se que um número superior de colaboradores não possui cargo de chefia no empreendimento turístico a que pertencem (n=332, 75.6%) sendo que apenas 89 (20.3%) respondem afirmativamente. O tempo médio de trabalho com o seu chefe (em meses) é de aproximadamente 40 meses (M=39.82, DP=53.09), sendo o mínimo de tempo verificado 1 mês e o máximo os 480 meses.

Observa-se que em linha com o estudo piloto, o estudo na amostra reiterou que a maioria dos colaboradores trabalha na cozinha (n=82, 18.7%), não ocupam lugares de chefia (n=332, 75.6%), sendo o tempo médio de trabalho com o seu chefe de aproximadamente de 40 meses. A maioria dos colaboradores trabalha no *BackOffice*, sem contacto direto com o cliente.

Tabela 4.8
Funções dos Colaboradores

<i>Departamento</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Andares	57	13,0
Animação	15	3,4
Bar	21	4,8
Cozinha	82	18,7
Direção	21	4,8
Administrativos	41	9,3
Lavandaria	18	4,1
Manutenção	52	11,8
Receção	64	14,6
Restaurante	42	9,6
Não responde	26	5,9
<i>Cargo de Chefia</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Não	332	75,6
Sim	89	20,3
Não responde	18	4,1
<i>Tempo de trabalho (n=421)</i>	<i>M (DP)</i>	<i>Min (Máx)</i>
	39,82 (53,09)	1.00 (480.00)

Quanto ao género do chefe dos colaboradores verifica-se, conforme a tabela 4.9, que a maior parte é do género masculino (n=268, 61.0%), sendo os restantes colaboradores do género feminino (n=163, 37.1%).

Tabela 4.9
Género na Chefia

<i>Género na Chefia</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Masculino	268	61,0
Feminino	163	37,1
Não responde	8	1,8

O método de sondagem por amostragem probabilística em duas etapas permitiu calcular a dimensão concreta da amostra determinando o número de empreendimentos turísticos e de colaboradores a estudar (subordinados e chefias).

O número total de colaboradores representa 21,74% da população, dos quais 75.6% são colaboradores-subordinados e 20.3% são colaboradores-chefias.

Seguidamente descreve-se os colaboradores-chefias indicados como promotores e não promotores de bem-estar por empreendimento turístico da amostra. Foram entrevistados 33 colaboradores em funções de chefia operacional, intermédia e de topo nos empreendimentos turísticos da amostra (Tabela 4.10).

Tabela 4.10

Número de Colaboradores-Chefia por Empreendimento Turístico

<i>Empreendimento Turístico</i>	<i>N.º colaboradores-chefia</i>
Hotel 1	4
Hotel 2	5
Hotel 3	7
Hotel 4	1
Hotel 5	9
Hotel 6	7
Total	33

Verifica-se que o Hotel 5, o Hotel 6 e o Hotel 3 foram os que tiveram um maior número de colaboradores-chefia entrevistados, respetivamente, com 9 e 7 colaboradores-chefia (Tabela 4.11). Em contraste, no Hotel 4 verificou-se apenas um colaborador-chefia entrevistado.

Tabela 4.11

Número de Colaboradores-Chefia Promotores e Não Promotores por Empreendimento

<i>Empreendimento</i>	<i>Promove</i>	<i>Não Promove</i>
Hotel 1	3	1
Hotel 2	3	2
Hotel 3	7	0
Hotel 4	1	0
Hotel 5	6	3
Hotel 6	3	4
Total	23	10

No Hotel 3 e Hotel 5, verifica-se um maior número de entrevistados promotores de bem-estar, respetivamente, com 7 e 6 chefias promotoras de bem-estar. No Hotel 1, 2 e 6, verificou-se um número idêntico de colaboradores-chefia promotores de bem-estar, com 3 entrevistas cada, e no Hotel 4, um colaborador-chefia.

Quanto aos colaboradores-chefia não promotores de bem-estar, verifica-se que no Hotel 6 foram entrevistados 4, seguido do Hotel 5, com 3 entrevistados, o Hotel 2 e o Hotel 1, com respetivamente, 2 e 1 entrevistados como não promotores de bem-estar.

Tabela 4.12

Identificação de Colaboradores-Chefia Entrevistados por Empreendimento

<i>Chefia Entrevistada (E)</i>	
E30, E31, E32, E33	Hotel 1
E2, E3, E4, E7, E6	Hotel 2
E23, E24, E25, E26, E27, E28, E29	Hotel 3
E5	Hotel 4
E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22	Hotel 5
E1, E8, E9, E10, E11, E12, E13	Hotel 6
Total	33

Quanto à distribuição dos colaboradores-chefia entrevistados por empreendimento turístico da amostra, verifica-se que no Hotel 1 foram entrevistados os colaboradores-chefia 30, 31, 32 e 33, no Hotel 2, os colaboradores-chefia, 2, 3, 4, 7 e 6, no Hotel 3 os colaboradores-chefia, 23, 24, 25, 26, 27, 28 e 29, no Hotel 4, o colaborador-chefia 5, no Hotel 5 os colaboradores-chefia, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 e 22 e no Hotel 6 os colaboradores-chefia, 1, 8, 9, 10, 11, 12 e 13 (Tabela 4.12).

Tabela 4.13

Caraterização dos Colaboradores-Chefia Entrevistados por Função de Chefia

<i>N.º de Chefia</i>	<i>Data Entrevista</i>	<i>Função de Chefia</i>
Chefia 1	29/10/2011	Chefia Operacional
Chefia 2	25/10/2011	Chefia Intermédia
Chefia 3	25/10/2011	Chefia Operacional
Chefia 4	25/10/2011	Chefia Intermédia
Chefia 5	25/10/2011	Chefia Operacional
Chefia 6	25/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 7	25/10/2011	Chefia Intermédia
Chefia 8	03/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 9	09/11/2011	Chefia de Topo
Chefia 10	03/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 11	03/11/2011	Chefia Intermédia
Chefia 12	03/11/2011	Chefia Intermédia
Chefia 13	03/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 14	06/12/2011	Chefia Intermédia
Chefia 15	04/11/2011	Chefia Intermédia
Chefia 16	04/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 17	04/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 18	07/12/2011	Chefia Operacional
Chefia 19	04/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 20	03/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 21	09/12/2011	Chefia Intermédia
Chefia 22	04/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 23	09/11/2011	Chefia Intermédia
Chefia 24	09/11/2011	Chefia Intermédia
Chefia 25	09/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 26	07/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 27	09/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 28	09/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 29	14/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 30	14/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 31	06/12/2011	Chefia de Topo
Chefia 32	15/11/2011	Chefia Operacional
Chefia 33	15/11/2011	Chefia Intermédia

Já quanto à caracterização na função de cada um dos colaboradores-chefia entrevistados, observa-se que das 33 chefias entrevistadas (n=33, 100,00%), 20 (n=20, 60,61%) exercem funções de chefia operacional, 11 (n=11, 33,33%) exercem funções de chefia intermédia e 2 (n=2, 06,06%) exercem funções de chefia de topo.

Tabela 4.14

Relação Colaboradores-Chefia Entrevistados por Função de Chefia

<i>Chefias Entrevistadas</i>	n	%
Chefias Operacionais	20	60,61
Chefias Intermédias	11	33,33
Chefias de Topo	2	06,06
Total	33	100,00

4.2.3 - Perceções dos Chefes nos Empreendimentos Turísticos Estudados

Dos resultados obtidos entre os vários hotéis de acordo com o Teste Anova, verifica-se a existência de diferenças estatisticamente significativas na relação de bem-estar com o desempenho da tarefa ($F=7.00$, $p<.05$) (Tabela 4.15).

Os indivíduos do Hotel 3 apresentam maiores perceções de bem-estar ($M=3.86$, $DP=0.56$) sendo a diferença verificada conforme o teste de *Tukey*, significativa relativamente aos do Hotel 6 ($M=3.33$, $DP=0.97$) ($p=0.01$), Hotel 5 ($M=3.39$, $DP=0.85$) ($p=0.00$) e Hotel 2 ($M=3.37$, $DP=0.76$) ($p=0.01$) (Apêndice J, tabela J1). Por outro lado, na relação bem-estar com as competências relacionais também se observam diferenças entre os vários hotéis ($F=5.83$, $p<.05$) (Tabela 4.15).

Constata-se que os indivíduos que pertencem ao Hotel 4, apresentam resultados mais elevados ($M=3.79$, $DP=0.57$), não sendo porem a diferença significativa em relação a nenhum dos outros Hotéis. Por outro lado, o Hotel 6 apresenta resultados mais baixos ($M=3.33$, $DP=0.97$) sendo a diferença verificada significativa apenas em relação ao Hotel 3 (Tabela 4.15)

Tabela 4.15

Percepções de Bem-Estar com Competências por Empreendimento Turístico (Teste Anova)

<i>Percepções de Bem-Estar</i>	<i>Hotel</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Competências Relacionais	Hotel 1	116	3.78	0.63	5.83	0.00
	Hotel 2	106	3.37	0.76		
	Hotel 3	53	3.77	0.79		
	Hotel 4	13	3.79	0.57		
	Hotel 5	97	3.39	0.85		
	Hotel 6	54	3.33	0.97		
Competências da Tarefa	Hotel 1	116	3.59	0.56	7.00	0.00
	Hotel 2	106	3.43	0.78		
	Hotel 3	53	3.86	0.59		
	Hotel 4	13	3.54	0.82		
	Hotel 5	97	3.15	0.98		
	Hotel 6	54	3.37	0.80		

Quanto às diferenças de género os resultados obtidos no teste *t* para amostras independentes, não se revelam significativos, nem na relação do bem-estar com o desempenho de competências da tarefa ($t=1.39, p>=0.05$), nem na relação com as competências relacionais ($t=-0.37, p>=0.05$) (Tabela 4.16).

Tabela 4.16

Percepções de Bem-Estar com Género e Competências (Teste t para Amostras Independentes)

<i>Percepções de Bem-Estar</i>	<i>Género</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Competências da Tarefa	Masculino	245	3.51	0.79	1.39	0.16
	Feminino	194	3.40	0.86		
Competências Relacionais	Masculino	245	3.53	0.83	-0.37	0.71
	Feminino	194	3.56	0.76		

Quanto às diferenças entre as várias faixas etárias dos sujeitos em estudo os resultados do teste Anova, também não se revelam estatisticamente significativos, quer nas percepções de bem-estar com o desempenho das competências da chefia ligadas à tarefa ($F=1.52$, $p \geq 0.05$) quer no bem-estar com as competências relacionais do chefe ($F=1.38$, $p \geq 0.05$) (Tabela 4.17).

Tabela 4.17
Percepções de Bem-Estar com Faixa-Etária e Competências (Teste Anova)

<i>Percepções de Bem-Estar</i>	<i>Faixa Etária</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Competências da Tarefa	Até 25 anos	69	3.66	0.53	1.52	0.21
	26-40 anos	216	3.45	0.80		
	40-50 anos	97	3.44	0.76		
	Mais de 50 anos	51	3.40	0.84		
Competências Relacionais	Até 25 anos	69	3.53	0.73	1.38	0.25
	26-40 anos	216	3.62	0.80		
	40-50 anos	97	3.44	0.84		
	Mais de 50 anos	51	3.45	0.81		

Ao nível da escolaridade os resultados também não se apresentam estatisticamente significativos, para o bem-estar com o desempenho das competências da chefia ligadas à tarefa ($F=1.80$, $p \geq 0.05$).

Quanto ao bem-estar com as competências relacionais as diferenças apresentam-se significativas ($F=2.75$, $p < 0.05$). (Tabela 4.18). Os indivíduos com curso superior apresentam bem-estar com as competências relacionais mais elevado ($M=3.81$, $DP=0.69$), sendo a diferença verificada significativa relativamente aos que tem um curso profissional ($p=0.03$) (Tabela 4.18).

Este ponto é de particular interesse, pois se a idade da chefia é irrelevante para explicar a liderança ao nível de ambas as competências, e ao nível da escolaridade igualmente, os resultados também não se apresentam estatisticamente significativos,

para o bem-estar com o desempenho das competências da chefia ligadas à tarefa. Já no que se refere ao bem-estar com as competências relacionais as diferenças apresentam-se significativas. Neste caso salienta-se que os indivíduos com curso superior apresentam bem-estar com as competências relacionais mais elevado, sendo a diferença verificada significativa relativamente aos que tem um curso profissional.

Tabela 4.18

Perceções de Bem-Estar com Escolaridade e Competências (Teste Anova)

<i>Perceções de Bem-Estar</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Competências da Tarefa	Até 9º Ano	105	3.45	0.86	1.80	0.14
	Secundário	109	3.53	0.84		
	Curso Profissional	131	3.39	0.70		
	Curso Superior	64	3.64	0.56		
Competências Relacionais	Até 9º Ano	105	3.53	0.81	2.75	0.04
	Secundário	109	3.54	0.84		
	Curso Profissional	131	3.47	0.79		
	Curso Superior	64	3.81	0.69		

Ao nível do estatuto profissional, é possível verificar diferenças significativas em função do mesmo, quer no bem-estar com as competências da tarefa ($F=3.40$, $p<0.05$) quer no bem-estar com as competências relacionais ($F=4.21$, $p<0.05$) (Tabela 4.19). Observa-se que a liderança formal é evidenciada ao nível do estatuto profissional. Esta constatação determina que o líder na hotelaria de cinco estrelas é um líder formal. Ou seja, coincide com a chefia em exercício de funções. Esta observação é relevante, na medida em que os papéis de gestor e de líder recaem sobre a mesma chefia, o que implica que ambas as competências sejam necessárias ao exercício do cargo de chefia.

Verifica-se que os respondentes que trabalham no bar têm uma perceção de bem-estar com as competências da tarefa em relação ao seu chefe mais elevada ($M=3.90$, $DP=0.66$), sendo porém, a mesma significativa apenas em relação aos que trabalham no restaurante ($p=0.03$) e na lavandaria ($p=0.00$). (Tabela 4.19). Os

resultados do teste *post hoc* de comparação múltipla de médias de Tukey corroboram estes resultados (Apêndice J, tabela J3).

Interessante observar que os colaboradores do bar e restaurante valorizam as competências técnicas da chefia. Por outro lado, constata-se que a competência técnica aumenta no restaurante e na lavanderia. Esta constatação indica que se tratam de competências onde o “*saber fazer*” e o “*dar o exemplo*”, são determinantes, em detrimento das relações com o cliente ou com os colaboradores. Duas questões podem concorrer: no restaurante pela própria natureza organizacional complexa deste setor: necessidade de encomendar os produtos (economato), necessidade de receber e gerir as expectativas dos clientes para as refeições (especialmente, as principais refeições, almoço e jantar), inovar na carta a apresentar aos clientes, assumir cuidados extraordinários com a qualidade da refeição, gerindo a equipa de trabalho na cozinha, salienta as aptidões, conhecimentos técnicos e relacionamento da chefia de restauração; no bar, a tarefa restringe-se às bebidas, o que facilita o encontro com a expectativa do cliente, desviando a atenção do desempenho da tarefa para a experiência profissional, não se apresentando um setor competitivo dentro da organização do hotel; a cozinha e restauração sim apresentam traços de competitividade pois estão diretamente relacionados com a satisfação do cliente na combinação de produtos (alimentação) que se requerem inovadores, saborosos e distintivos da unidade hoteleira em questão, contrariamente, ao bar cujos produtos que oferece são os que todos os hotéis oferecem, sem distinções significativas, logo a responsabilidade e pressão em cada um dos setores é diferente, levando a empenhamentos diferentes e relações diferentes dos colaboradores e das chefias formais, determinando graus de bem-estar diferenciados.

Observa-se igualmente que os indivíduos da lavanderia apresentam resultados mais baixos de bem-estar em relação às competências da tarefa ($M=2.89$, $DP=0.96$), sendo a diferença verificada significativa em relação ao que trabalham no bar ($p=0.00$) e na manutenção ($p=0.00$) (Tabela 4.19).

Em relação ao bem-estar com as competências relacionais, o mesmo é superior nos indivíduos que trabalham no bar ($M=3.98$, $DP=0.78$), sendo a diferença significativa em relação aos que trabalham nos andares ($p=0.00$), na cozinha ($p=0.04$) e lavanderia ($p=0.00$).

Por fim os indivíduos que trabalham na lavanderia são os que apresentam menores níveis de bem-estar com as competências relacionais do seu chefe ($M=3.02$, $DP=0.95$), sendo a diferença verificada significativa apenas em relação aos que trabalham no bar ($p=0.00$) e serviços administrativos ($p=0.00$).

Tabela 4.19
Percepções de Bem-Estar com Departamento e Competências (Teste Anova)

<i>Percepções de Bem-Estar</i>	<i>Departamento</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Competências da Tarefa	Andares	57	3.24	1.09	3.40	0.00
	Animação	15	3.32	0.65		
	Bar	21	3.90	0.66		
	Cozinha	82	3.42	0.80		
	Direção	21	3.49	0.54		
	Administrativos	41	3.59	0.58		
	Lavanderia	18	2.89	0.96		
	Manutenção	52	3.71	0.68		
	Receção	64	3.53	0.62		
	Restaurante	42	3.33	0.70		
Competências Relacionais	Andares	57	3.30	0.75	4.21	0.00
	Animação	15	3.50	1.02		
	Bar	21	3.98	0.78		
	Cozinha	82	3.41	0.77		
	Direção	21	3.76	0.66		
	Administrativos	41	3.83	0.75		
	Lavanderia	18	3.02	0.95		
	Manutenção	52	3.68	0.69		
	Receção	64	3.69	0.70		
	Restaurante	42	3.33	0.85		

Os resultados obtidos no bem-estar com as competências de desempenho de tarefas em função do facto de se exercer um cargo de chefia não se apresentam significativos ($t=-1.09$, $p>=0.05$), assim como no bem-estar com as competências relacionais ($t=-1.65$, $p>=0.05$) (Tabela 4.20).

Tabela 4.20

Percepções de Bem-Estar com Cargo/Função de Chefia e Competências (Teste t para Amostras Independentes)

<i>Percepções de Bem-Estar</i>	<i>Cargo/Função</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Competências da Tarefa	Não	332	3.45	0.77	-1.09	0.27
	Sim	89	3.55	0.75		
Competências Relacionais	Não	332	3.51	0.81	-1.65	0.09
	Sim	89	3.67	0.75		

Por último, foi efetuada a correlação entre o tempo de trabalho com o chefe e as percepções de bem-estar, tendo-se concluído que a mesma não se apresenta significativa nem ao nível do bem-estar com as competências da tarefa ($r=-0.04$, $p>=.05$) nem no bem-estar com as competências relacionais ($r=-0.01$, $p>.05$), não se verificando assim um aumento ou diminuição significativa no bem-estar em função do tempo despendido a trabalhar com o chefe (Tabela 4.21).

Tabela 4.21

Correlação de Pearson entre o Tempo de Trabalho com a Chefia e Competências

Tempo de trabalho com o chefe em meses	Competências da Tarefa		Competências Relacionais	
	<i>R</i>	<i>p</i>	<i>R</i>	<i>p</i>
	-0.04	0.35	-0.01	0.80

Nota: N= 421

4.2.4 - Diferenças Entre Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar (Teste de Mann-Whitney)

A ELPB permite diferenciar as percepções dos colaboradores em relação aos chefes que promovem e que não promovem o bem-estar.

Na medida em que se identificaram as 33 chefias distribuídas pelos 6 empreendimentos turísticos da amostra e todas elas preencheram a ELPB, adicionou-se a possibilidade de criar uma nova análise por empreendimento turístico criando uma nova variável de comparação entre as chefias que promovem o bem-estar (23 chefias) e as que não promovem o bem-estar (10 chefias) e cruzando os fatores na seguinte forma: Fator 1 (Competências da Tarefa) dimensão definida pelos itens 16, 12, 36, 35, 41, 1, 37, 39, 17, 19, 23 e 33, explicando 29.94% da variância total e, fator 2 (Competências Relacionais) dimensão definida pelos itens 8, 14, 24, 26 e 48, explicando 13.34% da variância total.

Assim, tendo em vista compreender as diferenças entre os vários itens das escalas de bem-estar com o desempenho da tarefa e do bem-estar com as competências relacionais, submeteu-se os questionários preenchidos pelos 33 colaboradores-chefia ao teste de Mann-Whitney.

Pese embora os resultados não tenham revelado diferenças significativas entre os chefes promotores de bem-estar e os não promotores, remetendo-se a sua análise para apêndice (Apêndice K), o procedimento estatístico efetuado permitiu corroborar a expectativa inicial de que apenas a análise qualitativa permite observar diferenças significativas entre as chefias promotoras e não promotoras de bem-estar. A constatação que face ao teste de Mann-Whitney as diferenças não se apresentaram significativas pode apontar para que a liderança promotora de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas vai mais além do que as competências relacionais, centrando a atenção nas teorias promotoras da liderança promotora de bem-estar focadas no bem-estar dos subordinados, como se discutirá no capítulo seguinte.

Assim, findo o resultado do estudo quantitativo pode considerar-se a Hipótese 1 verificada.

Com efeito, *os chefes promotores de bem-estar são percebidos de modo diferente dos chefes não promotores de bem-estar* pelos seus colaboradores. As características sócio-demográficas ou organizacionais não interferem nestes resultados, apenas as variáveis definidoras do bem-estar os diferenciam.

Os resultados relativos à Hipótese 2 serão objeto de análise qualitativa, apresentada seguidamente.

4.3 – Resultado do Estudo Qualitativo

Com o objetivo de testar a Hipótese 2, segundo a qual os *chefes promotores de bem-estar têm percepções da liderança diferentes dos chefes não promotores de bem-estar*, analisou-se a transcrição das entrevistas às 33 chefias nomeadas como sendo promotoras e não promotoras de bem-estar.

Foram assim identificadas 23 chefias promotoras de bem-estar e 10 chefias identificadas como não promotoras de bem-estar.

Para a realização da observação qualitativa das 33 entrevistas efetuadas, foi efetuado um estudo de observação que se remete para apêndice tendo em conta a sua extensão e análise, retendo na presente subsecção os dados pertinentes aos objetivos do estudo (Apêndice L).

Na observação às entrevistas foi construído um índice orientador efetuado a partir do guião de entrevistas aplicado, tendo-se optado por dividi-lo em três grupos, descrevendo primeiramente *o entrevistado como chefe, chefes e bem-estar* e por último *as práticas do hotel para bem-estar*.

Cada um dos três grupos encontra-se subdividido em subsecções que agrupam vários elementos de análise. O primeiro grupo reúne elementos correspondentes ao entrevistado *perspetivado por outros, perspetivado por si e como gostaria de ser*. O segundo grupo compreende elementos sobre como o entrevistado perspetiva o *chefe que promove bem-estar, o chefe que não promove bem-estar* e sobre os *chefes marcantes* (subdividido em *marcantes negativamente* e em *marcantes positivamente*). O terceiro grupo reúne elementos sobre as *práticas do hotel para bem-estar*.

Os três grupos agrupam-se em categorias de análise orientadas para a perceção das chefias e para a organização. Assim, do discurso das chefias salienta-se as seguintes

categorias: *positivamente, negativamente, apontam o que é, líder, liderança, exigente, promove trabalho de equipa, personalidade, satisfação com o que faz, preocupa-se, trabalho e boas práticas.*

Por um lado, para uma melhor análise das entrevistas, optou-se por dividir as entrevistas em três grupos de onze entrevistas cada, utilizando o critério da antiguidade em funções no hotel. Assim, o primeiro grupo é constituído pelos entrevistados até aos 30 meses de serviço, o segundo de 31 a 60 meses e o terceiro, superior a 60 meses. Ao segmentar-se as entrevistas desta forma, verifica-se que é no grupo com antiguidade superior a 60 meses que se encontram mais chefias não promotoras de bem-estar num total de cinco entrevistados em onze, seguido do grupo até 30 meses com quatro entrevistados em onze, e no restante grupo de 31 a 60 meses, apenas com um entrevistado em onze, como não promotor de bem-estar.

Por outro lado, verificou-se ainda que alguns entrevistados, ao responder tendem a fazê-lo, incorporando na resposta, perguntas anteriores ou posteriores do guião de entrevista. Assim, utilizou-se o critério de agrupar as respostas à respetiva correspondência no índice temático tendo em conta o conteúdo.

4.3.1 - Categorização e Descrições de Liderança Promotora de Bem-Estar

O Hotel 3, apresenta-se como o mais representativo em termos de chefias promotoras de bem-estar. As 7 chefias entrevistadas foram todas consideradas pelos inquiridos como promotoras de bem-estar. Inversamente, o Hotel 6 foi o mais representativo em termos de chefias não promotoras de bem-estar. Das 7 chefias entrevistadas, 4 foram indicadas como não promovendo o bem-estar.

No elemento *chefes marcantes*, as dimensões para chefes marcantes positivamente mais mencionadas no discurso dos entrevistados até 30 meses de antiguidade, foram a de que era um chefe *competente* com 5 entrevistados a o referir em 8, e que correspondia ao chefe que *motiva* os subordinados com 4 menções em 8.

Competente

«Era um indivíduo sério, muito competente. Sabia fazer as coisas. Não embrulhava.»

Entrevista nº 06 – Homem – Hotel 2

Motiva

«Era um líder e motivava os colegas. Para ele o importante era os seus colaboradores, porque a nível operacional tinha que funcionar, então descia ao nível dos colaboradores.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

No discurso do grupo de chefias entrevistadas dos 31 a 60 meses, a dimensão mais saliente indicada foi a de que os *chefes marcantes* positivamente eram aqueles que *ensinam*, sendo referido por 6 entrevistados em 8.

Ensina

«Eram pessoas que em parte não tinham pejo em ensinar-me quando havia áreas que eu não conhecia, não sabia e houve pessoas que me marcaram nessa área.»

Entrevista nº 32 – Homem – Hotel 1

Já no discurso do grupo de chefias entrevistadas com mais de 60 meses, indicam que o *chefe marcante* positivamente, era um chefe *educado* com 5 entrevistados a o mencionar em 10.

Educado

«Era uma pessoa que sabia muito de front office, back office, de hotelaria, tinha imensa experiência e lidava com as pessoas lindamente. Era um gentlemen.»

Entrevista nº 10 – Mulher – Hotel 6

Da totalidade das entrevistas, em 29 os entrevistados indicam-nos como perspetivam o chefe que promove bem-estar, verificando-se que a dimensão mais referida foi a de ser um chefe que *apoia* com 19 entrevistados a o referir, sendo a segunda dimensão mais mencionada em 12 dos entrevistados, o de ser um chefe que *comunica*.

Apoia

«Um chefe que promove o bem-estar nos colaboradores é um chefe que os deixa trabalhar, que os deixa ter liberdade para tomar decisões e que está lá para os apoiar, bem quando fazem asneiras, alertá-los.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

Comunica

«É uma pessoa que fala bem, discursa bem, que tem um diálogo interessante, que comunica bem as ideias, que transmite bem a informação, que partilha essa informação de forma a que se perceba.»

Entrevista nº 12 – Homem – Hotel 6

No elemento *perspetivado por outros*, a dimensão de que o chefe que promove o bem-estar positivamente é um chefe que *apoia*, é a mais referida pelos entrevistados independentemente da sua antiguidade. É referido em 6 entrevistas das 9 respostas obtidas até aos 30 meses de serviço, em 7 das 11 respostas dos 31 aos 60 meses, e de 6 referências em 9 nos com mais de 60 meses de serviço. A segunda dimensão mais referida difere conforme a segmentação dos grupos efetuada por antiguidade, havendo 5 entrevistados do grupo até 30 meses ao serviço dos 9 que responderam, que apontam que o chefe que promove bem-estar é aquele que *comunica*. No discurso do grupo dos 31 aos 60 meses apontam o chefe que é *competente* com 5 entrevistados a o mencionar em 11. Por fim, no discurso do grupo de entrevistados com mais de 60 meses ao serviço, referem o chefe que é *dinâmico* como promovendo o bem-estar, com 5 entrevistados a o referir em 9 respostas.

Competente

« Deve ter uma personalidade forte. Deve ter conhecimento e competência acima da média. É organizado e desempenha bem as tarefas, decide, usa o seu poder quando vê que deve usar, demonstra consideração pelas pessoas, tem uma estrutura organizacional bem definida.»

Entrevista nº 24 – Mulher – Hotel 3

Dinâmico

«...se for preciso é o primeiro a meter as mãos na massa. Tem de ser uma pessoa dinâmica, activa, tipo não empata as coisas. Um homem de cumprir as tarefas bem.»

Entrevista nº 33 – Mulher – Hotel 1

4.3.2 – Categorização e Descrições de Liderança Não Promotora de Bem-Estar

No elemento *chefes marcantes* negativamente, os entrevistados até 30 meses referem-no como correspondendo ao chefe *difícil* e também como correspondendo ao chefe que *não decide*, com 3 entrevistados a o referir em 6. No discurso do grupo de entrevistados de 31 a 60 meses, é o chefe *egoísta* a dimensão mais referida por 3 dos entrevistados dos 6 que responderam. Já o grupo de entrevistados com mais de 60 meses apontam o chefe que marca negativamente o ser *difícil* com 3 respostas em 9.

Não decide

«Sabe um líder deve aguentar a pressão, deve encontrar a solução para os problemas, ou melhor, vá lá, desafios de trabalho e não adiar a decisão. Nunca decidia aquele indivíduo.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

Egoísta

«Reprende os colaboradores frente a outros, deita-as abaixo, não é produtivo existir essa situação. É uma pessoa egoísta.»

Entrevista nº 04 – Mulher – Hotel 2

Difícil

«...era um indivíduo que disparatava, chamava-me nomes fazia tudo e eu também disparatava e vivíamos assim. Não havia nada a fazer. Um dia gritos e palavrões, no outro era paz total. Muito inconstante e não conseguia aguentar a pressão.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

São 26 os entrevistados que respondem ao elemento dos *chefes marcantes positivamente*, salientando-se a dimensão de ser *competente*, que *ensina*, que *motiva*, com 9 entrevistados a referir cada uma destas dimensões. Quanto ao elemento contrário, *chefes marcantes negativamente*, observa-se uma menor quantidade de respostas sendo 21 os entrevistados que o indicam, também com uma menor referência de dimensões, salientando-se entre elas a dimensão de chefe *difícil* com 8 entrevistados a o referir e o chefe que *não decide* com 6 referências.

No que respeita ao elemento como perspectivavam ser um chefe que não promove o bem-estar, observa-se que 30 dos 33 entrevistados responderam a esta questão, tendo 14 indicado que será um chefe que *não apoia*, sendo também referido em 9 entrevistas que será um chefe *autoritário*.

Não apoia

«Um chefe que não promove o bem-estar nos colaboradores é um chefe que mantém toda a sua vida no escritório com o “cuzinho sentado na cadeirinha” e que normalmente os colaboradores lutam o dia-a-dia no terreno junto dos clientes...»

Entrevista nº 32 – Homem – Hotel 1

Autoritário

«Um chefe que não promove o bem-estar nos colaboradores é alguém do género ditador, que seja muito recto, eu é que sei, eu é que mando. »

Entrevista nº 17 – Mulher – Hotel 5

Quer no grupo de entrevistados até 30 meses de antiguidade, quer no grupo com mais de 60 meses, observaram-se 11 respostas, e em ambos os grupos 4 entrevistados indicaram que o chefe que não promove bem-estar é *autoritário*, e igualmente 4 apontaram o este ser um chefe que *não apoia* os colaboradores. Por outro lado, no discurso do grupo de entrevistados de 31 a 60 meses de antiguidade no respetivo Hotel, 5 em 9 indicaram como sendo o chefe que *não apoia* e 4 em 9 que é o chefe que é *egoísta*.

Egoísta

«...é uma pessoa egocêntrica, um homem que não dá, apenas quer receber. Para recebermos temos de dar alguma coisa. E isso vai reflectir-se nos colaboradores. Lembro-me uma vez dum chefe antigo que tive que a única preocupação era o ordenado na conta no fim do mês ... o resto era para os escravos fazerem, por assim dizer.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Pese embora, não ser uma resposta específica a pergunta do guião de entrevistas, 18 dos 33 entrevistados referiram o ser chefe e o ser líder com o intuito de esclarecer ambos os termos. Tendo dos 18 entrevistados 13 entendido pertinente dar a sua perspectiva sobre o que é um líder e 10 o exporem a existência de uma diferença entre o que é um chefe e o que é um líder (*chefe vs. líder*).

Líder

«...acho que um líder é alguém que vê as coisas muito para além dos outros. Tem de ser uma pessoa de grande intuição e cultura muito acima do normal.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Chefe vs Líder

«Posso até aturá-las por serem chefes mas acho que líderes nunca serão, pelo menos no meu modo de ver. Ser líder é muito mais importante que ser apenas um chefe. Chefe qualquer pode sê-lo, até pessoas que não percebem nada do assunto, basta terem uma cunha e já está, estão chefes...»

Entrevista nº 08 – Homem – Hotel 6

No grupo de entrevistados até 30 meses de antiguidade no respetivo Hotel, 4 em 5 referem a temática salientando o que é um líder, assim como o fizeram os entrevistados de 31 a 60 meses tendo o feito os 7 entrevistados. Já os entrevistados com mais de 60 meses de antiguidade deram mais vezes a preferência em esclarecer a distinção entre um chefe e um líder (*chefe vs. líder*) com 5 entrevistados a o referir dos 6 que referem a temática.

Pelo que, quanto à Hipótese 2, pode considerar-se verificada, ou seja, os *chefes promotores de bem-estar têm percepções da liderança diferentes dos chefes não promotores de bem-estar.*

4.3.3 – Categorização e Descrições de Chefe e Líder

Alguns dos entrevistados elaboram mais sobre o que é ser *líder*, e 3 em 4 no grupo de até 30 meses apontam que um líder *adapta-se*. Já no grupo de entrevistados dos 31 a 60 meses 3 em 7 dizem que um líder *apoia*, e igualmente 3 em 7 que um líder é alguém que *sabe*.

Adapta-se

«...é um processo constante de aprendizagem, lidamos todos os dias com pessoas, todas elas muito singulares. Temos de gerir por vezes mudanças e só quando o líder está empenhado se consegue.»

Entrevista nº 23 – Mulher – Hotel 3

Apoia

«É preciso ter atenção aos problemas que as pessoas têm, e tentar ajudar, dando atenção às pessoas e percebendo o que as pessoas podem dar. Um chefe que seja um líder, faz isso, faz com que o trabalhador faça mais do que é possível fazer, motiva o trabalhador, dá-lhe valor.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Sabe

«Um líder da mudança tem de ser sempre alguém quase multifacetado, que sabe de quase tudo, que faz mais que os outros, que inspira as pessoas, que as leva a fazer coisas quase impossíveis de atingir.»

Entrevista nº 31 – Mulher – Hotel 1

Da totalidade dos entrevistados, 25 deram respostas com elementos sobre como se veem no exercício da sua chefia, sendo apontado por 9 dos entrevistados que se veem

como colega e por igual número que se perspectivam como exercendo uma chefia que se preocupa em ser *justa*.

No grupo de entrevistados até 30 meses de antiguidade, o mais referido nas 9 respostas obtidas foi o de verem-se como exercendo uma chefia *justa*, com 4 entrevistados a o mencionar, e igualmente 4 que a forma como exercem a chefia *reflete-se na equipa*. O grupo de chefes dos 31 aos 60 meses também indica mais o exercerem uma chefia *justa* com 5 entrevistados a o fazerem em 9, ocorrendo na mesma proporção o desejarem ser vistos *como colega* por colaboradores. Por fim o grupo com mais de 60 meses ao serviço salientam mais o desejarem ser vistos *como colega* com 4 entrevistados a o indicar dos 7 que responderam.

Justa

«Eu vejo-me como uma pessoa justa e o mais honesto e tento ter respeito, lidamos com muitas pessoas, eu sirvo quase todos os outros departamentos como intermediário enquanto chefe por isso tenho de manter a minha equipa motivada. Tento ser o mais justo possível.»

Entrevista nº 26 – Homem – Hotel 3

Reflete-se na equipa

«Isto é como uma equipa que vai evoluindo ou não conforme quem vai comandando.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Como colega

«Preocupo-me bastante com o bem-estar deles. Digo para fazerem de conta que não sou chefe. Coloco-os muito à vontade.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Dos 33 entrevistados 19 mencionam elementos relacionados com fatores de exigência no exercício da sua chefia, sendo o mais referido a sua exigência *com outros*. Constata-se que foi no discurso do grupo até 30 meses de antiguidade que mais responde referindo elementos de exigência, salientando com 5 respostas em 9 dadas a exigência *com outros* e em igual proporção a exigência *consigo próprio*. Por outro lado,

observou-se que o discurso do grupo de entrevistados de 31 a 60 meses foi o que referiu menos elementos sobre um exercício da sua atividade com fatores de exigência, havendo apenas 4 entrevistados a o fazer dos 11, apontando 2 dos 4 a exigência *com outros* e em igual número a exigência *consigo próprio*. Já quanto ao discurso do grupo com mais de 60 meses o mais referido é a exigência *com outros* com 4 entrevistados a o referir entre os 6 que deram elementos sobre esta temática.

Com outros

«Eles pensam que não me preocupo, mas a verdade é que me preocupo a sério com eles, daí ser exigente e não permitir certas coisas. Mas não existe nesta empresa outras pessoas que se dirija aos empregados dizendo que já está a abusar, por exemplo excedendo o tempo que já está a fumar.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Consigo próprio

«Não vou dizer que sou líder perfeita porque nem tenho essa pretensão, prezo as relações entre as pessoas, sou rigorosa e exigente comigo mesmo, tenho sempre a possibilidade de fazer nos outros que todos conseguimos fazer a soma das partes.»

Entrevista nº 23 – Mulher – Hotel 3

Dos 33 entrevistados 24 perspetivam-se como promovendo o trabalho em equipa, sendo que a dimensão que mais se salientou foi a de tentarem contribuir para um bom *ambiente* de trabalho com 19 dos entrevistados a o referir.

Ambiente

«Tento que toda a minha equipa se sinta bem dentro do que está a fazer.»

«...passamos muito mais tempo aqui do que lá fora, senão estamos felizes o cliente vai sentir.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

No grupo de entrevistados até 30 meses de antiguidade, foi referido como estes se revendo como promovendo o trabalho de equipa ao se preocuparem com o *ambiente* de trabalho, em 7 das 9 referências, assim como foi a dimensão *ambiente* a mais referida

no grupo de 31 a 60 meses com 9 menções em 9. Observou-se, por outro lado, que no discurso do grupo com mais de 60 meses dos 11 entrevistados, apenas 6 abordaram a promoção do trabalho de equipa, sendo que mencionado por 3 entrevistados a promoção do *ambiente* e igualmente por 3 entrevistados que efetivam uma chefia que *inclui*, promovendo assim o trabalho de equipa.

Inclui

«Preocupo-me com a equipa. Tento incluir todos no trabalho e nas tarefas a cumprir, antigos na casa e novos, é igual.»

Entrevista nº E14 – Mulher – Hotel 5

Quanto às características de maneira de ser nas quais os entrevistados se reveem, a dimensão mais saliente foi a de serem alguém que procura *melhorar-se*, com 14 entrevistados a o mencionar dos 26 entrevistados que abordaram a temática.

Melhorar-se

«Tenho a perfeita noção que faço um bom trabalho na chefia, não há trocas de pessoal, e eu sou muito perfeccionista, então luto todos os dias para ser melhor, nunca penso que está tudo controlado. Liderar é um processo constante de aprendizagem com a equipa e procurar ver quem poderá me substituir na função.»

Entrevista nº 28 – Homem – Hotel 3

A característica que reflete a maneira de ser mais referido pelos entrevistados até 30 meses, foi o de ser alguém que procura *melhorar-se* com 7 menções em 10, assim como o foi no discurso do grupo com mais de 60 meses mas com 4 referências em 9. Por sua vez o grupo de entrevistados de 31 a 60 meses, nas 9 menções sobre como perspetivam a sua maneira de ser no trabalho, nenhum menciona o *melhorar-se*, sendo a dimensão mais referida a de ver-se como uma pessoa *competente* com 3 referências em 9.

Competente

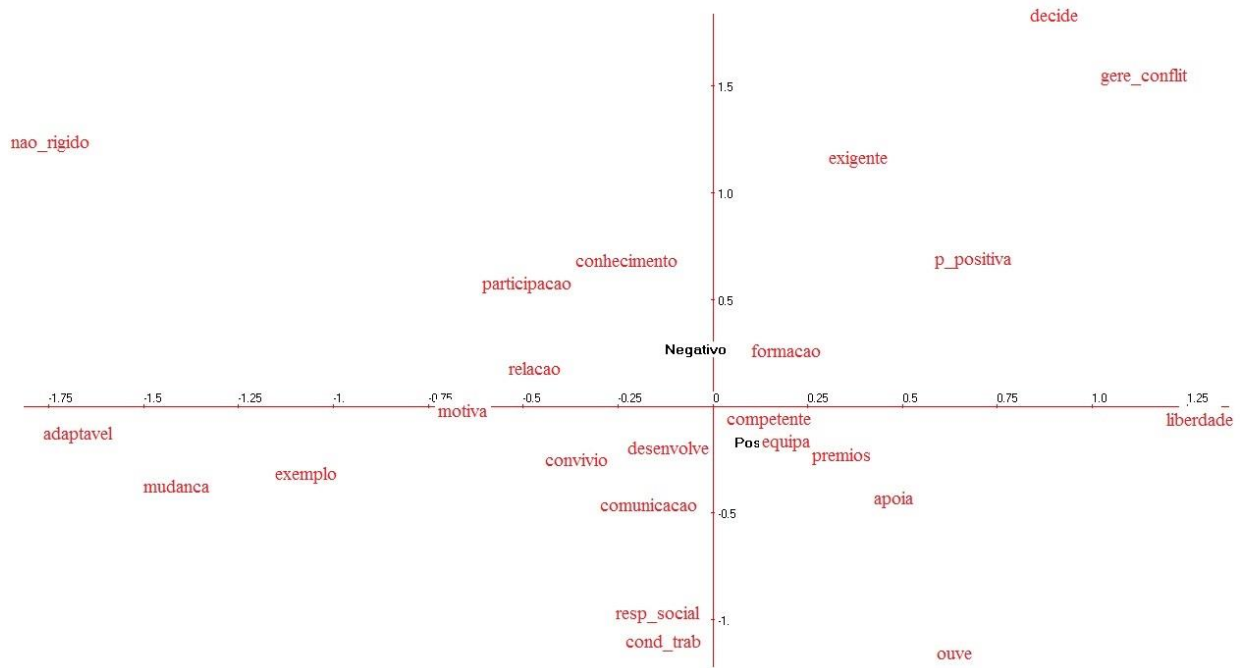
« Vejo-me alguém competente, bom naquilo que faço, preocupo-me com a minha equipa e, gosto muito do que faço.»

Entrevista nº 25 – Homem – Hotel 3

4.3.4 - Análise de Correspondências Chefes Promotores e não Promotores de Bem-Estar

Posteriormente submeteu-se as palavras dos chefes promotores e não promotores de bem-estar a análise de correspondências pelo método *Aplum*, diferenciando o discurso dos chefes que promovem e que não promovem o bem-estar.

Figura 4.5 - Análise de Correspondências sobre as Palavras dos Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar.



Com efeito, as palavras associadas ao discurso das chefias promotoras de bem-estar, são palavras tais como, *competente, trabalha em equipa, desenvolve os colaboradores, prémios, apoia, ouve, comunica, convívio, dá o exemplo, adaptável, mudança, responsabilidade social, condições de trabalho.*

Por outro lado, as palavras associadas ao discurso das chefias não promotoras de bem-estar, são palavras tais como, *relação, formação, participação, conhecimento, personalidade positiva, gestão de conflitos, exigente, decide, não rígido*.

Pelo que, quanto à Hipótese 2, pode considerar-se verificada, ou seja, os *chefes promotores de bem-estar têm percepções da liderança diferentes dos chefes não promotores de bem-estar*.

4.3.5 – Categorização e Descrições de Satisfação e Insatisfação no Trabalho

Dos 33 entrevistados, 18 acabam por fazer referências à *satisfação* ou *insatisfação* com o trabalho apesar de não ser questão direta do guião de entrevistas, sendo que dos 18 entrevistados a o referir 15 referem elementos de *satisfação* com o trabalho.

Ao observar-se o Quadro L.22 (Apêndice L, Quadro L.22) verifica-se a existência de uma maior proporção de referências sobre a temática de satisfação com o que fazem por parte do género masculino do que do género feminino com 14 referências de homens e 4 de mulheres. Sendo que nas respostas das mulheres há quase um equilíbrio nas referências com 3 indicações de *satisfação* e 2 de *insatisfação*, enquanto os homens dão-nos 12 referências de *satisfação* e para 5 de *insatisfação*. É entre os entrevistados ao serviço no Hotel entre 31 e os 60 meses que existe um maior número de referências relacionadas com a *satisfação* com o que faz com 7 referências para apenas 1 de *insatisfação*. No grupo até 30 meses, a menção de *satisfação* foi de 5 entrevistados e de *insatisfação* de 3, havendo no grupo com mais de 60 meses menos referências com um total de 4, e uma igualdade de 3 a referir de *satisfação* e também 3 a *insatisfação*.

Pelo Quadro L.25 (Apêndice L, Quadro L.25), verifica-se que é entre entrevistados que os inquiridos apontaram como promovendo o bem-estar e deram respostas com estes elementos, que se salientou mais a *satisfação* com o trabalho que

fazem, com 11 referências à sua *satisfação* para apenas 1 de *insatisfação*. Observou-se que é entre os entrevistados vistos pelos inquiridos como não promovendo o bem-estar que há como que um misto de indicações sobre a satisfação, ocorrendo 5 indicações de *insatisfação* e 4 de *satisfação* de um total de 6 entrevistados.

Satisfação

«Eu estou satisfeito com o que faço, onde trabalho, sinto-me bem e gosto da empresa em que trabalho.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Insatisfação

«Trabalhar era um prazer. Agora trabalhar é mesmo trabalho, farta-me, aborrece-me, deixa-me mal disposto. Já pensei muitas vezes em mudar de trabalho, de hotel, mas depois penso que se mudar posso encontrar igual, daí que vou ficando a fazer o meu trabalho.»

Entrevista nº 08 – Homem – Hotel 6

Insatisfação e Satisfação

«...já me senti mal quando um cliente ofendeu uma das minhas colaboradoras dizendo que não tinha feito bem a cama, nem admitindo que poderia ter havido algo que tivesse justificado isso. Foi muito mal criado. Senti-me mal todo o dia com aquela situação.»

«...sinto prazer em fazer as coisas bem. Sinto prazer quando os clientes agradecem a limpeza do quarto. Fico feliz quando elogiam na receção o nosso trabalho de limpeza. Que confiam em nós. Isso é positivo, muito positivo para mim.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 3

Pese embora não ser uma pergunta direta constante no guião de entrevistas, a partir do mesmo e das respetivas respostas foi possível detetar o que os entrevistados apontam como preocupação ou preocupações no exercício da sua atividade. Foram 26 dos 33 entrevistados que apontaram algumas das suas preocupações, tendo-se salientado a preocupação com a *equipa de trabalho* em 16 das entrevistas, sendo a segunda

preocupação a com o *Hotel* com 8 entrevistados a o mencionar, seguido da preocupação com a *imagem* com 7 referências.

Equipa

«...dou-me bem com os colaboradores, tento ter em conta as necessidades deles, tendo em conta as do hotel, não sou uma ditadora. Quando é necessário faço o trabalho deles, acompanho-os, mas não faço só trabalho de chefia. Tento ver o lado deles, preocupo-me, procuro saber se estão bem, se precisam de alguma coisa.»

Entrevista nº 17 – Mulher – Hotel 5

Hotel

«Para mim, a empresa está em, primeiro lugar. Primeiro os resultados da empresa e depois as pessoas, quero dizer, os interesses de cada um, não as pessoas, evidentemente.»

Entrevista nº 30 – Mulher – Hotel 1

imagem

«Em hotelaria é necessário manter uma imagem para os clientes, em especial na de 5 estrelas.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Hotel e Equipa

«...tento atenuar os conflitos, tento compensá-las com o que precisam, tento satisfazer o colaborador e a empresa ao mesmo tempo.»

Entrevista nº 04 – Mulher – Hotel 2

Cliente

«Quando falamos de hotelaria deste tipo, a de 5 estrelas, falamos num nível mais elevado de alojamento em que os clientes usufruem de vários serviços, tipo all inclusive, desde tratamentos de saúde, hoje em dia indissociáveis da maioria da hotelaria de 5

estrelas e há todo um conjunto de protocolos a seguir, padrões de qualidade, boas práticas se quiser chamar, eu permitem a todo o staff servir o cliente da melhor forma. Repito, o cliente paga para isso e deve ser bem servido.»

Entrevista nº 31 – Mulher – Hotel 1

A preocupação com a *equipa* foi o mais indicado em todos os grupos independentemente do período em exercício no Hotel, sendo a *imagem* a segunda maior referência nos entrevistados até 30 meses, assim como no grupo dos 31 a 60 meses com 3 menções. Também tendo tido ocorrido 3 menções da preocupação com o *Hotel* no grupo de 0 a 30 meses em segundo lugar, assim como o foi essa a segunda preocupação no grupo com mais de 60 meses.

Não seria o foco desta investigação as questões das condições de trabalho, mas estas emergiram na observação das entrevistas com 18 entrevistados dos 33 a o referenciar, sendo que 11 referem-se às *condições* em que esse trabalho é efetuado e a segunda maior referência neste âmbito foi em questões relacionadas com a *saúde*.

Condições de trabalho

«...mas em termos de equipa aqui no hotel há as festas de natal e pouco mais, mas também porque é muito recente e porque estamos numa altura em que á muito trabalho e pouco staff, não há muito tempo para promover muita coisa infelizmente...»

Entrevista nº 10 – Mulher – Hotel 6

«... as vezes gostava de voltar a este tempo, em que saio e desligo, neste caso no Verão durante 5 meses complicado, as minhas férias contínuo com telemóvel a tocar. Não existe o ideal, o ideal era há cinco anos ou seis onde havia prémios, bons ordenados.»

Entrevista nº 21 – Mulher – Hotel 5

Saúde

«Como disse, a saúde física, mental e psicológica é essencial estar bem, porque não é só a doença que implica falta de saúde e mal-estar é também a falta de energia, de ânimo para trabalhar, o

mau desempenho no trabalho, as coisas não correrem bem nesse dia, isso também é um problema de saúde não só o fato de se estar doente. Por exemplo, há pessoas, colegas, que vêm trabalhar mesmo doentes. Não é uma doença daquelas de ir à cama, mas é muito frequente ver pessoas constipadas dias a fio no trabalho, outras com febre até e sintomas de mal-estar. O que faz é que não produzam praticamente nada. Passam o dia a fingir que fazem, à espera que passe a hora para ir para casa»

Entrevista nº 01 – Homem – Hotel 6

«Parece-me importante distinguir os empregados que estão doentes fisicamente ou mentalmente daqueles em que lhes falta alguma coisa, motivação, empenho, brio, por aí, acho que há uma diferença entre estas situações. Às vezes o chefe tem um papel importante ao ver essas situações, deveria beneficiar os empregados, por exemplo o melhor empregado ser beneficiado.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

4.3.6 – Categorização e Descrições de Boas Práticas no Trabalho

Pela observação do Quadro L.1 (Apêndice L, Quadro L.1) sobre boas práticas por Hotel, verifica-se que no Hotel 3, cuja totalidade da liderança entrevistada é vista pelos inquiridos como promovendo o bem-estar, salientam as dimensões do *convívio* e da *responsabilidade social* como boas práticas do Hotel em que trabalham, sendo igualmente apontado o *convívio* no Hotel 6 com maior proporção de liderança não promotora de bem-estar, mas tendo como dimensão mais referida pelos entrevistados a *abertura à comunicação* com 4 referências em 7.

Responsabilidade social

«A responsabilidade social tem sido um dos contributos que esta empresa tem pedido às chefias no sentido e procurar reduzir e otimizar custos e recursos para os dirigir para apoio à comunidade que precisa desse apoio e ajuda.»

Entrevista nº 07 – Homem – Hotel 3

Abertura à comunicação

«Questionários através dos recursos humanos anualmente, e tentamos perceber o que cada departamento necessita melhorado, desde comida a sala de estar até a melhores condições de trabalho, fazemos esse tipo de questionários.»

Entrevista nº 12 – Homem – Hotel 6

Convívio

«Aqui há muita preocupação com o bem-estar, como por exemplo os aniversários e outros convívios realizados no nosso refeitório. A nível de chefias há uma actividade fantástica em que vamos visitar outros hotéis durante três ou quatro dias.»

Entrevista nº 28 – Homem – Hotel 3

«Eu acho que o hotel promove sempre alguma coisa aos funcionários, lembro-me por exemplo o hotel dá a alimentação, transmissão de informações, jantares de natal, convívios para os filhos dos funcionários.»

Entrevista nº 11 – Mulher – Hotel 6

No Quadro L.2 (Apêndice L, Quadro L.2) sobre as boas práticas tendo em conta a totalidade dos Hotéis, emerge em 11 das entrevistas a dimensão do *convívio*, seguido em 10 entrevistas pela *formação*, em 9 a *abertura à comunicação*, e por fim com 8 entrevistas a dimensão *prémios* e a dimensão *apoio a colaboradores*, num total de 29 menções em entrevistas.

Formação

«As formações têm ajudado muito, especialmente as formações na parte dos conflitos. Como também a formação de HACCP.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Prémio

«No aniversário de cada funcionário é dado um cartão de aniversário, embora seja formatado é entregue o cartão de aniversário, depois é levantado na porta de serviço e indistintamente seja homem ou mulher levam uma garrafa de vinho para festejarem.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

Apoio a colaboradores

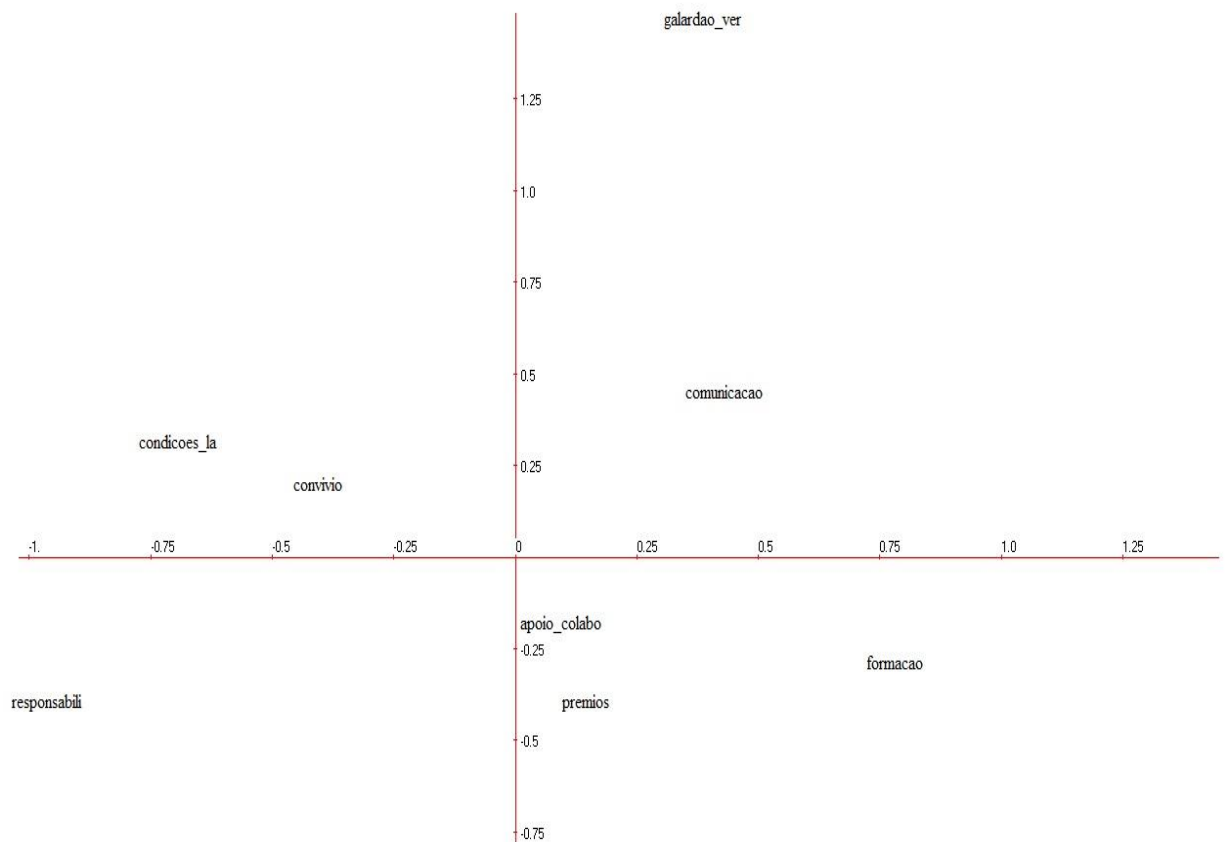
«Temos *teambuildings*, participei também num concurso de culinária, há gente que é muito ajudado pelo hotel neste âmbito.»

Entrevista nº 30 – Mulher – Hotel 1

4.3.7 - Análise de Correspondências Boas Práticas no Trabalho

Por último, analisou-se os empreendimentos turísticos estudados por análise de correspondências pelo método *Aplum* identificando duas dimensões: uma dimensão relacionada com a responsabilidade social (*responsabilidade social, condições laborais e convívio*) e outra dimensão ligada ao colaborador (*apoio ao colaborador, prémios, formação e comunicação*).

Figura 4.6 - Análise de Correspondências Boas Práticas no Trabalho.



CAPÍTULO 5

DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1 – Introdução

Esta secção analisa os resultados descritos no capítulo anterior tendo em conta os objetivos e as hipóteses de investigação. São realçados os factos mais importantes do trabalho, implicações para a teoria e conclusões, bem como as limitações dos resultados e principais contributos para promover o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas.

Por último, propõe-se novas hipóteses de investigação e fazem-se propostas para investigações futuras.

5.2 – Discussão de Resultados

Sendo a pergunta orientadora desta dissertação compreender a influência da liderança na promoção do bem-estar junto dos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas no Algarve, foram definidas hipóteses que nesta secção se colocam em discussão.

O objetivo genérico desta dissertação consiste em compreender e caracterizar a liderança que promove o bem-estar nos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas no Algarve. Para além deste objetivo genérico foram definidos objetivos específicos da investigação, designadamente, analisar os conceitos de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas, analisar sistematicamente o discurso dos chefes promotores e não promotores de bem-estar no sentido de diferenciar as suas autoperceções e explicar a liderança promotora de bem-estar.

Pelo que importa, nesta secção, discutí-los.

Na prossecução do objetivo genérico desta investigação propuseram-se duas hipóteses que foram confirmadas e que são discutidas nesta secção.

A investigação iniciou-se com a construção de uma escala, que permitiu descrever o chefe promotor de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas no Algarve e mostrar que a liderança promotora de bem-estar define-se em torno de duas dimensões: as competências relacionais e as competências da tarefa.

5.2.1 - Hipótese 1: Os Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar São Percebidos de Maneira Diferente pelos Subordinados.

Dos resultados do estudo quantitativo, constata-se que a idade da chefia é uma variável que não explica a liderança em ambas as competências – relacionais e da tarefa. Este resultado ao nível do estudo quantitativo é interessante pois que a ELPB ao permitir diferenciar as perceções dos colaboradores em relação aos chefes que promovem e que não promovem o bem-estar, não permite diferenciar as perceções da liderança entre os chefes promotores e não promotores de bem-estar.

Se pela perspetiva quantitativa a idade não explica a liderança das chefias em ambas as categorias de promotores e não promotores de bem-estar, pela perspetiva qualitativa a idade é percecionada pelas chefias de diferentes formas. Com efeito, ambas as chefias, promotoras e não promotoras de bem-estar, veem-se como colegas, promovendo uma liderança justa. As dimensões *como colega* e *justa* salientes nos discursos das chefias foram evidenciadas pelas chefias com mais tempo de trabalho no empreendimento turístico estudado (31 a 60 meses e > 60 meses). Pelo discurso das mesmas chefias foi possível verificar que os mais velhos, em antiguidade no empreendimento turístico a que pertenciam, eram vistos como chefias marcantes positivamente destacando a dimensão *educado*. Ambas as chefias, independentemente da idade, perspectivam o chefe promotor de bem-estar salientando as dimensões *apoia* e *comunica*. Estes dados apontam para a importância da personalidade e da experiência ao nível das chefias na tipologia hoteleira estudada. As implicações teóricas que daqui emergem estão em linha com os trabalhos de McEvoy & Cascio (1989) mas vão mais longe. Embora não constitua objetivo desta dissertação a produtividade no trabalho, em termos de impacto

no bem-estar dos colaboradores, os colaboradores mais antigos destacam-se dos mais jovens. As variáveis *maior experiência* e *estabilidade na vida* parecem contribuir para esta diferença.

O estudo quantitativo demonstra que as habilitações académicas apresentam-se estatisticamente significativas nas competências relacionais. Consta-se que os indivíduos com curso superior apresentam um bem-estar mais elevado que os indivíduos com curso profissional. Estes resultados permitem concluir que a orientação para as pessoas é mais saliente nos indivíduos com curso superior em linha com os padrões de comportamento do líder eficaz orientado para as pessoas e para as relações através de um processo dinâmico de adaptação mútua como proposto pelas teorias das interações verticais diádicas (VDL) e das trocas líder – membros (LMX). Estes indivíduos compreendem a complexidade das relações de trabalho e a qualidade das relações entre líder e subordinado (Graen, 2007) em oposição à homogeneidade do grupo de trabalho e à simetria do comportamento da chefia a todos os subordinados de acordo com os estudos de Locke & Latham (1990) e de Busato *et al.* (1998), correlacionando a motivação aos níveis educacionais dos indivíduos, sugerindo que a motivação tende a aumentar ou a diminuir consoante os seus níveis educacionais.

Estes resultados podem explicar-se pela diferença na orientação de ambas as qualificações académicas aliado às especificidades próprias da hotelaria de cinco estrelas. O bem-estar, quer encarado como um conceito multidisciplinar complexo como apontado por Simões *et al.* (2000), quer como uma dimensão psicológica positiva e complexa da vida do indivíduo, como proposto por Kahneman *et al.* (1999), não se restringe ao trabalho. Indo mais além que a realização profissional, permite a ambos os indivíduos, com curso superior e com curso profissional, experienciarem níveis de bem-estar distintos. Os colaboradores com curso profissional, mais direcionados para as competências da tarefa, tendem a experienciar maiores dificuldades ao nível do bem-estar, como realização no todo, como indivíduo dentro e fora do trabalho. Estes indivíduos podem responder a questionários de satisfação no trabalho e demonstrarem uma elevada satisfação com a tarefa mas apresentarem níveis de bem-estar menos conseguidos. Todavia, a satisfação no trabalho respeita à medida de satisfação que a pessoa sente no trabalho que está a realizar no momento, não aferindo do seu bem-estar. É possível que se sinta bem com o trabalho que está a realizar mas não se sinta bem

com os seus colegas de trabalho, ou com a sua chefia ou mesmo com a gestão no local de trabalho. Paralelamente, o mesmo ocorre com a motivação. Alguém pode sentir-se muito entusiasmo com a tarefa que está a realizar mas a insuficiência de meios para a realização dessa tarefa podem afetá-lo negativamente no seu bem-estar (Cooper & Robertson, 2001).

Por outro lado, ao nível das chefias intermédias ligadas a alguns departamentos de *Back-Office*, tais como os andares, lavandaria, manutenção, segurança ou cozinha, verifica-se que estas funções são ocupadas maioritariamente por indivíduos com cursos profissionais. Todavia, o exercício das funções de chefia nestes departamentos, aparentemente, não parece traduzir-se num maior aumento das competências relacionais, mantendo-se a prevalência para as competências da tarefa. Particularmente na lavandaria cujos resultados corroboram esta análise. Para este facto, em muito concorre a natureza dos departamentos e setores em que estas chefias se movimentam concluindo-se que o bem-estar é percebido associado ao modo como a chefia organiza o trabalho.

Constata-se que os colaboradores do bar e restaurante dão prevalência às competências da tarefa. A progressão na carreira ao nível destes departamentos depende do conhecimento técnico e da experiência profissional. A competência técnica aumenta no restaurante e na lavandaria. A complexidade organizacional destes departamentos relacionados com a qualidade do serviço e com a satisfação do cliente, um de *Back-Office* outro de *Front-Office*, são determinantes para a experiência turística. A responsabilidade e a pressão no trabalho em cada um destes departamentos difere, levando a diferentes empenhamentos e distintas relações entre colaboradores e chefias.

O estudo quantitativo revelou também diferenças significativas em duas unidades hoteleiras da amostra. Para além do auxílio dos dados recolhidos nesta investigação, adicionalmente procurou-se junto dos seus diretores-gerais compreender os motivos para estes resultados. Constatou-se que ambas as perspetivas eram opostas.

O diretor geral da unidade com melhores resultados, apresenta um discurso centrado no desempenho dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Centra igualmente a sua atenção no lucro e na produtividade integrando o bem-estar dos

colaboradores ao nível dos contributos das organizações saudáveis e das organizações de comportamento positivo promotoras do bem-estar dos colaboradores e da eficácia organizacional como proposto por autores como Luthans & Avolio (2009a, 2009b), Nelson & Cooper (2007), Luthans (2002a, 2002b), Sauter *et al.*, (1996). Apela igualmente aos modelos organizacionais explicativos do bem-estar, designadamente, ao modelo de Organização de Trabalho Saudável focando essencialmente a sua atenção em duas categorias deste modelo: os atributos organizacionais centrais e a eficácia organizacional associadas a indicadores tais como a satisfação no trabalho com impacto na saúde e no bem-estar dos colaboradores (Vandenber *et al.*, 2002). Apresenta um discurso direcionado à eficácia organizacional apelando aos objetivos da organização e às competências do líder. O líder refletido no discurso deste dirigente poderá ser encarado como o líder inovador “que aproveita a criatividade das pessoas que com ele trabalham” (Monteiro, 2008: 268).

Este discurso apela igualmente ao conceito de espiritualidade no trabalho perspetivado como fonte de enriquecimento da tarefa, como fonte de ética e de bem-estar nos colaboradores, em linha com os estudos de Gonçalves (2012), Herzberg (2003) e de Ashmos & Duchon (2000: 134-137). É interessante notar que pese embora o positivismo demonstrado no discurso desta chefia ainda se encontra longe da perspetiva do líder integral. Embora um discurso direcionado à eficácia e eficiência no desempenho e nos resultados falta-lhe o objetivo altruísta que permitiria enquadrá-lo na liderança integral como concebida por Küpers & Weibler (2008).

Por sua vez, o diretor geral da unidade hoteleira com resultados menos bons, centra a sua atenção essencialmente em mecanismos de gestão e recursos humanos, centrados em atividades organizacionais de planeamento e objetivos. Para este dirigente a adoção de um relacionamento de autoridade e a perceção da equipa como subordinados faz sentido. O seu discurso direciona-se para a coordenação dos recursos humanos e para a venda dos bens e serviços que o empreendimento turístico dirigido por si deveria exercer. No seu discurso influenciar o relacionamento dos colaboradores não faz sentido, constatando-se que a liderança encontra-se ausente do seu discurso. O discurso deste dirigente encontra-se direcionado para a complexidade acentuando a diferença entre gestão e liderança. Parafraseando Kotter (2001), um discurso perspetivado nas diferenças entre líder e gestor em que “o líder gere a mudança, o gestor lida com a complexidade”.

Atente-se as exigências organizacionais de hoje, um discurso fundado em mecanismos de gestão pode não ser suficiente aos fins organizacionais e, nestes casos “quando não é possível conciliar num mesmo indivíduo as duas funções, é necessário assegurar a dupla liderança” (Rego & Cunha, 2003: 185).

Interessante notar que, embora o discurso de ambos seja centrado em contextos de mudança revelam profundas diferenças. Um inteiramente direcionado para mecanismos de liderança e motivação e, outro, centrado em mecanismos de gestão e de recursos humanos. Estas diferenças encontram-se em linha com os resultados do estudo qualitativo, revelando diferenças significativas na percepção entre líder e chefe. Líder encarado como um indivíduo que se adapta, apoia, conduz, que sabe e que é visionário. O chefe encarado como um gestor. Como aquele que gere. O líder como o que conduz. Igualmente, o discurso do dirigente da unidade hoteleira com melhores resultados é corroborado pelos resultados qualitativos, para os quais a liderança é um processo de aprendizagem. Numa palavra, ambos os discursos alinham com a perspectiva de Maccoby (2000) na qual gestão e liderança podem ser perspectivadas em duas grandes áreas: função e relação.

Todavia, há-que lembrar que somente recentemente o trabalho emocional na indústria do turismo foi encarado como uma atividade produtiva (Neves, 2000; José, 1997) levando Baum (2007: 1396) a questionar a natureza e o fim dos recursos humanos na indústria do turismo. Entre o conjunto de boas práticas elencado por Baum (2007: 1396) a gestão do desempenho, o reconhecimento e a recompensa merecem-nos particular atenção, pois tratam-se de dimensões que emergiram do discurso das chefias.

Os resultados do estudo quantitativo mostram que os subordinados percecionam os chefes promotores de bem-estar como possuindo competências relacionais e competências da tarefa mais elevadas do que os não promotores. As competências ligadas à tarefa são mais valorizadas do que as relacionais, o que aponta para as teorias cognitivo-motivacionais propostas por Evans (1970) e por House (1971) - pois que ao permitir medir ambas as dimensões (Strube & Garcia, 1981) na mesma chefia (uma vez que ambas as dimensões recaem sobre a decisão do líder) possibilita enveredar por uma ou por outra, consoante a sua motivação (Yukl & Heaton, 2002) – no

seguimento das teorias contingenciais centradas nos traços do líder e nas situações pois permite à chefia livremente hierarquizar e priorizar as suas motivações e necessidades (Wahba & Bridwell, 1976).

Por outro lado, a complexidade e a competitividade das organizações de hoje reclamam das chefias um conjunto muito variado de competências, quer de gestão, quer de liderança. Assentando a organização nas pessoas e encontrando-se estas envolvidas no cumprimento de tarefas e objetivos organizacionais, a chefia deve exercer as suas funções tendo em conta a demonstração de resultados organizacionais positivos, quer no cumprimento dos objetivos quer na manutenção dos níveis de bem-estar dos colaboradores num equilíbrio, por um lado, entre as características pessoais dos colaboradores e as exigências contextuais para a realização de objetivos e satisfação de necessidades, como proposto por O'Driscoll & Beehr (1994) e, por outro, captando a riqueza organizacional, promover a qualidade das relações de trabalho (Graen, 2007, 2009).

Os resultados desta dissertação inserem-se nestes modelos, parecendo contudo ir mais além, ao incluir o colaborador no centro do processo e ao colocar o cliente numa posição intermédia entre líder e subordinado alinhado aos padrões das características da liderança ética e autêntica, como se demonstra de seguida ao analisar-se a segunda hipótese.

Assim, foi confirmada a primeira hipótese formulada segundo a qual os chefes promotores de bem-estar são percecionados de forma diferente dos chefes não promotores de bem-estar.

5.2.2 - Hipótese 2: Os Chefes Promotores de Bem-Estar Têm Perceções da Liderança Diferentes dos Chefes Não Promotores de Bem-Estar.

O estudo quantitativo realizado permitiu captar a perceção de bem-estar dos colaboradores em relação aos comportamentos das chefias.

Foram entrevistadas 33 chefias, 23 das quais consideradas promotoras de bem-estar e 10 das quais consideradas como não promotoras do bem-estar. Estas entrevistas foram submetidas a análise de conteúdo, permitindo analisar o discurso das chefias promotoras e não promotoras de bem-estar, diferenciando as suas autopercepções. Revelou-se consenso entre os entrevistados quanto à caracterização de uma chefia não promotora de bem-estar.

Com efeito, o chefe não promotor de bem-estar é *difícil, não decide e é egoísta*. O chefe não promotor de bem-estar é *autoritário, não cria laços e é mentiroso*. É *incompetente e não apoia*. Tem uma metodologia de trabalho assente na ausência de comunicação, na distância e no autoritarismo. Não decide e cria desconforto nos colaboradores. Utiliza o seu cargo de chefia para cumprir as metas de trabalho.

Nas entrevistas, as chefias não promotoras de bem-estar são perspectivadas como sendo chefias autoritárias, que não apoiam. Chefias que criam desconforto, egoístas, que não lideram, incoerentes, que não comunicam, incompetentes, distantes e que não ouvem. O comportamento destas chefias está alinhado com o padrão do chefe que marca os subordinados negativamente.

Este chefe que imprime uma marca negativa no bem-estar do subordinado é uma chefia difícil, egoísta e que não decide. É a chefia que adota uma liderança não promotora de bem-estar. As chefias não promotoras de bem-estar reconhecem que têm de ser rigorosos e perfeccionistas no seu trabalho, exigindo isso mesmo dos outros. Razão pela qual as chefias não promotoras de bem-estar consideram que as chefias promotoras de bem-estar devem ser mais exigentes e mais orientadas para a tarefa (competências da tarefa) que para as relações humanas (competências relacionais).

A liderança que promove o bem-estar é percebida positivamente por ambas as categorias, promotoras e não promotoras, o que demonstra que a liderança promotora de bem-estar pode ser definida em oposição à liderança não promotora de bem-estar, mas vai mais além do que a mera oposição.

A chefia promotora de bem-estar é definida em termos do estabelecimento de boas relações com os colaboradores e da competência que manifesta relativamente ao desempenho da tarefa. O bom relacionamento com os colaboradores, a ponderação entre o autointeresse e o interesse dos colaboradores, a preocupação com eles, o apoio na resolução de problemas, o altruísmo, a conduta moral, a ética e o comprometimento organizacional alinhado aos resultados são elementos essenciais ao desempenho de um cargo de chefia na hotelaria de cinco estrelas.

A chefia promotora de bem-estar é aquela que acompanha diariamente o colaborador nas suas tarefas, fornecendo-lhe espaço para decidir e ser autónomo, apoiando e orientando o colaborador na prossecução dos objetivos.

A chefia promotora de bem-estar é caracterizada como aquela que possui competências de relacionamento interpessoal, competências de gestão e organização, competências relacionais (ouve os colaboradores e atende às suas opiniões). É caracterizada como aquela que possui capacidade de comunicação organizacional, capacidade de pensamento e raciocínio claro e objetivo, capacidade de focalização nos interesses e objetivos organizacionais.

O chefe promotor de bem-estar apresenta um elevado sentimento de pertença ao grupo, considerando-se um membro dele integrante. Possui capacidade para motivar e incentivar os seus colaboradores, encontra-se fortemente comprometido com a organização, demonstra preocupação e responsabilidade pelo bem-estar dos seus colaboradores e apresenta preocupações ao nível da responsabilidade social da empresa.

O chefe promotor de bem-estar promove o trabalho em equipa e é exigente no exercício da sua chefia. É exigente consigo próprio e com os outros. Promove um bom ambiente de trabalho não excluindo nenhum colaborador. A sua competência revela-se pelo à vontade com que apoia e motiva os colaboradores e pela forma como apazigua o conflito.

O chefe promotor de bem-estar valoriza, reconhece e recompensa o desempenho dos colaboradores. Promove a cooperação entre chefia e equipa.

O chefe promotor de bem-estar procura ser melhor e melhorar as suas competências. É autocrítico e esforçado no trabalho. Encara o desafio de forma positiva. É honesto e sociável. É ambicioso, sendo responsável e flexível.

O chefe promotor de bem-estar está satisfeito com o seu trabalho. Sente-se bem e gosta da organização onde está inserido. Tem prazer em trabalhar, mesmo em momentos menos agradáveis, procurando o equilíbrio e refugia-se no elogio e na confiança. O reconhecimento do trabalho é um elemento importante para si. Reconhece a importância da organização em que se insere, reconhece que a imagem que passa para os clientes tem de ser positiva e deste modo procura o equilíbrio entre o bem-estar da equipa e a imagem que deve passar para o cliente.

Por outro lado, na análise do terceiro grupo de entrevistas observadas, verifica-se que em termos de *boas práticas por hotel*, o convívio e a responsabilidade social foram as dimensões mais salientes.

A par destas dimensões promotoras de bem-estar, o apoio aos colaboradores, as condições laborais, os prémios, a abertura à comunicação e a formação foram as mais valorizadas. Interessante notar a importância dada ao convívio e à relevância da responsabilidade social no discurso dos entrevistados. A responsabilidade social encarada como uma das preocupações das chefias na otimização dos recursos tendo em vista o compromisso social de apoio à comunidade.

Os entrevistados como chefes não promotores de bem-estar verbalizam a dificuldade em gerir pessoas com diferentes personalidades e resistem à mudança afirmando que o trabalho é para ser realizado e os objetivos a todo o custo atingidos. A chefia não promotora de bem-estar é incluída nessa categoria por subordinados com níveis de habilitação mais baixos, todavia com elevadas capacidades técnicas, quer provenientes da formação profissional, quer do tempo na função. Os resultados revelam que a amostra é predominantemente constituída por chefias operacionais e grupos técnicos que na sua maioria exercem funções de *BackOffice*, ou seja, sem relação direta com o cliente. A orientação para a tarefa nos grupos técnicos foi amplamente estudada, estando em causa dois fatores de contingência a ter em conta: as características dos subordinados e as exigências contextuais.

Constata-se que a categoria da chefia não promotora de bem-estar, tendo em conta a sua caracterização nesta dissertação, pode encontrar-se alinhada em uma de duas características moderadoras: autoritarismo e autoavaliação profissional (House, 1996; Fiedler, 1971). Autopercecionadas como não pertencendo à categoria das chefias não promotoras de bem-estar (e hetero-percecionadas diferentemente face às chefias que promovem o bem-estar pelos subordinados) e percecionando positivamente a categoria dos chefes promotores de bem-estar, permite considerar a situação como segundo fator de contingência.

A estrutura organizacional da hotelaria de cinco estrelas caracteriza-se por ser centralizada, constituída por um diretor-geral e por um conjunto de chefias intermédias a quem reportam as chefias operacionais, obedecendo a uma hierarquia de autoridade formal saliente, facto que permite colocar com House (1996) a seguinte hipótese: perante o carácter rotineiro das tarefas e uma estrutura organizacional de autoridade formal e centralizada, as tentativas do líder na clarificação de objetivos são encaradas pelos subordinados como intenções de controlo desnecessárias.

Foi assim confirmada a segunda hipótese formulada segundo a qual os chefes que promovem o bem-estar se diferenciam dos chefes que não promovem o bem-estar, tanto nas auto como nas hétero perceções que produzem.

Este estudo pretendeu compreender e descrever o bem-estar na hotelaria de cinco estrelas através da ação das chefias promotoras de bem-estar. Especificamente, foi analisado o discurso dos chefes promotores e não promotores de bem-estar diferenciando as suas autoperceções.

Foi perspetivado o conceito de liderança entendido como um fenómeno de influência social transversal às organizações humanas (House *et al.*, 1999), incluindo as organizações turísticas, particularmente sentido ao nível dos seguidores (Jones & Haven-Tang, 2005) da inovação (Monteiro, 2008) e do bem-estar (Kara *et al.*, 2013; Sousa *et al.*, 2013).

Foi encarado o conceito de bem-estar entendido como uma dimensão física e psicológica positiva complexa e importante na vida dos indivíduos (Kahneman *et al.*, 1999) perspectivado como um propósito individual e uma necessidade social e cultural (Tay & Diener, 2011; Diener *et al.*, 2010; Waterman, 2007; Ryan & Deci, 2001).

Descreveu-se as teorias do bem-estar e da liderança contemporâneas, apresentadas e desenvolvidas numa perspetiva de evolução histórica e de contributo mútuo para o enriquecimento da relevância social dos indivíduos nas organizações, salientando-se as teorias da liderança cujo quadro teórico nos conduziu à compreensão do objetivo da investigação.

Por forma a diferenciar as perceções que os colaboradores apresentam dos chefes que promovem e dos que não promovem o bem-estar, foi utilizada a teoria dos constructos de George Kelly possibilitando a construção da ELPB administrada na amostra do estudo.

A ELPB evidenciou validade preditiva (previsibilidade do comportamento a partir dos resultados da escala) ao mostrar que os chefes promotores de bem-estar se diferenciam dos não promotores de bem-estar. Resultados igualmente confirmados pela análise ao conteúdo do discurso das chefias.

Estabeleceu-se assim como objetivo geral desta investigação compreender e caracterizar a liderança que promove o bem-estar nos colaboradores. Foi mostrado que a liderança promotora de bem-estar é um processo interpessoal, de transparência relacional e influência organizacional, orientado para o desempenho organizacional focado no autodesenvolvimento dos colaboradores.

Foi analisado o conceito de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas entendido como o conjunto de condições organizacionais que permite aos colaboradores desenvolver os seus processos de trabalho em equipa liderados por colaboradores-chefia encarados como colegas competentes e justos, exigentes e satisfeitos com o que fazem, que procuram melhorar-se e que promovam um ambiente de trabalho de equipa inclusivo direcionado para a organização (hotel e imagem).

Foi explicada a liderança promotora de bem-estar como sendo aquela centrada nos colaboradores e fundada em relações de confiança e de desenvolvimento mútuo. Uma liderança em permanente diálogo interativo e dinâmico entre colaborador e organização facilitador de mecanismos de motivação interpessoais assentes na autenticidade e no comportamento ético.

A liderança promotora de bem-estar pode ser concebida como uma liderança atualista e de confiança, facilitadora da produtividade e dos resultados organizacionais susceptível de ser utilizada transversalmente às organizações hoteleiras de cinco estrelas, quer se encontrem em estágios iniciais de implementação quer se apresentem como organizações mais maduras. Trata-se de uma liderança que ao centrar-se no bem-estar dos colaboradores e na organização (como estrutura e instituição e como imagem projetada para o exterior) reclama do líder capacidade e competências que lhe permitam facilitar os processos de trabalho e o comprometimento com a produtividade e os resultados organizacionais.

Os resultados mostraram que a liderança promotora de bem-estar se constrói em torno de duas dimensões – competências relacionais e competências da tarefa – reinterpretando e atualizando o paradigma do modelo bidimensional tarefa-relação. As entrevistas às chefias comprovaram estes resultados.

Comparando o presente estudo com os estudos de Monteiro (2008) e de Sousa *et al.* (2013) constata-se que em todos se utiliza o método das Grades de Kelly com objetivos e hipóteses de trabalho distintas utilizando a combinação de metodologias quantitativas e qualitativas. Necessariamente, atente-se a distinção dos objetivos de cada um dos estudos, conduzindo a resultados e conclusões diferentes.

Com efeito, Monteiro (2008) utiliza o método de Kelly para construir um questionário que diferenciasses as perceções dos colaboradores face às chefias mais e menos inovadoras, centrando a sua atenção na liderança inovadora demonstrando que esta se constrói em torno das competências de tomada de decisão e das competências relacionais. Administra o questionário em hotéis de quatro e cinco estrelas no Algarve e realizou entrevistas a chefias mais e menos inovadoras. Por sua vez, Sousa *et al.* (2013) utiliza o método de Kelly para construir um questionário de liderança e bem-estar

estruturado em dois fatores - estruturação e consideração. Administra o questionário a indivíduos pertencentes a empresas do Algarve e realiza entrevistas a chefias indicadas como bons exemplos. Centra a atenção na liderança exercida pelas chefias assente na relação e na inclusão dos colaboradores no processo de decisão a que apelida de liderança feminina. O estudo conclui que a maioria das perceções dos inquiridos indica uma clara preferência pelas chefias do género masculino, em relação ao feminino e que esta preferência é independente do género do indivíduo, das suas habilitações, do tempo de trabalho na empresa, de ser ou não chefia, mas não da idade (Sousa *et al.*, 2013: 144). Na presente dissertação o questionário foi adaptado destinando-se a estudar as diferenças das chefias na promoção do bem-estar dos colaboradores. O estudo piloto permitiu assegurar que a estrutura do questionário era a adequada a explicar a realidade a estudar. Para isso, apontou a coincidência dos constructos que resultaram da aplicação do método de Kelly.

Do presente estudo e em linha com o estudo de Monteiro (2008) conclui-se que o processo de comunicação entre chefia e colaborador é fundamental enquanto meio para atingir relações de confiança e respeito mútuo considerando-se que a “autenticidade da chefia na relação pode permitir o seu enriquecimento e aprofundamento” (Monteiro, 2008: 256).

Este trabalho contribuiu para a compreensão da liderança e do bem-estar na hotelaria de cinco estrelas mostrando que a liderança promotora de bem-estar é um processo interpessoal, de transparência relacional e influência organizacional, orientado para o desempenho organizacional focalizado no autodesenvolvimento dos colaboradores.

5.3 - Conclusões

Esta dissertação definiu o constructo de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas tendo concluído que o bem-estar consiste num compromisso entre chefia e subordinado assente no desenvolvimento mútuo dos interesses de ambos na promoção de ambientes organizacionais positivos.

Constatou-se que a hotelaria apresenta uma dimensão laboral própria permitindo a flexibilização do trabalho como um fator de contingência moderador. Esta constatação apresenta-se igualmente como uma limitação do estudo. Não foi possível estudar as relações das chefias intermédias entre si. Este dado é importante, na medida em que se constata percepções diferentes ao nível dos hotéis da amostra. O Hotel 3 e o Hotel 6 com cenários opostos de bem-estar na percepção dos subordinados em relação às chefias. Num deles, constata-se níveis elevados de bem-estar, e no outro, níveis mais baixos de bem-estar nos colaboradores. Todavia, não tendo sido possível estudar as relações das chefias intermédias entre si, recolheu-se apenas as percepções das chefias de topo. É de notar que as diferentes análises projetadas de ambas as chefias de topo, permitiram compreender alguns dos fatores que poderiam explicar as diferenças de percepções entre ambos os empreendimentos turísticos. Todavia, revelou-se uma percepção insuficiente pois não foi possível tratar os dados dessas entrevistas, quer por não constituírem objetivo desta dissertação, quer porque o seu objetivo foi com o propósito de imprimir mais sentido à análise e discussão dos resultados em estudo.

O discurso das chefias promotoras de bem-estar revela maior riqueza temática que o dos não promotores de bem-estar. A capacidade de manter o equilíbrio entre o autointeresse e o interesse do grupo em grupos maioritariamente técnico – operacionais é fundamental.

Com efeito, a chefia promotora de bem-estar constrói o seu papel numa relação de justiça e transparência ética com o subordinado. Fundamentalmente não encara o subordinado assimetricamente à relação de poder, chefia-subordinado, mas eleva-o a membro e colaborador. Esta constatação corrobora os trabalhos de Graen (2007, 2009) elevando a relação líder-membro ao nível do conhecimento de uma terceira cultura e de Robledo (2004: 239-241) elevando a liderança ao nível do conhecimento de um líder integral.

As características de personalidade, o comprometimento organizacional e as competências relacionais, requerem um esforço motivacional acrescido, tendo em conta a existência de maior distância social entre os subordinados e as chefias.

O líder promotor de bem-estar é um indivíduo competente e dinâmico, honesto, justo, que gosta do que faz, que procura a coesão do grupo e valoriza os colaboradores. Essa competência da tarefa combinada com elevados níveis de competências relacionais requer do chefe promotor de bem-estar um esforço psicológico acrescido, daí que, para ambos, seja fundamental a manutenção de níveis elevados de bem-estar. Para o subordinado, a competência, a motivação, o apoio e a comunicação da chefia são encarados como as principais medidas para a promoção do bem-estar.

Os resultados mostraram uma combinação de teorias explicativas da liderança promotora de bem-estar desde as teorias contingenciais às cognitivo-motivacionais centrando-se na liderança autêntica. Esta combinação apenas é possível porque o que está em causa é o comportamento livre do líder exteriorizado através do seu próprio estilo de liderar e longe do estilo único.

O líder promotor de bem-estar revê-se no padrão de comportamento genuíno do líder suscetível de promover capacidades psicológicas positivas do subordinado bem como um ambiente organizacional ético e positivo, fundado no compromisso no trabalho, promovendo a consciência do grupo e fomentando o auto - desenvolvimento positivo de ambos, como referem Walumbwa *et al.*, (2008). Neste sentido é exigida aos principais atores uma reflexão sistemática sobre os métodos e processo de trabalho em uso na organização, que permitam continuamente o serviço e centrar a atenção nos mais pequenos detalhes, antecipando as necessidades do colaborador.

A competitividade na hotelaria de cinco estrelas implica por si só o estabelecimento de compromissos na distinção da prestação do serviço por parte do líder organizacional. Este tem de saber motivar a sua equipa e desenvolver as capacidades do capital humano que tem à sua disposição. Trata-se de um desenvolvimento genuíno e mútuo deixando na esfera de responsabilidade da chefia a capacidade de fomentar relações de qualidade no seio da equipa, mantendo uma tensão entre o sistema formal estandardizado e o sistema informal, propício ao bem-estar individual e organizacional.

Nesta investigação, a liderança promotora de bem-estar constrói-se em torno de duas dimensões (competências relacionais e competências ligadas à tarefa) em

consonância com as teorias clássicas construídas em torno da tarefa e da relação mas indo mais longe. Com efeito, o modelo de liderança promotora de bem-estar parece, assim, corroborar o modelo tradicional, mas conseguindo a aproximação aos modelos recentes das teorias contingenciais, motivacionais, da liderança ética, autêntica e integral, numa combinação complexa e atual do processo de liderança.

Interessante notar que pese embora a teoria da liderança transformacional seja a mais citada na literatura e a que mais trabalhos tem produzido, esta referindo-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos liderados e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses em prol dos objetivos da organização, não foi evidenciada neste estudo. Facto que se pode compreender na medida em que este estilo de liderança parece ser mais adequado nas fases de fundação e início de atividade das organizações, associado a períodos de mudança rápida e instabilidade (Rego & Cunha, 2003). Situações e características que não foram aquelas encontradas na amostra do presente estudo, motivo pelo qual se crê, a liderança transformacional não foi salientada.

Por outro lado interessante igualmente notar que um outro tipo de liderança evidenciada na revisão de literatura como potenciadora de bem-estar que aqui não se verificou é a liderança carismática. Embora este tipo de liderança esteja associado a momentos de crise e de instabilidade o que poderia na teoria levar a considerá-lo face à situação económico-financeira atual, certo é que não se verificou (Conger & Kanungo, 1987).

5.3.1 - Limitações, Recomendações e Perspetivas de Investigação Futura

Este estudo revelou a necessidade na hotelaria de cinco estrelas em implementar um conjunto de boas práticas promotoras de bem-estar, nomeadamente, reforçando as práticas já existentes ao nível desta tipologia hoteleira (fomento do convívio e da responsabilidade social) ao nível da formação, do apoio aos colaboradores e de uma maior abertura à comunicação.

Interessante também notar que os resultados salientam a satisfação das chefias com as funções que desempenham, salientando contudo as preocupações com a equipa, com o hotel e com a imagem que deve ser passada aos clientes.

O papel da chefia em diagnosticar e intermediar eventuais focos de conflito ao nível da equipa revelou a importância e compreensão que a chefia promotora de bem-estar apresenta do seu colaborador. Todavia, pese embora a dimensão referida pelas chefias se apresentasse na dicotomia *satisfação/insatisfação* com o trabalho, facto é que os seus discursos assentam antecipadamente em perspetivas de liderança da própria chefia.

Esta tendo de criar um bom ambiente de trabalho, incluindo todos os colaboradores, tem consciência que deve apoiar, motivar e evitar o conflito nos colaboradores. Esta postura perante o trabalho advém-lhe da exigência que tem para consigo próprio e que projeta nos outros.

Não constituindo os objetivos o fim em si deste mecanismo interior de exigência, faz com que a preocupação se centre no outro, ou seja, no colaborador. Esta perspetiva de como a chefia se vê em si mesma e a forma como a transporta para o local de trabalho, permite concluir que as dimensões de satisfação e insatisfação em causa, são dimensões centradas no bem-estar dos colaboradores que vão para além da satisfação ou insatisfação no trabalho, constituindo o constructo de bem-estar na hotelaria de cinco estrelas.

Com efeito, a distinção entre bem-estar e satisfação sugere o devido cuidado na medição destes constructos ao nível do bem-estar, na medida em que, a satisfação mede emoções no local de trabalho, o bem-estar mede as emoções como um todo, independentemente dos domínios em questão (trabalho, social, individual) (Chang, 2001).

De notar igualmente, a ausência de relevância à gestão por objetivos em consonância com a distinção saliente nos entrevistas entre líder e chefe. Uma vez mais, as diferenças entre ambas as dimensões é saliente. O entrevistado vê-se na posição de

não chefia formal, vê-se como um colega de trabalho exercendo uma chefia justa, que dá o exemplo e cujo comportamento se reflete na equipa.

O estudo apresentou algumas limitações.

Esta dissertação decorreu durante o período em que a crise económico-financeira internacional foi mais acentuada. Este novo contexto económico – social apresentou-se como uma limitação do estudo. Com efeito a partir do momento em que os empreendimentos turísticos tomaram conhecimento dos objetivos do estudo percebeu-se a ocorrência de alguma resistência em permitir a sua implementação nas unidades hoteleiras em causa.

Efetivamente, percebeu-se que, teoricamente, estudar a influência da liderança no bem-estar dos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas revelava-se um tema interessante e relevante para os diretores gerais desta tipologia de hotelaria no Algarve, todavia, no momento da sua implementação, percebeu-se uma realidade diferente. Quando se entrevistaram as chefias não promotoras de bem-estar, esta percepção foi saliente. Assim não tendo sido objetivo desta investigação conhecer quais as causas de resistência à implementação do estudo, resta reconhecê-las e formular recomendações tendo em vista facilitar a implementação de estudos futuros nesta tipologia de hotelaria no Algarve.

Por outro lado, não tendo sido estudada a cultura das organizações nos empreendimentos turísticos estudados ou as relações das chefias entre si e das chefias com os seus departamentos, impediu-nos de ir mais longe neste estudo.

Todavia, algumas destas limitações constituem igualmente possibilidades de investigação futura.

Nesta investigação foram definidas duas hipóteses tendo em conta compreender e caracterizar a liderança que promove o bem-estar nos colaboradores da hotelaria de cinco estrelas no Algarve. A primeira hipótese centrada na percepção dos subordinados face às chefias promotoras e não promotoras de bem-estar e a segunda centrada nas percepções dessas chefias face à liderança.

Estas hipóteses permitiram-nos compreender como os subordinados percecionavam as chefias e como estas entendiam as suas lideranças. Sendo esta tipologia de hotelaria caracterizada por uma estrutura organizativa formal hierarquizada, tendo os resultados revelado diferenças nas perceções de bem-estar nos empreendimentos turísticos estudados a compreensão das relações das chefias entre si e das chefias com os seus departamentos apresentar-se-iam como estudos relevantes. Com efeito, não tendo sido este o objeto da presente investigação, a implementação, em investigações futuras destes objetivos, contribuiria para uma melhor compreensão da liderança e do bem-estar nesta tipologia hoteleira.

Esta dissertação incide sobre o papel da chefia nas organizações concebendo-a como um todo, suscetível do uso simultâneo ou partilhado, mas pleno, das competências e características teóricas de ambos os papéis de líder e gestor, concebendo a liderança como um fenómeno de influência social transversal às organizações humanas particularmente sentido ao nível dos seguidores.

Esta investigação permitiu compreender a crescente complexidade do processo de liderança, atualizado à luz de um novo paradigma das organizações, centrando a função de chefia num processo de influência social cuja compreensão no grupo beneficia a organização.

Por último, conclui-se formulando recomendações e perspetivando possibilidades de investigação futura que contribuam para uma melhor compreensão da liderança promotora de bem-estar.

Assim, reconhecendo a dificuldade inerente ao trabalho de campo, recomenda-se o estabelecimento de protocolos com as organizações turísticas no Algarve tendo em vista ultrapassar a dificuldade do trabalho de campo.

Considerando a importância do estudo da influência da liderança no bem-estar dos colaboradores nas organizações turísticas no Algarve, recomenda-se a realização de seminários dirigidos a esta população tendo em vista possibilitar uma melhor compreensão desta temática.

Compreendendo a importância da liderança promotora de bem-estar nesta tipologia hoteleira, recomenda-se a implementação de um programa de formação a ministrar junto desta população, preferencialmente no período de época baixa, contendo na sua estrutura formativa para além de disciplinas de liderança promotora de bem-estar e de boas práticas de bem-estar, disciplinas onde se promovesse a partilha de experiências entre colaboradores séniores e jovens colaboradores nos papéis de chefia.

Tendo em conta que este estudo se centrou na hotelaria de cinco estrelas no Algarve, recomenda-se a replicação deste estudo à mesma tipologia hoteleira noutras regiões de Portugal, tendo em vista compreender melhor a liderança promotora de bem-estar neste tipo de empreendimento turístico.

Compreendendo a importância deste estudo para a melhoria das condições de trabalho e saúde dos colaboradores, recomenda-se a adoção de práticas organizativas que promovam a motivação e o bem-estar no trabalho.

Por fim, tendo em conta promover o bem-estar nos subordinados através da ação das chefias, recomenda-se a implementação de ações de formação futuras nas organizações turísticas no Algarve tendo em vista a criação de líderes promotores de bem-estar que possam contribuir positivamente para a implementação e divulgação desta temática.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaron, L., William, J. H., & Michael, J. K. (1969) Consideration and Initiating Structure: An Experimental Investigation of Leadership Traits. *Administrative Science Quarterly*, 14 (2), 238-253.

Akbaba, A. (2006) Measuring Service Quality in the Hotel Industry: A Study in a Business Hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (2), 170-192.

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), 107-136.

Albuquerque, I. & Lima, M.P. (2007) Personalidade e Bem-Estar Subjectivo: Uma Abordagem com os Projectos Pessoais. *O Portal dos Psicólogos*. Disponível em: www.psicologia.com.pt (acedido em: 04 de fevereiro de 2012).

Allen, F. & Gale, D. (2004) Competition and Financial Stability. *Journal of Money, Credit and Banking*, 36 (3), 453-480.

Almeida, M. H. R. G. (2012) Stress, Burnout and Coping: um Estudo Realizado com Psicólogos Algarvios. *Revista de Administração FACES Journal*, 11 (2), 131-155.

Anderson, R. C. & Grunert, B. K. (1997) A Cognitive Behavioral Approach to the Treatment of Post-Traumatic Stress Disorder After Work-Related Trauma. *Professional Safety*, 42 (11), 39-42.

Apel, K. O. (2000) Globalization and the Need for Universal Ethics. *European Journal of Social Theory*, 3 (2), 137-155.

Argyris, C. (1999) *On Organizational Learning* (2.^a ed.), England, Wiley-Blackwell.

Argyris, C. & Schön, D. A. (1997) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. *Reis*, 77-78, 345-348.

- Argyle, M. & Martin, M. (1991) The Psychological Causes of Happiness, in Strack, F., Argyle, M., & Schwartz, N. (eds.), *Subjective Well-Being. An Interdisciplinary Perspective*, Oxford, Pergamon Press, 77-99.
- Arne, L. K. (1977) Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42 (1), 124-143.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Swailes, S., Harris, D., Axtell, C., & Hartog, D. D. (eds) (2010) *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (5.^a ed.), England, Pearson Education.
- Aroian, K. & Norris, A. (2005) Confirmatory Factor Analysis, in Munro, B. (ed.), *Statistical Methods for Health Care Research* (5.^a ed.), Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins, 351-375.
- Aronoff, J. (1962) Freud's Conception of the Origin of Curiosity. *The Journal of Psychology*, 54 (1), 39-45.
- Arvey, R. D., McCall, B. P., Bouchard Jr, T. J., Taubman, P., & Cavanaugh, M. A. (1994) Genetic Influences on Job Satisfaction and Work Values. *Personality and Individual Differences*, 17 (1), 21-33.
- Ashforth, B. (1994) Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Ashforth, B. E. (1997) Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14 (2), 126-140.
- Ashmos, D. & Duchon, D. (2000) Spirituality at Work. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Ashworth, P. D. & Saxton, J. (1990) On Competence. *Journal of Further and Higher Education*, 14 (2), 3-25.
- Aspinwall, L. G. & Staudinger, U. M. (2003) *A Psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*, Washington, American Psychological Association.

- Avolio, B. J. (1999) *Full Leadership Development*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Avolio, B. J. (2003) Examining the Full Range Model of Leadership: Looking Back to Transform Forward, in Day, D. & Zaccarro, S. (eds.), *Leadership Development for Transforming Organizations: Grow Leaders for Tomorrow*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 71-98.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005) Authentic Leadership Development: Getting the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004) Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviours. *Leadership Quarterly*, 15 (6), 801-823.
- Aycan, Z. (2004) Leadership and Teamwork in the Developing Country Context, in Lane, H. W., Maznevski, M. L., Mendenhall, M. E., & McNett, J. (eds.), *The Blackwell Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity*, Malden, MA, Blackwell, 406-423.
- Ayres, J. & Malouff, J. M. (2007) Problem-Solving Training to Help Workers Increase Positive Affect, Job Satisfaction, and Life Satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (3), 279-294.
- Bacon, S. F. (2005) Positive Psychology's Two Cultures. *Review of General Psychology*, 9 (2), 181-192.
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008) Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bucher, B., Balley, S., Levin, S., Syed, A. K., Petrelli, D., Weibel, R., Abdelmoty, A., Beaulieu, M., & Heinzle, F. (2004) Evaluation and broadening of user requirement specification. SPIRIT project. Disponível em: http://www.geo-spirit.org/publications/SPIRITWP7_D3B_final.pdf (acedido em 7 de agosto de 2013).
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. (2006) Abusive Supervision and Subordinate Problem Drinking: Taking Resistance, Stress and Subordinate Personality into Account. *Human Relations*, 59 (6), 723-752.

Bandura, A., Adams, N. E., & Beyer, J. (1977) Cognitive Processes Mediating Behavioral Change. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (3), 125-139.

Baptista, L. (2004) O Pensamento Político de Kant à Luz de Hobbes e Rousseau. *Prisma Jurídico*, 3, 105-117.

Barling, J., Rogers, A. G., & Kelloway, E. K. (2001) Behind Closed Doors: In-home Workers' Experience of Sexual Harassment and Workplace Violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 255-269.

Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000) Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (3), 157-161.

Barnett, R. (1998) Toward a Review and Reconceptualization of the Work/Family Literature. *Genetic, Social, and General Psychology*, 124 (2), 125-182.

Basadur, M. (1994) *Simplex: A Flight to Creativity*, Toronto, Creative Education Association.

Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York, Free Press.

Bass, B. M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research* (3.^a ed.), New York, Free Press.

Bass, B. M. (1996) *A New Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. (1997) Does the Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52 (2), 130-139.

Bass, B. M. (1998) *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B. M. (1999) On the Taming of Charisma: a Reply to Janice Beyer. *The Leadership Quarterly*, 10 (4), 541-553.

Bass, B. M. & Avolio B. J. (1990) The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231–272.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993) Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), 112-121.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993) *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995) *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire* (2.^a ed.), Redwood City, CA, Mind Garden.

Bass, B. M. & Bass, R. (2008) *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4.^a ed.), New York, Free Press.

Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999) Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.

Basu, R. & Green, S. G. (1997) Leader-Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader-Member Dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27 (6), 477-499.

Bauer, T. N. & Green, S. G. (1996) Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39 (6), 1538-1567.

Baum, T. (2007) Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. *Tourism Management*, 28 (6), 1383-1399.

Bauman, Z. (1998) *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*, Rio de Janeiro, Zahar.

Ben-ner, A. & Jones, D. C. (1995) Employee Participation, Ownership, and Productivity: A Theoretical Framework. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 34 (4), 532-554.

Beni, M. C. (1997) *Análise Estrutural do Turismo*, São Paulo, SENAC.

- Bennett T. (2009) A Study of the Management Leadership Style Preferred by its Subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13 (2), 1-25.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985) *Leaders: the Strategies for Taking Charge*, New York, Harper & Row.
- Berger F. & Judi B. (2009) *Organizational Behavior for the Hospitality Industry*, New Jersey, Prentice Hall.
- Bevan, S. (2010) The Business Case for Employees Health and Wellbeing – A Report prepared for Investors in People UK. The Work Foundation. Disponível em: http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/245_245_iip270410.pdf (acedido em 3 de junho de 2013).
- Biehl, L. (2003) *A Ciência Ontem, Hoje e Sempre*, Canoas, Brasil, Ed. Ulbra.
- Bilhim, J. A. F. (2008) *Teoria Organizacional, Estruturas e Pessoas* (6.^a ed.), Lisboa, Instituto de Ciências Sociais e Políticas.
- Biswas-Diener, R. (2008) Material Wealth and Subjective Well-Being, in Eid, M. & Larsen, R. J. (eds.), *The Science of Subjective Well-Being*, New York, Guilford Press, 307-322.
- Biswas-Diener, R. & Dean, B. (2007) *Positive Psychology Coaching: Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients*, New York, John Wiley & Sons.
- Blair-Loy, M. & Wharton, A. S. (2002) Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context. *Social Forces*, 80 (3), 813-845.
- Blanchard, M. (1993) Managing for Wellness. *Executive Excellence*, 10 (12), 8-9.
- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2004) Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88 (7-8), 59-1386.

Blake, R. R. & McCauley, A. A. (1991) *Leadership Dilemmas--Grid Solutions*, Houston, Gulf Publishing Company.

Blake, R. R. & Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*, Houston, Gulf Publishing Company.

Blanco, A. & Díaz, D. (2005) El Bienestar Social: Su Concepto y Medición. *Psicothema*, 17 (4), 582-589.

Blau, P. M. (1963) Critical Remarks on Weber's Theory of Authority. *The American Political Science Review*, 57 (2), 305-316.

Blue & Green (2013) Blue & Green Hotels with a new attitude. Quem somos. Disponível em: http://www.blueandgreen.com/qs_atur.php (acedido em 6 de maio de 2013).

Bloisi, W., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2003) *Management and Organizational Behavior*, Maidenhead, McGraw-Hill Education.

Bolton, S. C. (2004) Conceptual Confusions: Emotion Work as Skilled Work, in Warhurst, C., Grugulis, I., & Keep, E. (eds.), *The Skills that Matter*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 19-37.

Bolton, S. C. & Houlihan, M. (2007) Beginning the Search for the H in HRM, in Bolton, S. C. & Houlihan, M. (eds.), *Searching for the Human in Human Resource Management: Theory, Practice and Workplace Contexts*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 1-17.

Bono, J. E. & Ilies, R. (2006) Charisma, Positive Emotions, and Mood Contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334.

Borgatta, E. F., Couch, A. S., & Bales, R. F. (1954) Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership. *American Sociological Review*, 19 (6), 755-759.

Bostock, S., Hamer, M., Wawrzyniak, A. J., Mitchell, E. S., & Steptoe, A. (2011) Positive Emotional Style and Subjective, Cardiovascular and Cortisol Responses to Acute Laboratory Stress. *Psychoneuroendocrinology*, 36 (8), 1175-1183.

- Bouchard Jr., T. J. & Loehlin, J. C. (2001) Genes, Evolution, and Personality. *Behavior Genetics*, 31 (3), 243-273.
- Bowie, N. E. (1999) *Business Ethics: A Kantian Perspective*, England, Wiley-Blackwell.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. & Blaize, N. (2006) Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, 5 (1), 8-24.
- Brady, M. J., Peterman, A. H., Fitchett, G., Mo, M., & Cella, D. (1999) A Case for Including Spirituality in Quality of Life Measurement in Oncology. *Psycho-Oncology*, 8 (5), 417-428.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003) The Benefits of Being Present: Mindfulness and its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (4), 822-848.
- Buchanan, B. (1974) Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bull, A. (1991) *The Economics of Travel and Tourism*, London, Pitman.
- Burack, E. H. (1999) Spirituality in the Workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (4), 280-291.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, New York, Harper & Row.
- Busato, V. V., Prins, F. J., Elshout, J. J., & Hamaker, C. (1999) The Relation Between Learning Styles, the Big Five Personality Traits and Achievement Motivation in Higher Education. *Personality and Individual Differences*, 26 (1), 129-140.
- Busemeyer, J. R. & Townsend, J. T. (1993) Decision Field Theory: A Dynamic-Cognitive Approach to Decision Making in an Uncertain Environment. *Psychological Review*, 100 (3), 432-459.
- Buss A. H. (1961) *The Psychology of Aggression*, New York, John Wiley & Sons.

Butler Jr., J. K. & Reese, R. M. (1991) Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership® Model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (3), 37-46.

Butler Jr., J. K. & Womer, N. K. (1985) Hierarchical vs. Non-Nested Tests for Contrasting Expectancy-Valence Models: Some Effects of Cognitive Characteristic. *Multivariate Behavioral Research*, 20 (3), 335-352.

Butt, T. W. (2008) Kelly's Legacy in Personality Theory: Reasons to be Cheerful. *Personal Construct Theory & Practice*, 5, 51-59.

Button, S., Mathieu, J., & Zajac, D. (1995) Goal Orientation in Organizational Behavior Research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (1), 26-48.

Byrne, D. (1998) *Complexity Theory and the Social Sciences: An Introduction*, London, Routledge.

Byron, K. (2005) A Meta-Analytic Review of Work–Family Conflict and its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67 (2), 169-198.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2005) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*, San Francisco, Josey-Bass.

Campbell, A. (1981) *The Sense of Well-Being in America*, New York, McGraw-Hill.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rogers, W. L. (1976) *The Quality of American Life*, New York, Sage Publications.

Campos, A. C., Mendes, J. C., Silva, J. A., & Valle, P. O. (2014) Critical Success Factors for a Total Quality Culture: A Structural Model. *Tourism & Management Studies*, 10 (1), 7-15.

Canhota, C. (2008) Qual a Importância do Estudo Piloto? in Silva, E. E., *Investigação Passo a Passo: Perguntas e Respostas para Investigação Clínica*, Lisboa, APMCG, 69-72.

Carmines, E. & Zeller, R. 1979 *Reliability and Validity Assessment*, California, Sage Publications.

Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993) The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A Study of Building Society Managers. *Human Relations*, 46 (3), 327-347.

Cartwright, S. & Holmes, N. (2006) The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 199–208.

Cattell, R. B. (1966) The Scree Test for the Number of Factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1 (2), 245-276.

Cattell, R. B. & Stice, G. F. (1954) Four Formulae for Selecting Leaders on the Basis of Personality. *Human Relations*, 7, 493-507.

Caudron, S. (1997) Surveys Illustrate the Business Case for Work/Life Programs. *Workforce (Workforce Tools Supplement)*, 1-2.

Chang, E. C. (2001) *Optimism & Pessimism: Implications for Theory, Research, and Practice*, Washington, American Psychological Association.

Charlesworth, S., Campbell, I., Probert, B., Allan, J., & Morgan, L. (2002) *Balancing Work and Family Responsibilities: Policy Implementation Options, Report for the Victorian Department of Premier and Cabinet & Department of Innovation, Industry and Regional Development*, Melbourne, RMIT University.

Charteris-Black, J. (2006) *The communication of Leadership: The Design of Leadership style*, England, Routledge.

Chesbrough, H. & Spohrer, J. (2006) A Research Manifesto for Services Science. *Communications of the ACM*, 49 (7), 35-40.

Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2008) *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Chida, Y. & Steptoe, A. (2008) Positive Psychological Well-Being and Mortality: A Quantitative Review of Prospective Observational Studies. *Psychosomatic Medicine*, 70 (7), 741–756.

Christopher, P. N. & Gregory, M. (1995) Groupthink Remodeled: The Importance of Leadership, Time Pressure, and Methodical Decision-Making Procedures. *Human Relations*, 48 (5), 537-557.

Cifre, E. (1999) *Bienestar Psicológico, Características del Trabajo y Nuevas Tecnologías: Validación-ampliación del Modelo Vitamínico de Warr*. Tese de Doutoramento, Universidade de Jaume I, Castellón.

Ciulla, J. B. (1999) The Importance of Leadership in Shaping Business Values. *Long Range Planning*, 32 (2), 166-172.

Clarke M. C., Koch L. C., & Hill E. J. (2004) The Work-Family Interface: Differentiating Balance and Fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33 (2), 121-140.

Cobb-Walgren, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995) Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising*, 24 (3), 25-40.

Cohen, A. (1976) *Two-Dimensional Man: An Essay on the Anthropology of Power and Symbolism in Complex Society*, California, University of California Press.

Cohen, E. H. (2000) A Facet Theory Approach to Examining Overall and Life Facet Satisfaction Relationships. *Social Indicators Research*, 51, 223-237.

Comissão das Comunidades Europeias (2001) *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, Bruxelas, União Europeia, Comissão Europeia.

Compact, U. G. (2007) *The Principles for Responsible Management Education*, New York, Global Compact Office.

Compact, U. G. (2011) *The Ten Principles*, New York, Global Compact Office.

Conger, J. A. (1988) Theoretical Foundations of Charismatic Leadership, in Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Associates (eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 1-33.

Conger, J. A. (1989) *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of management review*, 12 (4), 637-647.

Conger, K. J., Rueter, M. A., & Conger, R. D. (2000) The Role of Economic Pressure in the Lives of Parents and their Adolescents: The Family Stress Model, in Crockett, L. J. & Silbereisen, R. J. (eds.), *Negotiating Adolescence in Times of Social Change*, England, Cambridge University Press, 201-223.

Conrad, P. (1988a) Health and Fitness at Work: A Participants' Perspective. *Social Science Medicine*, 26 (5), 545-550.

Cooper, C. (2008) *Tourism: Principles and practice*, Essex, U.K., Pearson Education Limited.

Cooper, C. D., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005) Looking Forward but Learning from our Past: Potential Challenges to Developing Authentic Leadership Theory and Authentic Leaders. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 475-493.

Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994) Healthy Mind; Healthy Organization - A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human relations*, 47 (4), 455-471.

Cooper, C. L. & Robertson, I. (2001) *Well-being in Organizations*, Chichester, Wiley and Sons.

Costa G., Sartori, S., & Akerstedt, F. (2006), Influence of Flexibility and Variability of Working Hours on Health and Well-Being. *Chronobiology International*, 23 (6), 1125-1137.

Costa, R. (2008) *Introdução à Gestão Hoteleira* (3.^a ed.), Lisboa, Lidel.

Costa, R. & Sousa, T. (2011) *Introdução à Gestão Comercial Hoteleira*, Lisboa, Lidel.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2009) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press.

Cripe, E. J. & Mansfield, R. (2003) *Profissionais Disputados: as 31 Competências de Quem Agrega Valor nas Empresas*, Rio de Janeiro, Campus.

Cronbach (1970) *Essentials of Psychological Testing* (3.^a ed.), New York, Harper & Row.

Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. (1999) Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity. *Journal of Business Research*, 44 (3), 137-152.

CS Hotels & Resorts (2013) CS Hotels & Resorts. Grande Hotel Spa – Salgados Grande Hotel. Disponível em: <http://www.cshotelsandresorts.com/index.php/pt/spas/algarve/grande-hotel-spa> (acedido em: 6 de maio de 2013).

Csikszentmihalyi, M. (2003) *Good Business: Flow, Leadership and The Making of Meaning*, New York, Viking.

Csikszentmihalyi, M. & Nakamura, J. (2011) Positive psychology: Where did it come from, where is it going? in Sheldon, K. M., Kashdan, T. B., & Steger, M. F. (eds.), *Designing positive psychology*, New York, Oxford University Press, 2-9.

Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993) The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of its Development and Validity. *Psychological Reports*, 73 (2), 667-674.

Cummins, R. A. (1996) The Domains of Life Satisfaction: An Attempt to Order Chaos. *Social Indicators Research*, 38, 303-332.

Cunha, L. (2007) *Introdução ao Turismo* (3.^a ed.), Lisboa, Editorial Verbo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006) *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5.^a ed.), Lisboa, Editora RH.

Daaleman, T. P. & Frey, B. B. (2004) The Spirituality Index of Well-Being: a New Instrument for Health-Related Quality-of-Life Research. *The Annals of Family Medicine*, 2 (5), 499-503.

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: a Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25 (3), 357-384.

Day, R. C. & Hamblin, R. L. (1964) Some Effects of Close and Punitive Styles of Supervision. *American Journal of Sociology*, 69 (5), 499-510.

Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março (Republicado) (alterado pelo Decreto-Lei n.º 228/2009, de 14 de setembro e pelo Decreto-Lei n.º 15/2014 de 23 de janeiro). *Diário da República*, n.º 39 – I Série. Ministério da Economia e da Inovação.

De Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P. P. M., Dollard, M. F., Landeweerd, J. A., & Nijhuis, F. J. N. (2001) Testing Reciprocal Relationships between Job Characteristics and Psychological Well-Being: A Cross-Lagged Structural Equation Model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74 (1), 29–46.

De Leeuw, E. & Collins, M. (1997) Data Collection Methods and Survey Quality: an Overview, in Lyberg, L., Biemer, P., & Collins, M. (eds), *Survey Measurement and Process Quality*, New York, Wiley, 199-220.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J., & Koopman, P. L. (1997) Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34.

Dent, E. B., Higgins, M. E., & Wharff, D. M. (2005) Spirituality and Leadership: An Empirical Review of Definitions, Distinctions, and Embedded Assumptions. *The Leadership Quarterly*, 16 (5), 625-653.

Dermer, J. (1975) The Interrelationship of Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Academy of Management Journal*, 18 (1), 125-129.

Dewe, P. & Cooper, C. (2012) *Well-being and Work: Towards a Balanced Agenda*, Basingstoke, Palgrave-Macmillan.

Dias, M. A. D. S. (2010) *Liderança Estratégica – Reacção Face à Mudança e Orientação dos Comportamentos dos Líderes*, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão.

Diener, E. (1984) Subjective Well-Being. *Psychological Bulletin*. 95 (3), 542-575.

Diener, E. (2000) Subjective Well-Being: The Science of Happiness and a Proposal for a National Index. *American Psychology*, 55 (1), 34-43.

Diener, E. & Biswas-Diener, R. (2009) Can Money Buy Happiness? in Diener, E. & Biswas-Diener, R., *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*, Oxford, Blackwell Publishing.

Diener, E. & Lucas, R. F. (2000) Subjective Emotional Well-Being, in Lewis, M. & Haviland, J. M., *Handbook of Emotions*, New York, Guilford, 325-337.

Diener, E., Ng, W., Harter, J., & Arora, R. (2010) Wealth and Happiness Across the World: Material Prosperity Predicts Life Evaluation, Whereas Psychosocial Prosperity Predicts Positive Feeling. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99 (1), 52-61.

Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003) Personality, Culture and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999) Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276-302.

Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986) Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.

Digman, J. M. (1990) Personality structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41 (1), 417-440.

Dipadova, L. N. & Faerman, S. R. (1993) Using The Competing Values Framework to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy. *Human Resource Management*, 32 (1), 143-174.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 611-628.

Drouillard, S. E. & Kleiner, B. H. (1996) "Good" Leadership. *Management Development Review*, 9 (5), 30-33.

- Downton, J. V. (1973) *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*, New York, Free Press.
- Dublin, R. & Champoux, J. E. (1977) Central Life Interests and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18 (2), 366-377.
- Duchon, D. & Plowman, D. A. (2005) Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16 (5), 807-833.
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Rao, P. (2000) The Price Competitiveness of Travel and Tourism: a Comparison of 19 Destinations. *Tourism Management*, 21 (1), 9-22.
- Edel, A., Flower, E., & O'Connor, F. W. (1989) *Morality, Philosophy, and Practice: Historical and Contemporary Readings and Studies*, New York, Random House.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997) *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York, Harper Business.
- Eid, M. & Larsen, R. J. (2008) *The Science of Subjective Well-being*, New York, The Guilford Press.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007) Destructive Leadership Behaviour: A Definition and Conceptual Model. *The Leadership Quarterly*, 18 (3), 171-292.
- Etzioni, A. (1964) *Modern Organisations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Evans, M. G. (1970) Leadership and Motivation: A Core Concept. *Academy of Management Journal*, 13 (1), 91-102.
- Fáilte Ireland (2005a) *A Human Resource Development Strategy for Irish Tourism. Competing Trough People, 2005-2012*, Dublin, Fáilte Ireland.
- Fáilte Ireland (2005b) *Cultural Diversity Strategy and Implementation Plan*, Dublin, Fáilte Ireland.
- Feather, N. T. (1992) Values, Valences, Expectations, and Actions. *Journal of Social Issues*, 48 (2), 109-124.

- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007a) Competências de Gestão em Globalização: Estudo de Caso de uma Empresa em Processo de Internacionalização. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4 (1), 78-93.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F., & Parreira, P. (2007b) Competências de Gestão: Um Instrumento de Medida para a Realidade Portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6 (3), 18-30.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J. G., & Caetano, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill.
- Ferrie, J. E. (2001) Is Job Insecurity Harmful to Health? *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94, 71-76.
- Fiedler, F. E. (1971) Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings. *Psychological Bulletin*, 76 (2), 128-148.
- Fiedler, F. E. & Mahar, L. (1979) The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match. *Personnel Psychology*, 32, 45-62.
- Firmino, M. B., (2007) *Turismo – Organização Gestão*, Lisboa, Escolar Editora.
- Fiske, A. P. (1992) The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations. *Psychological review*, 99 (4), 689-723.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J. Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991) Taxonomic Efforts in the Description of Leader Behaviour: A Synthesis and Functional Interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287.
- Folkman, S. & Greer., S. (2000) Promoting Psychological Well-Being in the Face of Serious Illness: When Theory, Research and Practice Inform each other. *Psychooncology*, 9 (1), 11-19.
- Fonseca, J. P. (2007) *Factores Determinantes da Satisfação e o Turismo no Distrito da Guarda: Inquérito e Análise Estatística*. Dissertação de Mestrado, Universidade Portucalense Infante D. Henrique.

- Forsberg, E., Axelsson, R., & Arnetz B. (2004) The Relative Importance of Leadership and Payment System: Effects on Quality of Care and Work Environment. *Health Policy*, 69 (1), 73–82.
- Fortin, M. F. (1999) *O Processo de Investigação: da Concepção à Realização*, traduzido por Salgueiro, N., Lisboa, Lusociência.
- Fred C. L. (2011) Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15 (1), 359-423.
- Frederick, W. C. (1994) From CSR1 to CSR2 The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business & Society*, 33 (2), 150-164.
- Fredrickson, B. L. (2001) The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American psychologist*, 56 (3), 218-226.
- Fredickson, B. L. & Joiner, T. (2002) Positive Emotions Trigger Upward Spirals Toward Emotional Well-Being. *Psychological Science*, 13, 172-175.
- Freire, S. A. (2000) Envelhecimento Bem-Sucedido e Bem-Estar Psicológico, in Neri, A. L. & Freire, S. A. (eds.), *E Por Falar em Boa Velhice*, São Paulo, Papirus, 21-31.
- Freitas, D. B. (2007) *Papéis e Competências de um Líder – Um Estudo em Organização Multinacional Francesa*. Tese de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Frey, B. S. & Stutzer, A. (2010) *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*, Princeton and Oxford, Princeton University Press.
- Frischer, J. & Larsson, K. (2000) Laissez-faire in Research Education-an Inquiry into a Swedish Doctoral Program. *Higher Education Policy*, 13 (2), 131-155.
- Frone M. R. (2003) Work-Family Balance, in Quick J. C. & Tetrick L. E. (eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*, Washington, American Psychological Association, 143-162.

Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R. E., Lundberg, C. C., & Martin, J. E. (1985) *Organizational Culture*, California, Sage.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004) Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions, and Applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14–38.

Galbraith, J. R. (1995) *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process. The Jossey-Bass Management Series*, San Francisco, Jossey-Bass.

Galinha, I. C. (2008) *Bem-Estar Subjectivo: Factores Cognitivos, Afectivos e Contextuais. Colecção Psicologias: série Psicologia e Saúde*, Coimbra, Quarteto.

Galinha, I., & Ribeiro, J. L. P. (2005) História e Evolução do Conceito de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 6 (2), 203-214.

Ganster, D. & Bates, C. (2003) *Do Long Work Hours Decrease General Wellbeing and Increase Work-family Conflict?* Draft, Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005) Authentic Leadership Development: Emergent trends and future directions, in Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (eds.), *Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development*, Oxford, Elsevier Science, 387-406.

Garman, A. N., Davis-Lenane, D., & Corrigan, P. W. (2003) Factor Structure of the Transformational Leadership Model in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (6), 803-812.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, New York, Basic books.

Gendron, C., Bisailon, V., & Rance, A. I. O. (2009) The Institutionalization of Fair Trade: More than just a Degraded form of Social Action. *Journal of Business Ethics*, 86 (1), 63-79.

George, D. & Mallery, P. (2003) *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4.^a ed.)*, Boston, Allyn & Bacon.

Gerrish, K., Chau, R., Sobowale, A., & Birks, E. (2004) Bridging the Language Barrier: The Use of Interpreters in Primary Care Nursing. *Health and Social Care in the Community*, 12 (5), 407-413.

Gibbons, P. (2000) Spirituality at Work: Definitions, Measures, Assumptions, and Validity Claims, in Biberman, J. & Whitty, M. (eds.), *Work and Spirit: A Reader of New Spiritual Paradigms for Organizations*, Scranton, University of Scranton Press, 111-131.

Giddens, A. (1971) *Capitalism and Modern Social Theory: An Analysis of the Writings of Marx, Durkheim and Max Weber*, Cambridge, Cambridge University Press.

Giddens, A. (1997) *Modernidade e Identidade Pessoal*, Oeiras, Celta Editora.

Gilbert, D. & Guerrier, Y. (1997) UK Hospitality Managers Past and Present. *The Service Industries Journal*, 17 (1), 115-133.

Gilbreath, B. (2004) Creating Healthy Workplaces: The Supervisor's Role, in Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. XIX, New York, Wiley, 93-118.

Gilbreath, B. & Benson, P.G. (2004) The Contribution of Supervisor Behavior to Employee Psychological Well-Being. *Work and Stress*, 18 (3), 255-266.

Gold, A. (2003) Principled Principals? Values-Driven Leadership: Evidence from Ten Case Studies of 'Outstanding' School Leaders. *Educational Management Administration & Leadership*, 31 (2), 127-138.

Gonçalves, M. (2012) *A Espiritualidade no Local de Trabalho e a Performance em Contexto Organizacional Português – um Estudo Empírico*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Graen, G. B. (1976) Role Making Processes within Complex Organizations, in Dunnette M. D., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand-McNally, 1201-1245.

- Graen, G. B. (2007) Emerging Integration of Organizational Strategy Operations: Summary and Conclusions, in Graen, G. B. & Graen, J. A. (eds), *New Multinational Network Sharing*, Vol. V, Charlotte, North Carolina, Information Age Publishing, 211-226.
- Graen, G. B. (2009) The Coevolution of Friendship and Leadership Networks in Small Groups, in Graen, G. B. & Graen, J. A. (eds.), *Predator's Game-Changing Designs – Research-Based Tools*, Vol. VII, Charlotte, North Carolina, Information Age Publishing, 145-162.
- Graen, G. B. & Cashman, J. (1975) A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Development Approach, in Hunt, J. G. & Larson, L. L. (eds.), *Leadership frontiers*, Kent, OH, Kent State University Press, 32-58.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982) The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30 (1), 109-131.
- Graen, G. B. & Schiemann, W. (1978) Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, 63 (2), 206-212.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991) The Transformation of Professionals in Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership making. *Journal of Management Systems*, 3 (3), 25-39.
- 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*, 6 (2), 219-247.
- Green, F. (2006) *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*, New Jersey, Princeton University Press.
- Greenberg, M. T. (2006) Promoting Resilience in Children and Youth: Preventive Interventions and their Interface with Neuroscience. *Annals of the New York Academy of Science*, 1094, 139-150.
- Greenhaus J. H., Collins K. M., & Shaw J. D. (2003) The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3), 510-531.

Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006) When Work and Family are Allies: a Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31 (1), 72-92.

Greenleaf, R. K. (1977) *Servant Leadership: a Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Mahwah, Paulist Press.

Greenstein, F. I. (2000) *The Presidential Difference: Leadership Style from FDR to Clinton*, New York, Free Press.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000) A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26 (3), 463–488.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 327-347.

Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000) Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 111-126.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis – A global Perspective* (7.^a ed.), Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.

Hancock, P. & Tyler, M. (2001) *Work, Postmodernism and Organization: A Critical Introduction*, London, Sage.

Harrington, J. M. (1994) Shift Work and Health -- a Critical Review of the Literature on Working Hours. *Annals of the Academy of Medicine*, 23 (5), 699-705.

Harrington, W. J., Preziosi, R. C., & Gooden, D. J. (2001) Perceptions of Workplace Spirituality among Professionals and Executives. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13 (3), 155-163.

Harter, J., Schmidt, F., & Keyes, L. (2003) *Well-Being in the Workplace and its Relationship with Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies*, Washington D.C., American Psychological Association.

Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988) Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702.

Haworth, J. & Lewis, S. (2005) Work, Leisure and Well-Being. *British Journal of Guidance & Counselling*, 33 (1), 67-79.

Heaney, C. A., Price, R. H., & Rafferty, J. (1995) Increasing Coping Resources at Work: A Field Experiment to Increase Social Support, Improve Work Team Functioning, and Enhance Employee Mental Health. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 335-352.

Hemphill, J. K. & Coons, A. E. (1957) Development of the Leader Behavior Description Questionnaire, in Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus, Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993) *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6.^a ed.), New Jersey, Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1986) One More Time: How do you Motivate Employees? in Williamson J. N., *The Leader-Manager*, New York, John Wiley & Sons, 433-448.

Herzberg, F. (2003) Uma Vez Mais? Como Motivar os Funcionários. *Harvard Business Review*, 8 (1), 59-68.

Hespe, G. & Wall, T. (1976) The Demand for Participation among Employees. *Human Relations*, 29 (5), 411-428.

Heuser, R. & Klaus, B. D. (1998) Charismatic Leadership Theory: A Shadow Side Confessed. *Pneuma*, 20 (2), 161-174.

Higgs, M. (2003) How Can we Make Sense of Leadership in the 21st Century? *Leadership & organization development journal*, 24 (5), 273-284.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001) Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50 (1), 49-58.

Hill, M. & Hill, A. (2005) *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo.

Hilton Hotéis (2013) Hilton Worldwide. Disponível em: <http://pt.hiltonworldwide.com/about/history/> (acedido em 11 de Junho de 2013).

Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Landy, F. L. (1995) High Reliability Process Industries: Individual, Micro, and Macro Organizational Influences on Safety Performance. *Journal of Safety Research*, 26 (3), 131-149.

Hofstede, G. (1984) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, London, Sage.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences* (2.^a ed.), London, Sage.

Hollander, E. P. (1995) Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 55-65.

Hollander, E. P. (2007) Relating Leadership to Active Followership, in Couto, R., *Reflections on Leadership*, Lanham, University Press of America, 57-66.

Hollander, E. P. (2009) *Inclusive Leadership – The Essential Leader – Follower Relationship*, New York, Routledge/ Psychology Press/ Taylor & Francis.

Hollander, E. P. & Offermann, L. R. (1990) Power and Leadership in Organizations: Relationships in Transition. *American Psychologist*, 45 (2), 179-189.

Hooker, R. S., Hogan, K., & Leeker, E. (2007) The Globalization of the Physician Assistant Profession. *Journal of Physician Assistant Education*, 18 (3), 76-85.

Hotéis Real (2013) Hotéis Real Portugal. Disponível em: <http://www.realhotelsgroup.com/Grupo.aspx?sflang=pt> (acedido em 14 de Maio de 2013).

House, R. J. (1971) A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-338.

- House, J. R. (1996) Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323–352.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997) The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 23 (3), 409-473.
- House, R. J. & Dessler, G. (1974) The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a Priori Tests, in Hunt, J. G. & Larson, L. L (eds.), *Contingency Approaches to Leadership*, Carbondale, IL, Southern Illinois University Press, 29-55.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999) Cultural Influences on Leadership and Organizations: Project GLOBE, in. Mobley W. H, Gressner, M. J., & Arnold, V. (eds.), *Advances in global leadership*, Stanford, CN, JAI Press, 171-233.
- House, R. J. & Mitchell, T. R (1974) Path Goal Theory of Leadership. *Journal of contemporary Business*, 3, 81-97.
- House, R. J., Wright, N. S., Aditya, R. N. (1997) Cross-Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory, in Earley, P. C. & Erez, M., *New Perspectives on International Industrial/ Organizational Psychology*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 534-625.
- Howard, S. (2002) A Spiritual Perspective on Learning in the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 230-242.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993) Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), 891-902.
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007) The Typical Leadership Study: Assumptions, Implications, and Potential Remedies. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435–446.
- Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005) Authentic Leadership and Eudaemonic Well-Being: Understanding Leader-Follower Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.

Inghilleri, L. & Solomon, M. (2010) *Exceptional Service, Exceptional Profit: the Secrets of Building a Five-Star Customer Service Organization*, New York, Amacom.

Inglehart, R., Basanez, M., & Moreno, A. (1998) *Human Values and Beliefs: A Cross-Cultural Sourcebook: Political, Religious, Sexual, and Economic Norms in 43 Societies: Findings from the 1990-1993 World Values Survey*, Ann Harbor, Michigan, University of Michigan Press.

Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (2012) Anuário. *O Turismo em 2012*, Lisboa.

Instituto de Turismo de Portugal (2006) 10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal, Golfe. Turismo do Algarve. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/produstur%C3%ADsticos/Documents/GOLFE.pdf> (acedido em 3 de Maio de 2013).

Instituto de Turismo de Portugal (2011) Receitas Internacionais. Disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/receitasinternacionais/Pages/ReceitasInternacionais.aspx> (acedido em 2 de Maio de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (2009) *Relatório de Actividades do INE, I.P, e de outras Entidades Intervenientes na Produção Estatística Nacional, 2008*, Lisboa, INE.

Instituto Nacional de Estatística (2012) *Estatísticas do Turismo, 2011*, Lisboa, INE.

Instituto Nacional de Estatística (2013) Estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e tipo. Publicação anual do INE, inquérito de permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005155&contexto=bd&selTab=tab2 (acedido em 2 de Março de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (2013) Estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica e tipo. Publicação anual do INE, inquérito de permanência de Hóspedes e Outros Dados na Hotelaria. Disponível em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0005155&contexto=bd&selTab=tab2 (acedido em 3 de Março de 2013).

Isadora, H. (2004) Defining Social Work for the 21st Century - The International Federation of Social Workers' Revised Definition of Social Work. *International Social Work*, 47 (3), 407-424.

Ivancevich, J. M. & DeFrank, R. S. (1998) Stress on the Job: An Executive Update. *The Academy of Management Executive*, 12 (3), 55-66.

Jacob, L. (2013) Socialgest. Apresentações em PowerPoint. Liderança nas Organizações. Disponível em: http://www.socialgest.pt/_dlds/APLiderana.pdf (acedido em 2 de Março de 2013).

Jafari, J. (1990) Research and Scholarship: The Basis of Tourism Education. *Journal of Tourism Studies*, 1 (1), 33–41.

Jafari, J. (2001) The Scientification of Tourism, in Smith, V. L. & Brent, M. (eds.), *Hosts and Guests Revisited: Tourism Issues of The 21st Century*, New York, Cognizant Communication, 28–41.

Jafari, J. (2003) *Encyclopedia of Tourism*, New York, Routledge.

Jago, A. G. (1982) Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28 (3), 315-336

Jean, M. P. (1998) Effects of Realistic Job Previews on Multiple Organizational Outcomes: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 673-690.

Jeffrey, H. G. & Beutell, N. J. (1985) Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Jeffries, D. (2001) *Governments and Tourism*, Oxford, Butterworth-Hienemann.

Jennifer M. K. (2008) Exploring the Components of Career Well-Being and the Emotions Associated with Significant Career Experiences. *Journal of Career Development*, 35 (2), 166-186.

Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006) Entrepreneurs as Authentic Leaders: Impact on Employees' Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (8), 646-666.

Jesuino, J. C. (1999) *Os Processos de Liderança* (2.^a ed.), Lisboa, Edições Livros Horizonte.

Jesus, S. N. (2006) Psicologia da saúde e bem-estar. *Mudanças*, 14 (2), 126-135.

Jesus, S. N. & Esteve, J. M. (2002) *Perspectivas para o Bem-Estar Docente: uma Lição de Síntese*, Lisboa, Edições ASA.

JJW Hotels & Resorts Limited (2013) JJW Hotels & Resorts – Luxury Hotels, Award-Winning Golf Resorts & Leading Boutiques. Algarve Hotels & Resort. Disponível em: <http://www.jjwhotels.com/> (acedido em 25 de Maio de 2013).

Jones, E. & Haven-Tang, C. (2005) *Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness*, Wallingford, CABI.

Jones, M. O., Moore, M. D., & Snyder, R. C. (1988) *Inside Organizations: Understanding the Human Dimension*, London, Sage Publications.

Jones, T. M. (1999) The Institutional Determinants of Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 20 (2), 163-179.

José, L. Q. (1997) *Cultura Organizacional em Estabelecimentos Hoteleiros*. Tese de mestrado apresentada em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos, ISCTE de Lisboa.

Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000) Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85 (5), 751-765.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002) Personality and Leadership: a Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765-780.

Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999) *Well-Being: The Foundations of Hedonic Psychology*, New York, Russell Sage Foundation.

Kandampully, J. (2002) *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*, Australia, Pearson Education Australia.

Kanungo, R. N. & Mendonca, M. (1998) Ethical Leadership in Three Dimensions. *Journal of Human Values*, 4 (2), 133-148.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013) The Effects of Leadership Style on Employee Well-Being in Hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.

Karakas, F. (2010) Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review. *Journal of Business Ethics*, 94 (1), 89-106.

Karlin, W. A., Brondolo, E., & Schwartz, J. (2003) Workplace Social Support and Ambulatory Cardiovascular Activity in New York City Traffic Agents. *Psychosomatic Medicine*, 65 (2), 167-176.

Keashly, L. (1998) Emotional Abuse in the Workplace: Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1 (1), 85-117.

Keashly, L. & Rogers, K. A. (2001) *Aggressive Behaviors at Work: The Role of Context in Appraisals of Threat*. Obra não publicada, Universidade de Wayne State.

Keene, A. (2000) Complexity Theory: the Changing Role of Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 32 (1), 15-18.

Kellerman, B. (2004) *Bad leadership*, Boston, Harvard Business Press.

Kelley, J. (2001) Consequences of Working Long Hours', *Australian Social Monitor*, 4, 99-102.

Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. (2006) Divergent Effects of Transformational and Passive Leadership on Employee Safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 76-86.

Kelloway, E. K., Barling, J., & Hurrell, J. J. (2006) *Handbook of Workplace Violence*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005) Poor Leadership, in Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (eds.), *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, Sage Publications, 89-112.

Kelly, G. (1963) *A Theory of Personality. The Psychology of Personal Constructs*, New York, W. W. Norton & Company.

Kernis, M. H. & Goldman, B. M. (2006) A Multicomponent Conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 283-357.

Kesselman, J. (1969) Labor-Supply Effects of Income, Income-Work, and Wage Subsidies. *The Journal of Human Resources*, 4 (3), 275-292.

Keyes, C. L. M. (1998) Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, 61 (2), 121-140.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000) The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being and the Bottom Line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4 (2), 143-153.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002) Optimizing Well-Being: The Empirical Encounter of Two Traditions. *Journal of the Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007-1022.

Keyes, C. L. M. & Waterman, M. B. (2003) Dimensions of Well-Being and Mental Health in Adulthood, in Bornstein, M. H., Davidson, L., Keyes, C. L. M., & Moore, K. A. (eds.), *Well-being. Positive Development Across the Life-Course*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 477-497.

Kinder, A., Hugues R., & Cooper C. L. (2008) *Employee Well-Being Support – A Workplace Resource*, West Sussex, England, John Wiley & Sons.

King, M. & Mayor, F. (1999) *Mahatma Gandhi and Martin Luther King Jr: the power of nonviolent action*, Paris, Unesco.

Kinjerski, V. M. & Skrypnek, B. J. (2004) Defining Spirit at Work: Finding Common Ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (1), 26-42.

Kirkcaldy, B. D., Cooper, C. L., Shephard, R. J., & Brown, J. M. (1994) Exercise, Job Satisfaction and Well-being among Superintendent Police Officers. *European Review of Applied Psychology*, 44 (2), 117-124.

Kirkcaldy, B. D., Levine, R., & Shephard, R. J. (2000) The Impact of Working Hours on Physical and Psychological Health of German Managers. *Eur Rev Appl Psychol*, 50 (4), 443-449.

Kitchener, K. S. (1988) Dual Role Relationships: What Makes Them So Problematic? *Journal of Counseling & Development*, 67, 217-221.

Kivimaki, M., Virtanen, M., Vartia, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Keltikangas-Jarvinen, L. (2003). Workplace Bullying and the Risk of Cardiovascular Disease and Depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (10), 779-783.

Klugman, J. (2009) Relatório de Desenvolvimento Humano 2009 – Ultrapassar barreiras: Mobilidade e desenvolvimento humanos. Publicado para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Disponível em: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_PT_Complete.pdf (acedido em 28 de Julho de 2013).

Komaki, J. L. (1986) Toward Effective Supervision: An Operant Analysis and Comparison of Managers at Work. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 270-279.

Korman, A. K. (1966) "Consideration," "Initiating Structure," and Organizational Criteria - a Review. *Personnel Psychology*, 19, 349-361.

Kotter, J. P. (2001) What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, 79 (11), 85-98.

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2007) *Leadership is Everyone's Business*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kuhnert, K. W. & Lewis, P. (1987) Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management review*, 12 (4), 648-657.

Kuoppala, J. M., Lamminpää, A. M., Liira, J. M., & Vainio, H. M. (2008) Leadership, Job Well-Being, and Health Effects-A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 50 (8), 904-915.

Küpers, W. & Weibler, J. (2008) Emotions in Organization - An Integral Perspective. *International Journal of Emotion and Work*, 2 (3), 256-287.

- Lait, J. & Wallace, J. E. (2002) Stress at Work: A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations. *Relations Industrielles*, 57 (3), 463-487.
- Lakatos, E. & Marconi, M. (1992) *Metodologia do Trabalho Científico* (4.^a ed.), São Paulo, Atlas.
- Landeweerd, J. A., & Boumans, N. P. G. (1994) The Effect of Work Dimensions and Need for Autonomy on Nurses' Work Satisfaction and Health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67 (3), 207-217.
- Lashley, C. & Lee-Ross, D. (2003) *Organization Behaviour for Leisure Services*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Latham, G. P. (2003) Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change. *Organizational Dynamics*, 32 (3), 309-318.
- Law, M., Steinwender, S., & Leclair, L. (1998) Occupation, Health and Well-Being. *Canadian Journal of Occupational Therapy*, 65 (2), 81-91.
- Leavitt, H. J., Pondy, L. R., & Boje, D. M. (1989) *Readings in Managerial Psychology*, Chicago, University of Chicago Press.
- LeBlanc, M. M. & Kelloway, E. K. (2002) Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996) A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 123-133.
- Lewin, K. (1935) *A Dynamic Theory of Personality*, New York, McGraw-Hill.
- Lim, E. & Boger, E. (2005) Management Requires Leadership. *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 9 (1), 59-66.
- Littler, C. R. (1978) Understanding Taylorism. *British Journal of Sociology*, 29 (2), 185-201.
- Locke, E. A. (1982) The Ideas of Frederick W. Taylor: An Evaluation. *Academy of Management Review*, 7 (1), 14-24.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990b) Work Motivation: The High Performance Cycle, in Kleinbeck, U., Quast, H. T., & Hacker, H. (eds.), *Work Motivation*, Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 3-25.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57 (9), 705-717.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004) What Should we Do About Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29 (3), 388-403.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2009) Has Goal Setting Gone Wild, or Have its Attackers Abandoned Good Scholarship? *The Academy of Management Perspectives*, 23 (1), 17-23.

Locke, E. A. & Taylor, M. S. (1991) Stress, Coping, and the Meaning of Work, in Monat, A. & Lazarus, R. S., *Stress and coping: An anthology*, New York, Columbia University Press, 140-157.

Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006) Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 115-136.

Lockwood, A. & Jones, P. (1994) *People and the Hotel and Catering Industry*, London, Cassell Educational Limited.

Luthans, F. (2002a) The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 695–706.

Luthans, F. (2002b). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths. *Academy of Management Executive*, 16 (1), 57-72.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009) The “Point” of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 291-307.

Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009a) Inquiry Unplugged: Building on Hackman's Potential Perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 323-328.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007) Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541-572.

Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007a) Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33 (3), 321-349.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005) Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9 (2), 111-131.

Maccoby, M. (2000) Understanding the Difference between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43 (1), 57-59.

Mackey, A. & Gass, S. (2005) *Second Language Research: Methodology and Design*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.

Mais Turismo (2010) Mais Turismo – Portugal Hotel. Disponível em: <http://www.maisturismo.pt/> (acedido em 2 de Fevereiro de 2010).

Malik, K. (2013) Human Development Report 2013. The rise of the South: Human progress in a diverse world. Disponível em: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/hdr/human-development-report-2013/> (acedido em 1 de Agosto de 2013).

Malloy, D. C. & Fennell, D. A. (1998) Codes of Ethics and Tourism: An Exploratory Content Analysis. *Tourism Management*, 19 (5), 453-461.

Mann, R. D. (1959) A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 56 (4), 241-270.

Manning, S. S. & Suire, B. (1996) Consumers as Employees in Mental Health: Bridges and Roadblocks. *Psychiatric Services*, 47 (9), 939-943.

Mark, A. G., Andrew, N., & Sharon, K. P. (2007) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy Management Journal*, 50 (2), 327-347.

Maroco, J. (2010a) *Análise Estatística de Dados com o PASW Statistics (ex-SPSS)*, Pêro Pinheiro, Report Number.

Maroco, J. (2010b) *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software e Aplicações*, Pêro Pinheiro, Report Number.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T. (2006) Qual a Fiabilidade do Alfa de Cronbach? Questões Antigas e Soluções Modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4 (1), 65-90.

Maroudas, L., Kyriakidou, O., & Vacharis, A. (2008) Employees' Motivation in the Luxury Hotel Industry: the Perceived Effectiveness of Human-Resource Practices. *Managing Leisure*, 13 (3-4), 258-271.

Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 430-437.

Maslow, A. H. (1954) *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.

Maslow, A. H., Frager, R., & Cox, R. (1970) *Motivation and Personality* (2.^a ed.), New York, Harper & Row.

Mathieson, A. & Wall, G. (1982) *Tourism: Economic, Physical, and Social Impacts*, Harlow, Longman.

Matten, D. & Moon, J. (2008) “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of management Review*, 33 (2), 404-424.

Mayer, K. J. (2002). Human resource practices and service quality in theme parks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(4), 169-175.

Mazanec, J. A. (1995) Competition among European Tourist Cities: a Comparative Analysis with Multidimensional Scaling and Self-Organizing Maps. *Tourism Economics*, 1 (3), 283-302.

Mayo, E. (1947) *The Political Problems of an Industrial Civilization*. MA, Harvard University Press, Cambridge.

McCull-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002) Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. *The Leadership Quarterly*, 13 (5), 545-559.

McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005) Promoting Mental Well-Being in the Workplace: a European Policy Perspective. *International Review of Psychiatry*, 17 (5), 365-373.

McDaniel, C. (1995) Organizational Culture and Ethics Work Satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 25 (11), 15-21.

McDowell-Larsen, S. L., Kearney, L., & Campbell, D. (2002) Fitness and Leadership: Is There a Relationship? Regular Exercise Correlates with Higher Leadership Ratings in Senior Level Executives. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (4), 316-324.

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of applied psychology*, 74(1), 11.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw Hill Higher Education.

McGuire, J. W. (1963) *Business and Society*, New York, McGraw-Hill.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985) The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.

Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2006) How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination. *Journal of Labor Research*, 27 (4), 555-574.

Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003) Workplace Spirituality and Employee Work Attitudes: An Exploratory Empirical Assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426-447.

Minazzi, R. (2010) Hotel Classification Systems: a Comparison of International Case Studies. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 6 (4), 65-88.

Mintzberg, H. (1983) *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Monteiro, I. (2008) *Comportamentos do Líder Inovador no Sector do Turismo*. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve.

Monteiro, M. A. (2005) A Responsabilidade Social das Empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21, 65-70.

Morley, C. (1990) What is Tourism? Definitions, Concepts and Characteristics. *The Journal of Tourism Studies*, 1 (1), 3-8.

Mundo das Marcas (2013) Hilton Hotels & Resorts. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.pt/2006/05/hilton-o-prazer-da-hospedagem.html> (acedido em 10 de Junho de 2013).

Nayar, V. (2010) *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Boston, Harvard Business Press.

Neal, S. & Phyllis, M. M. (1980) Life and Job Satisfaction: Is the Job Central? *Journal of Vocational Behavior*, 16 (1), 51-58.

Nebel, E. C. (1991) *Managing Hotels Effectively: Lessons from Outstanding General Managers*, New York, John Wiley & Sons.

Nelson, D., Basu, R., & Purdie, R. (1998) An Examination of Exchange Quality and Work Stressors in Leader – Follower Dyads. *International Journal of Stress Management*, 5 (2), 103-112.

Nelson, D. & Cooper, C. L. (eds) (2007) *Positive Organizational Behavior*. Thousand Oaks, Sage.

Neuman, J. H. & Baron, R. A. (2005) Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective, in Fox, S. & Spector, P. E. (eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets*, Washington, DC, American Psychological Association, 13-40.

Neves, J. G. (2000) *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa, Editora RH.

Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S. O. (2008) The Effects of Transformational Leadership on Followers' Perceived Work Characteristics and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Work & Stress*, 22 (1), 16-32.

Novo, R. (2003) *Para Além da Eudaimonia – O Bem-Estar Psicológico em Mulheres na Idade Adulta Avançada. Textos Universitários de Ciências Sociais e Humanas*, Coimbra, Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Nussbaum, M. C. (1999) In Defense of Universal Values. *Idaho Law Review*, 36, 379-443.

O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A. (1994) Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (2), 141-155.

O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989) Work Group Demography, Social Integration, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34 (1), 21-37

OECD (2001) *The Well-being of Nations – the Role of Human and Social Capital*, Paris, Centre for Educational Research and Innovation.

Offermann, L. R. & Hellmann, P. S. (1996) Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 382–390.

Ogawa, R. T. & Bossert, S. T. (1995) Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 31 (2), 224-243.

Organização Mundial de Saúde (OMS) (1947) World Health Organization. Disponível em: <http://www.who.int/en/> (acedido em 12 de Março de 2013).

Organização Mundial do Turismo (OMT) (2013) World Tourism Organization UNWTO. Publications. Disponível em: <http://www2.unwto.org/publications?page=2> (acedido em 6 de Maio de 2013).

- Origo, F. & Pagani, L. (2009) Flexicurity and Job Satisfaction in Europe: The Importance of Perceived and Actual Job Stability for Well-Being at Work. *Labour Economics*, 16 (5), 547–555.
- Orlitzky, M., Swanson, D. L., & Quartermaine, L. K. (2006) Normative Myopia, Executives' Personality, and Preference for Pay Dispersion Toward Implications for Corporate Social Performance. *Business & society*, 45 (2), 149-177.
- Orzack, L. H. (1959) Work as a "Central Life Interest" of Professionals. *Social Problems*. 7 (2), 125-132.
- Palliant, J. (2011) *SPSS, Survival Manual* (4.^a ed.), New York, McGraw-Hill.
- Pasquali, L. (1999) Taxonomia dos Instrumentos Psicológicos, in Pasquali, L., *Instrumentos Psicológicos: Manual Prático de Elaboração*, Brasília, LabPAM-IBAPP, 27-36.
- Pearce, P. L. & Moscardo, G. M. (1986) The Concept of Authenticity in Tourist Experiences. *Journal of Sociology*, 22 (1), 121-132.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005) *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS* (4.^a ed.), Lisboa, Edições Sílabo.
- Pielstick, C. D. (2000) Formal vs. Informal Leading: A Comparative Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7 (3), 99-114.
- Pinder, C. C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentis-Hall.
- Plano de Ação Turismo do Algarve (2013) Plano de Atividades e orçamento 2013. Direção do Turismo do Algarve. Disponível em: <http://biblioteca.turismodoalgarve.pt/download.asp?file=multimedia/associa/0278.pdf> (acedido em 24 de Fevereiro de 2013).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996) Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.

Polkinghorne, D. E. (2005) Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research. *Journal of Counseling Psychology*, 52 (2), 137-145.

Portal da Empresa (2013) Responsabilidade Social das Empresas. Disponível em: <http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Gestao/ResponsabilidadeSocial/> (acedido em 12 de Julho de 2013).

Portaria n.º 1173/2010 de 15 de Novembro. *Diário da República n.º 221/10 – I Série*. Ministérios da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento e do Ambiente e do Ordenamento do território.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of applied psychology*, 59 (5), 603-609.

Prawat, R. S. (1996) Constructivisms, Modern and Postmodern. *Educational Psychologist*, 31 (3-4), 215-225.

Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M., & Nelson, D. L. (2010) Positive Organizational Behavior at Work. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 25, 253-291.

Quick, J. C. & Macik-Frey, M. (2007) Healthy, Productive Work: Positive Strength Through Communication Competence and Interpersonal Interdependence, in Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*, New York, Sage, 25-39.

Quinn, R. E. (1991) *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (2.^a ed.), San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Quinn, R. E & Rohrbaugh, J. (1983) A Spacial Model of Effectiveness criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363-377.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005) *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.

Rantanen J. (2008) *Work-Family Interface and Psychological Well-Being: a Personality and Longitudinal Perspective*. Academic Dissertatation, University of Jyväskylä.

- Rego, A. & Cunha, P. (2003) *A Essência da Liderança. Mudança. Resultados. Integridade. Estilos de Gestão do Conflito e Padrões Motivacionais*, Lisboa, Editora RH.
- Rego, A. & Souto, S. (2007) Espiritualidade nas Organizações, Positividade e Desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13 (1), 7-36.
- Reis, S. & Pissarra, J. (2013) Proactive Behaviour Antecedents in a Work Context and its Effects on Professional Performance. *Journal of Aging & Innovation*, 2 (2), 75-94.
- Rice, R. W., Frone, M. R. & McFarlin, D. B. (1992) Work - Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life. *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 155–168.
- Richard, T. (1980) Toward a Positive Theory of Consumer Choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1 (1), 39–60.
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen, M. (1992) Mental Health Consequences and Correlates of Medical Student Abuse. *Journal of the American Medical Association*, 267 (5), 692–694.
- Ritchie, J. & Spencer, L. (1994) Qualitative Data Analysis for Applied Policy Research by Jane Ritchie and Liz Spencer, in Bryman, A. & Burgess, R. G., (eds.), *Analyzing Qualitative Data*, London, Routledge, 173-194.
- Ritchie, J., Spencer, L., & O'Connor, W. (2003) Carrying out Qualitative Analysis, in Ritchie, J. & Lewis, J., *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*, London, Sage, 248-262.
- Roberts, A. & Ash, T. G. (2009) *Civil Resistance and Power Politics: The experience of Non-Violent Action from Gandhi to the Present*, Oxford, Oxford University Press.
- Robertson, I. T. & Flint-Taylor, J. (2009) Leadership, Psychological Well-Being and Organizational Outcomes, in Cartwright, S. & Cooper, C. (eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, Oxford, Oxford University Press, 159-179.

Robertson, I. & Cooper, C. (2011) *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

Robledo, M. A. (2013) Building an Integral Metatheory of Management. *European Management Journal*, 32 (4), 535-546.

Robledo, M. A. (2004) *D3D: Un Enfoque Integral de la Dirección de Empresas*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

Rook, K. S. (1984) The Negative Side of Social Interaction: Impact on Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (5), 1097-1108.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999) Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 49-71.

Rospenda, K. (2002) Workplace Harassment, Services Utilization, and Drinking Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (2), 141-155.

Ryan, C. (ed) (2002) *The Tourist Experience*, London, Cengage Learning EMEA.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001) On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2004) Autonomy is no Illusion: Self-Determination Theory and the Empirical Study of Authenticity, Awareness, and Will, in Greenberg, J., Koole, S. L., & Pyszczynski, T. (eds.), *Handbook of experimental existential psychology*, New York, Guilford Press, 449-479.

Ryff C. D. (1989) Happiness is Everything, or is it? Explorations on the Meaning of Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.

Ryff, C. D. & Keyes, C. L. M. (1995) The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 (4), 719-727.

Ryff, C. D. & Singer, B. (1998) The Role of the Purpose in Life and Personal Growth in Positive Human Health, in Fry, P. S. & Wong, P. T. P. (eds.), *The Human Quest for*

Meaning: A Handbook of Psychology Research and Clinical Applications, Mahwah, NJ, Erlbaum, 213-215.

Ryff, C. D. & Singer, B. (2008) Know Thyself and Become What you are: a Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of happiness Studies*, 9 (1), 13-39.

Ryff C. D., Singer B., & Love G. (2004) Positive Health: Connecting Well-Being with Biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London Series B, Biological Sciences*, 359, 1383-1394.

Sagiv, L. & Schwartz, S. H. (2000) Value Priorities and Subjective Well-Being: Direct Relations and Congruity Effects. *European Journal of Social Psychology*, 30 (2), 177-198.

Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978) A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253.

Sauter, S. L., Lim, S. Y., & Murphy, L. R. (1996) Organizational Health: A New Paradigm for Occupational Stress Research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health*, 4, 248-254.

Sauter, S. L., Murphy, L. R., & Hurrell, J. J. (1990) Prevention of Work-Related Psychological Disorders: A National Strategy Proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 1146-1158.

Schat, A. & Kelloway, E. K. (2005) *Workplace Violence*, in Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. (eds.), *Handbook of Workplace Stress*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: a Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schein, E. H. (1996) Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 38 (1), 9-20.

Schlüter, R. (2003) *Metodologia da Pesquisa em Turismo e Hotelaria* (2.^a ed.), São Paulo, Aleph.

Schwartz, S. H. (1999) A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23–47.

Seligman, M. E. (2002) Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. *Handbook of Positive Psychology*, 2 (1), 3-9.

Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000) Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. (2001) Reply to Comments. *American Psychologist*, 56 (1), 89-90.

Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005) Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American psychologist*, 60 (5), 410-421.

Senge, P. M. & Suzuki, J. (1994) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Currency Doubleday.

Senge, P. (2000) *The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, Doubleday.

Shamir, B., House, J. R., & Arthur, M. B. (1993) The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4 (4), 577-591.

Shannon, H. S., Mayr, J., & Haines, T. (1997) Overview of the Relationship between Organizational and Workplace Factors and Injury Rates. *Safety Science*, 26 (3), 201-217.

Sharpley, R. & Telfer, D. (eds) (2002) *Tourism and Development: Concepts and Issues*, Clevedon, Channel View.

Shermerhorn, R. J., Hunt, G. J., & Osborn, N. R. (2008) *Organizational Behavior* (10.^a ed.), New York, John Wiley & Sons.

Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2004) An Examination of Quality Management in Luxury Hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 4 (2), 33-59.

Simões, A., Ferreira, J. A. G. A., Lima, M. P., Pinheiro, M. R. M. M., Vieira, C. M. C., Matos, A. P. M., & Oliveira, A. L. (2000) O Bem-Estar Subjectivo: Estado Actual dos Conhecimentos. *Psicologia, Educação e Cultura*, 4 (2), 243-279.

Simons, J. A., Irwin, D. B., & Drinnien, B. A. (1987) Maslow's Hierarchy of Needs. Retrieved October, 9, 2009.

Skinner, B. F. (2003) *Ciência e Comportamento Humano* (11.^a ed.), São Paulo, Martins Fontes.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007) The Destructiveness of Laissez-faire Leadership Behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80-92.

Sonnentag, S. (2001) Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (3), 196-210.

Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000) Leadership Styles, Mentoring Functions Received, and Job-Related Stress: A Conceptual Model and Preliminary Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (4), 365–390.

Sousa, F. C. (1999) *Creativity and Effectiveness in Teaching: Perceptions of Students and Lectures of the Lisbon Polytechnic Institute (IPL)*. Tese de doutoramento, ISCTE, Lisboa.

Sousa, F. C. & Monteiro, I. P. (2005) Aplicação das Grades de Kelly às Representações Sociais do Professor Criativo, in Moreira, A. S. P., Camargo, B. V., Jesuíno, J. C., & Nóbrega, S. M., *Perspectivas Teórico-Metodológicas em Representações Sociais*, João Pessoa, Editora Universitária – UFPB, 259-290.

Sousa, F. C., Monteiro, I. P., Luís, M., Machado, C., Brito, J., Bradacova, H., (2013) *Liderança Feminina, Bem-Estar e Inovação nas Empresas*, Loulé, APGICO/POAT/FSE.

Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. A. (2000) Well-Being at Work: a Cross-National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction. *Journal of Socio-economics*, 29 (6), 517-538.

Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997) Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522-552.

Sparks, J. R. & Schenk, J. A. (2001) Explaining the Effects of Transformational Leadership: an Investigation of the Effects of Higher-Orders Motives in Multilevel Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8), 849-869.

Sparks, K., Cooper, C., Fried, Y., & Shirom, A. (1997) The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-Analytic Review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (4), 391-408.

Spector, P. E. (1986) Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1016.

Spector, P. E. (1988) Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 335-340.

Spector, P. E. (2006) *Psicologia nas Organizações* (2.^a ed.), São Paulo, Editora Saraiva.

Stacey, R. (2001) *Complex Responsive Processes in Organizations*. *Learning and Knowledge Creation*, London, Routledge.

Stamper, C. L. & Masterson, S. S. (2002) Insider or Outsider? How Employee Perceptions of Insider Status Affect their Work Behavior. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (8), 875-894.

Starwood Hotels & Resort (2013) Starwood Hotels & Resorts. Nossa Empresa. Disponível em: <http://www.starwoodhotels.com/corporate/investor.html> (acedido em 4 de maio de 2013).

Starwood Hotels & Resort (2013) Sheraton Hotels & Resorts. Sobre Sheraton. Disponível em: <http://www.starwoodhotels.com/sheraton/about/index.html> (acedido em: 4 de maio de 2013).

Steinberg, J. R. & Figart, D. M. (1999) Emotional Labor Since the Managed Heart. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561 (1), 177-191.

Stogdill, R. M. (1948) Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York, Free Press.

Strube, M. J. & Garcia, J. E. (1981) A Meta-Analytic Investigation of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90 (2), 307-321.

Szekely, F. & Knirsch, M. (2005) Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23 (6), 628-647.

Tafjel, H. (1981) *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*, Cambridge, Cambridge University Press.

Tay, L. & Diener, E. (2011) Needs and Subjective Well-Being around the World. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101 (2), 354-365.

Taylor, F. W. (1911) *Shop Management*, New York, Harper & Brothers.

Taylor, F. W. (2004) *Scientific Management*, London, Routledge.

Teare, R. & Olsen M. D. (1992) *International Hospitality Management: Corporate Strategy in Practice*, London, Pitman and John Wiley.

Tepper, B. J. (2000) Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190.

Tesch, R. (1990) *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*, New York, The Falmer Press.

The European Consumer Centre's NetWork (EEC-Net) (2009) Classification of Hotel Establishments within the EU. relatórios ECC. Disponível em: http://ec.europa.eu/consumers/ecc/docs/hotel_establishment_classification_EU_en.pdf (acedido em 4 de Maio de 2013).

- Thurstone, L. L. (1946) Theories of Intelligence. *The Scientific Monthly*, 62 (2), 101-102.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L., & Fombrun, C. (1979) Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review*, 4 (4), 507-519.
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. (1998) Motivation and Job Satisfaction. *Management decision*, 36 (4), 226-231.
- Timperley, H. (2011) Knowledge and the Leadership of Learning. *Leadership and Policy in Schools*, 10 (2), 145-170.
- Tivoli Hotéis (2013) Tivoli Hotels & Resorts. O Grupo. Disponível em: <http://www.tivolihotels.com/pt/menu-de-rodape/quem-somos/o-grupo.aspx> (acedido em 4 de Maio de 2013).
- Tracy, S. J. (2004) Dialectic, Contradiction, or Double Bind? Analyzing and Theorizing Employee Reactions to Organizational Tension. *Journal of Applied Communication Research*, 32 (2), 119-146.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998) The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8 (3), 447-476.
- Tribe, J. (1997) The Indiscipline of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 24 (4), 638-657.
- Tribe, J. (2009) *Philosophical Issues in Tourism*, Bristol, Chanel View Publications.
- Tsoukas, H. & Hatch, M. J. (2001) Complex Thinking, Complex Practice: The Case for a Narrative Approach to Organizational Complexity. *Human Relations*, 54 (8), 979-1013.
- Tourish, D. & Pinnington, A. (2002) Transformational Leadership, Corporate Cultism and the Spirituality Paradigm: An Unholy Trinity in the Workplace? *Human Relations*, 55 (2), 147-172.

Townsend, J., Phillips, J. S., & Elkins, T. J. (2000) Employee Retaliation: The Neglected Consequence of Poor Leader-Member Exchange Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (4), 457-463.

Tucker, R. C. (1968) The Theory of Charismatic Leadership. *Daedalus*, 97 (3), 731-756.

Turismo de Portugal (2007) *PENT - Plano Estratégico Nacional de Turismo*, Lisboa, Ministério da Economia e da Inovação.

Turner, J. R. & Müller, R. (2005) The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: a Literature Review. *Project Management Journal*, 36 (1), 49-61.

Turner, N., Barling, J., & Zaharatos, A. (2002) Positive Psychology at Work, in Snyder, C. R. & Lopez, S. (eds.), *Handbook of positive psychology*, Oxford, UK, Oxford University Press, 715-728.

Van der Hulst, M., Van Veldhoven, M., & Beckers, D. (2006) Overtime and Need for Recovery in Relation to Job Demands and Job Control. *Journal of Occupational Health*, 48, 11-19.

Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004) Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), 165-175.

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004) The Structure of Occupational Well-Being: a Study Among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375.

Van Velzen, H. U. E. T. (1973) Robinson Crusoe and Friday: Strength and Weakness of the Big Man Paradigm. *Man*, 8 (4), 592-612.

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008) Leadership, Followership, and Evolution: Some Lessons from the Past. *American Psychologist*, 63 (3), 182-196.

Vandenberg, R. J., Park, K.-O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G., & Griffin-Blake, C. S. (2002) The Healthy Work Organizational Model: Expanding the View of Individual Health and Well-Being in the Workplace. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115.

VandenBos, G. R. (2007) *APA Dictionary of Psychology*, Washington, DC, American psychological Association.

Velasquez, M. G. & Velazquez, M. (2002) *Business Ethics: Concepts and Cases* (5.^a ed.), Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Vicente, P., Reis, E., & Ferrão, F. (2001) *Sondagens - A amostragem como Factor Decisivo da Qualidade*, 2.^a ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Vila Joya, Hotel Restaurant (2013) Vila Joya, Hotel Restaurant. Sobre nós. Disponível em: http://www.vilajoya.com/pt/sobre-nos/#.VFu3S_msUy4 (acedido em 4 de maio de 2013).

Vila Vita Hotels (2013) Vila Vita Hotels. A História. Disponível em: <http://www.vilavitahotels.com/en/about-us/history/> (acedido em 4 de maio de 2013).

Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, New-York, Wiley.

Wabba, M. A. & House, R. J. (1974) Expectancy Theory in Work and Motivation: Some Logical and Methodological Issues. *Human Relations*, 27 (2), 121-147.

Wager, N., Fieldman, G., & Hussey, T. (2003) The Effect on Ambulatory Blood Pressure of Working Under Favourably and Unfavourably Perceived Supervisors. *Occupational and Environmental Medicine*, 60 (7), 468–474.

Wahba, M. A. & Bridwell, L. G. (1976) Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15 (2), 212-240.

Walsh, J. P., Weber, K., & Margolis, J. D. (2003) Social Issues and Management: Our Lost Cause Found. *Journal of Management*, 29 (6), 859-881.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008) Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34 (1), 89-126.

Wang, E., Chou, H.-W., & Jiang, J. (2005) The Impacts of Charismatic Leadership Style on Team Cohesiveness and Overall Performance During ERP Implementation. *International Journal of Project Management*, 23 (3), 173-180.

Warr, P. B. (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford, Clarendon Press.

Warr, P. B. (1990a) The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

Warr, P. B. (1990b) Decision Latitude, Job Demands, and Employee Well-Being. *Work & Stress*, 4 (4), 285-294.

Warr, P. B. (1998) Well-Being and the Workplace, in Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (eds.), *Understanding quality of life: Perspectives on enjoyment and suffering*, New York, Russell Sage.

Warr, P. B. (1999) Well-Being and the Workplace, in Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, New York, Russell Sage Foundation, 392-412.

Warr, P. B. (2002) The Study of Well-Being, Behavior and Attitudes, in Warr, P. (ed.), *Psychology at Work* (5.^a ed.), London, Penguin Books.

Warr, P. B. (2003) Well-Being and Workplace, in Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N., *Well-being; the foundations of hedonic psychology*, New York, Russell Sage Foundation, 392-412.

Warr, P. B. (2007) *Work, Happiness and Unhappiness*, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

Waterman, A. S. (1990) The Relevance of Aristotle's Conception of Eudaimonia for the Psychological Study of Happiness. *Theoretical & Philosophical Psychology*, 10 (1), 39-44.

Waterman, A. S. (1993) Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64 (4), 678-691.

Waterman, A. S. (2007) On the Importance of Distinguishing Hedonia and Eudaimonia When Contemplating the Hedonic Treadmill. *American Psychologist*, 62 (6), 612-613.

Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993) The Effects of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior. *Human Relations*, 46 (12), 1431-1440.

Weinberg, A. & Cooper, C. L. (2007) *Surviving the Workplace: A Guide to Emotional Well-Being*, London, Thomson Learning.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003) 'High-performance' Management Practices, Working Hours and Work-Life Balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 175-196.

White, S. E. & Mitchell, T. R. (1979) Job Enrichment versus Social Cues: A Comparison and Competitive Test. *Journal of Applied Psychology*, 64 (1), 1-9.

Wickström, G. & Bendix, T. (2000) The "Hawthorne effect" - What Did the Original Hawthorne Studies Actually Show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26 (4), 363-367.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004) Work Characteristics and Employee Health and Well-Being: Test of a Model of Healthy Work Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (4), 565-588.

Wilson, W. R. (1967) Correlates of Avowed Happiness. *Psychological Bulletin*, 67 (4), 294-306.

Windsor, D. (2006) Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 93-114.

Wood, D. J. (1991) Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.

Woods, R. H., Johanson, M. M., & Sciarini, M. P. (1992) *Managing Hospitality Human Resources*, Lansing, Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.

Wright, B. E. (2001) Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559-587.

Worsfold, P. (1999) HRM, Performance, Commitment and Service Quality in the Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 340-348.

Wood, D. J. (1991) Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 17 (2), 383-406.

Woods, R. H. & King, J. Z. (2010) *Leadership and Management in the Hospitality Industry* (3.^a ed.), Michigan, Educational Institute of the American Hotel Motel Association.

Wrong, D. H. (1961) The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. *American Sociological Review*, 26 (2), 183-193.

Yarker, J., Lewis, R., & Donaldson-Feilder, E. (2008) *Management Competencies for Preventing and Reducing Stress at Work. Identifying and Developing the Management Behaviours Necessary to Implement the HSE Management Standards: Phase Two*, London, HSE Books.

Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods* (3.^a ed.), Thousand Oaks, CA, Sage.

Yukl, G. (1999) An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The leadership quarterly*, 10 (2), 285-305.

Yukl, G. A. & Heaton, H. (2002) *Leadership in Organizations* (5.^a ed.), New Jersey, Prentice-Hall.

Zaccaro, S. J. & Klimoski, R. J. (eds) (2002) *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders*, New York, John Wiley & Sons.

Zapf, D. (2002) Emotion Work and Psychological Well-Being: A Review of the Literature and Some Conceptual Considerations. *Human Resource Management Review*, 12 (2), 237-268.

Zedeck, S. & Mosier, K. L. (1990) Work in the Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45 (2), 240-251.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002) Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1068-1076.

Zohar, D. (1980) Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications. *Journal of Applied Psychology*, 65 (1), 96– 102.

Zohar, D. (2002) Modifying Supervisory Practices to Improve Sub-unit Safety: A Leadership-based Intervention Model, *Journal of Applied Psychology*, **87 (1)**, 156-163.

Zwetsloot, G. & Pot, F. (2004) The Business Value of Health Management. *Journal of Business Ethics*, 55 (2), 115-124.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Carta Convite / Solicitar Colaboração no Estudo



Hotel

Exmo Sr. Director (a), Director Geral

Data: 11 de Fevereiro de 2010.

Assunto: Projecto de Investigação em Turismo conducente ao grau de doutor.

Professores Orientadores do Projecto: Prof. Doutor Julio Mendes/Prof.^a Doutora Ileana Monteiro, Universidade do Algarve

Exmo Senhor Director (a)

É com enorme satisfação que contacto consigo com vista a solicitar a sua colaboração e disponibilidade em participar no projecto de investigação em turismo que me encontro a desenvolver na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve intitulado de “Liderança e Bem-estar – O Caso da Hotelaria no Algarve”.

O projecto encontra-se agora em condições de ser testado junto à realidade hoteleira de qualidade no Algarve, na qual o Hotel que dirige se inclui nesta dimensão.

Hoje as dimensões em torno da liderança e do bem-estar organizacional são realidades incontornáveis susceptíveis de contribuir para o melhor desempenho, sucesso e competitividade organizacionais. A hotelaria de qualidade como líder na oferta do alojamento é hoje vista como o grande suporte da actividade turística. E aqui a hotelaria do Algarve assume destaque privilegiado e maior relevância.

Estudar a relação, influência e impacto das chefias no bem-estar dos colaboradores na hotelaria de qualidade é um projecto importante, pela primeira vez realizado no nosso país e susceptível de nos fornecer elementos e resultados suficientes capazes de compreendermos melhor estes fenómenos com o objectivo de melhorarmos os modelos

de liderança existentes promovendo uma liderança eficiente, de sucesso e promotora de bem-estar nos colaboradores e na organização.

Por tudo isto é que considero que a sua participação neste projecto é essencial e determinante ao seu melhor contributo pela hotelaria de qualidade no Algarve. E em que termos? Simplesmente solicitando-lhe autorização para passar um *questionário* de trabalho aos colaboradores que ocupam cargos de chefia no Hotel que dirige.

Para além dessa possibilidade, gostaria de convidá-lo a fazer parte de um *focus group* a ter lugar em breve na Universidade do Algarve, Campus de Gambelas.

É garantida total e completa confidencialidade nos resultados comparativos e todos os resultados afectos ao Hotel que dirige, se quiser, ser-lhe-ão remetidos caso assim o entenda com vista à melhoria dos processos organizacionais de liderança e bem-estar.

Antecipadamente grato pela sua colaboração, aguardo com expectativa sua breve resposta.

Atentamente

O Doutorando em Turismo

(*Fernando Messias*)

Júlio da Costa Mendes

jmendes@ualg.pt

PhD in Management, Lecturer at Faculty of Economics – Univ. of the Algarve, Faro, Portugal.

Ileana Androniu Pardal Monteiro

imonte@ualg.pt

PhD in Organizational Psychology. Lecturer at ESGHT – Univ. of the Algarve, Faro, Portugal.

APÊNDICE B

Carta Resposta / Agradecer Colaboração no Estudo



Hotel

Exmo Sr. Director (a), Director Geral

Data: 10 de Março de 2010.

Assunto: Projecto de Investigação em Turismo conducente ao grau de doutor.

Professores Orientadores do Projecto: Prof. Doutor Julio Mendes/Prof.^a Doutora Ileana Monteiro, Universidade do Algarve

Exmo Senhor Director Geral,

acusamos a recepção da sua comunicação que mereceu a nossa melhor e apreciada atenção. Agradecemos desde já a sua autorização para passar um *questionário* de trabalho aos colaboradores que ocupam cargos de chefia no hotel que dirige, bem como a sua disponibilidade em fazer parte de um *focus group* a ter lugar em breve na Universidade do Algarve, Campus de Gambelas. Informamos que voltaremos, em breve, ao seu contacto com vista à operacionalização da passagem do questionário e da realização do *focus group*.

Antecipadamente grato pela sua colaboração, subscrevo-me com os melhores cumprimentos

O Doutorando em Turismo
(*Fernando Messias*)

Júlio da Costa Mendes

jmendes@ualg.pt

PhD in Management, Lecturer at Faculty of Economics – Univ. of the Algarve, Faro, Portugal.

Ileana Androniu Pardal Monteiro

imonte@ualg.pt

PhD in Organizational Psychology. Lecturer at ESGHT – Univ. of the Algarve, Faro, Portugal.

APÊNDICE C

Questionário Sobre Liderança e Bem-Estar / Pré-Teste Escala Liderança Promotora de Bem-Estar (ELPB)



FACULDADE DE
ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO
ALGARVE

QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E BEM-ESTAR

Este questionário insere-se no âmbito de um projecto de Tese de Doutoramento em Turismo destinado a estudar o impacto da liderança no bem-estar dos colaboradores em Hotelaria.

As respostas a este questionário são totalmente confidenciais, não sendo possível, em momento algum, a identificação dos inquiridos ou das chefias a quem se reportam.

As suas respostas são de elevada importância para este estudo e os resultados contribuirão para um melhor conhecimento e desempenho da actividade hoteleira e da competitividade organizacionais.

Desde já agradecemos a sua disponibilidade

Dados Biográficos:

Sexo: Masculino Feminino

Idade: Até 25 anos 26-40 anos 40-50 anos Mais de 50 anos

Habilitações: Até 9º ano Secundário Curso Profissional Curso Superior

Qual o Departamento do Hotel em que trabalha?

Departamento: (faça uma cruz no quadrado correspondente ao departamento em que trabalha)

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Andares | <input type="checkbox"/> Lavandaria |
| <input type="checkbox"/> Animação | <input type="checkbox"/> Manutenção |
| <input type="checkbox"/> Bar | <input type="checkbox"/> Recepção |
| <input type="checkbox"/> Cozinha | <input type="checkbox"/> Restaurante |
| <input type="checkbox"/> Direcção | |
| <input type="checkbox"/> Administrativos | |

Há quanto tempo trabalha com o seu/sua chefe actual? _____

Exerce cargo de chefia? Sim Não

O seu chefe é: Homem Mulher

Prefere ter como chefe um: Homem Mulher Tanto faz/ É indiferente

Porquê? _____

Pense no(a) seu chefe e, utilizando a escala que se segue, assinale com um **círculo** o número que corresponde à sua resposta, utilizando a escala de **1** (discordo totalmente desta afirmação) a **5** (concordo totalmente com esta afirmação).

- 1 discordo totalmente desta afirmação
- 2 discordo parcialmente com esta afirmação
- 3 não concordo nem discordo ou não é aplicável
- 4 concordo parcialmente com esta afirmação
- 5 concordo totalmente com esta afirmação

Nº	Frase	O meu chefe				
01	Contacta para saber se correu tudo bem	1	2	3	4	5
02	Grita com o funcionário em público	1	2	3	4	5
03	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	1	2	3	4	5
04	Sem espaço para brincadeiras	1	2	3	4	5
05	Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1	2	3	4	5
06	Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções	1	2	3	4	5
07	Não explica o que pretende	1	2	3	4	5
08	Pode-se mudar a folga	1	2	3	4	5
09	Não se interessa pela formação do empregado	1	2	3	4	5
10	Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1	2	3	4	5
11	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	1	2	3	4	5
12	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	1	2	3	4	5
13	Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado	1	2	3	4	5
14	Deixa os funcionários agir com liberdade	1	2	3	4	5
15	Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem	1	2	3	4	5
16	Informa acerca de tudo o que se passa	1	2	3	4	5
17	Resolve os problemas	1	2	3	4	5
18	Adia a resolução dos problemas	1	2	3	4	5
19	Admite quando erra	1	2	3	4	5
20	Não respeita os horários	1	2	3	4	5
21	Fala com todos os funcionários	1	2	3	4	5
22	Cria conflitos	1	2	3	4	5
23	É sensível a tudo o que está à sua volta	1	2	3	4	5
24	Com tempo para a brincadeira	1	2	3	4	5
25	Nunca se inteira da forma como as coisas correram	1	2	3	4	5
26	Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	1	2	3	4	5
27	O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade	1	2	3	4	5
28	Move-se através dos conhecimentos	1	2	3	4	5
29	Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1	2	3	4	5
30	Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários	1	2	3	4	5
31	Sabe até onde cada um pode ir	1	2	3	4	5
32	A folga está marcada e não se pode mudar	1	2	3	4	5
33	Explica bem os objectivos que se pretendem atingir	1	2	3	4	5
34	Não tolera atrasos	1	2	3	4	5
35	Apazigua os conflitos	1	2	3	4	5
36	Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	1	2	3	4	5
37	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1	2	3	4	5
38	Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer	1	2	3	4	5
39	Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar	1	2	3	4	5
40	Não se sabe nada	1	2	3	4	5
41	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1	2	3	4	5
42	Não confronta com as partes interessadas	1	2	3	4	5
43	Tem sempre razão mesmo sabendo que não	1	2	3	4	5
44	Pessoa frontal	1	2	3	4	5
45	Só fala com os chefes de secção	1	2	3	4	5
46	Faz uma grande história à volta das coisas	1	2	3	4	5
47	Pessoa fria	1	2	3	4	5
48	Rodeia-se de pessoas competentes	1	2	3	4	5

Respondeu a todas as questões? Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE D

Anexo ao Questionário Sobre Liderança e Bem-Estar / ELPB



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Anexo ao
Questionário sobre Liderança e Bem-Estar

CONFIDENCIAL

Agradecendo desde já a sua colaboração no preenchimento do questionário junto sobre liderança e bem-estar, solicitamos-lhe que responda às duas questões que lhe colocamos abaixo. Após responder volte a colocar o questionário e este anexo resposta no envelope que lhe foi entregue. O envelope deve ser entregue fechado.

As suas respostas são confidenciais e servem somente este estudo.

Indique um nome de um chefe que em sua opinião promove o bem-estar dos seus colaboradores?

Indique um nome de um chefe que em sua opinião não promove o bem-estar dos seus colaboradores?

Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE E

Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly - Guião Entrevista Apreensão do
Contexto Hoteleiro
(fevereiro 2010)



**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**Guião de Entrevista Para Apreensão do Contexto Hoteleiro e Primeira Etapa
do Método Kelly (Elicitação dos elementos e dos constructos)**

(Fevereiro de 2010)

Trata-se de um estudo confidencial nas áreas da liderança e do bem-estar na hotelaria de cinco Estrelas no Algarve.

- Fale um pouco de si. Que idade tem? Há quanto tempo trabalha no Hotel? Este Hotel existe desde quando? Quantos trabalhadores tem? Como está organizado o Hotel? Em que Departamentos? Áreas? Funções? Qual a capacidade de alojamento do Hotel? Quais as nacionalidades de turistas que mais frequentam o Hotel? Que funções já exerceu? Que funções exerce? O que pensa sobre o bem-estar? Qual é a sua ideia de bem-estar em geral? E bem-estar no local de trabalho? O que pensa sobre o mal-estar? Qual a sua ideia de mal-estar em geral? E de mal-estar no trabalho? O que pensa sobre liderança? Qual a sua ideia, noção, de liderança? E liderança no local de trabalho? Acha que o bem-estar no trabalho dos colaboradores do Hotel é um tema importante? Em que termos e condições pode ser melhorado o bem-estar dos colaboradores? Acha que os chefes têm um papel importante no bem-estar dos colaboradores? Porquê? O que é para si um chefe que promove o bem-estar dos colaboradores? O que é para si um chefe que não promove o bem-estar dos colaboradores? Considera importante dizer mais alguma coisa que enriqueça este tema da liderança que promove ou não o bem-estar dos empregados colaboradores na hotelaria de qualidade? Sugestões? Ideias?

- Por último, gostaria de testar consigo uma primeira etapa de uma teoria da personalidade chamada método das Grades de Kelly. Já ouviu falar? George Kelly foi um psicólogo e terapeuta Americano que utilizava esta metodologia nos seus pacientes para procurar conhecer como estes viam a realidade através das suas próprias palavras. É semelhante a um jogo. Trago comigo um conjunto de papéis cortados em forma de rectângulo que poderemos utilizar para executar este método. Aceita? Pegue em três destes papelinhos e escreva o nome de 3 chefias que para si promovam o bem-estar e nestes três papelinhos, outras 3 chefias que conheça mas que não promovam o bem-estar, a por último, agarre em mais três papelinhos e escreva o nome de uma pessoa que para si é uma chefia ideal, de uma pessoa que para si é a pior chefia que conhece ou conheceu e um último nome, o seu, como a chefia que gostaria de ser. Para melhor compreensão, informo que os nomes e as pessoas a que se refere, à luz deste método, são considerados os elementos.

- Agora que tem 9 papelinhos escritos com nomes de pessoas, gostaria que escolhesse 2 pessoas (elementos) que promovem o bem-estar (ou vice-versa) e 1 que não promove o bem-estar (ou vice-versa) e diga-me o que umas fazem de diferente das outras, ou seja, que comportamentos tinham.

Antecipadamente gratos pela sua colaboração

Atentamente

O Doutorando em Turismo

(Fernando Messias)

P.S - Neste momento último o entrevistador ia apontando em coluna as expressões e adjectivos que o entrevistado ia dizendo em cada pólo (positivo, os que promovem; negativo, os que não promovem). O entrevistador continuava o método até chegar aos elementos (chefias) ideal, eu e pior e depois perguntava ao entrevistado para tentar utilizar o papelinho do eu e conjugá-lo com quem lhe faria mais sentido juntar e aguardava o que o entrevistado fazia. Se o entrevistado não fizesse nada, o entrevistador poderia interromper e sugerir conjugações de pessoas, dizendo expressões mais ou menos neste sentido “*veja agora o que faz sentido para si.../ e se eu juntar estes dois...o que acha?*”. Esta possibilidade construía-se somente em caso de dúvida ou indefinição do entrevistado.

APÊNDICE F

Escalas Numa Coluna e em Duas Colunas

Reportando-se ao seu chefe, assinale com X nos números **01 a 48** aquele que corresponde à sua resposta.

- 1 concorda totalmente com a afirmação A
- 2 concorda parcialmente com a afirmação A
- 3 concorda ou discorda de ambos ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com a afirmação B
- 5 concorda totalmente com a afirmação B

Nº	Frase	O meu chefe
01	Contacta para saber se correu tudo bem	1 2 3 4 5
02	Grita com o funcionário em público	1 2 3 4 5
03	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	1 2 3 4 5
04	Sem espaço para brincadeiras	1 2 3 4 5
05	Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1 2 3 4 5
06	Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções	1 2 3 4 5
07	Não explica o que pretende	1 2 3 4 5
08	Pode-se mudar a folga	1 2 3 4 5
09	Não se interessa pela formação do empregado	1 2 3 4 5
10	Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1 2 3 4 5
11	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	1 2 3 4 5
12	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	1 2 3 4 5
13	Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado	1 2 3 4 5
14	Deixa os funcionários agir com liberdade	1 2 3 4 5
15	Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem	1 2 3 4 5
16	Informa acerca de tudo o que se passa	1 2 3 4 5
17	Resolve os problemas	1 2 3 4 5
18	Adia a resolução dos problemas	1 2 3 4 5
19	Admite quando erra	1 2 3 4 5
20	Não respeita os horários	1 2 3 4 5
21	Fala com todos os funcionários	1 2 3 4 5
22	Cria conflitos	1 2 3 4 5
23	É sensível a tudo o que está à sua volta	1 2 3 4 5
24	Com tempo para a brincadeira	1 2 3 4 5
25	Nunca se inteira da forma como as coisas correram	1 2 3 4 5
26	Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	1 2 3 4 5
27	O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade	1 2 3 4 5
28	Move-se através dos conhecimentos	1 2 3 4 5
29	Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1 2 3 4 5
30	Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários	1 2 3 4 5
31	Sabe até onde cada um pode ir	1 2 3 4 5
32	A folga está marcada e não se pode mudar	1 2 3 4 5
33	Explica bem os objectivos que se pretendem atingir	1 2 3 4 5
34	Não tolera atrasos	1 2 3 4 5
35	Apazigua os conflitos	1 2 3 4 5
36	Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	1 2 3 4 5
37	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1 2 3 4 5
38	Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer	1 2 3 4 5
39	Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar	1 2 3 4 5
40	Não se sabe nada	1 2 3 4 5
41	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1 2 3 4 5
42	Não confronta com as partes interessadas	1 2 3 4 5

43	Tem sempre razão mesmo sabendo que não	1	2	3	4	5
44	Pessoa frontal	1	2	3	4	5
45	Só fala com os chefes de secção	1	2	3	4	5
46	Faz uma grande história à volta das coisas	1	2	3	4	5
47	Pessoa fria	1	2	3	4	5
48	Rodeia-se de pessoas competentes	1	2	3	4	5

Respondeu a todas as questões? Obrigado pela sua colaboração.

Reportando-se ao seu chefe, assinale com X nos números **01 a 24**, aquele que corresponde à sua resposta.

- 1 concorda totalmente com a afirmação A
- 2 concorda parcialmente com a afirmação A
- 3 concorda ou discorda de ambos ou não é aplicável
- 4 concorda parcialmente com a afirmação B
- 5 concorda totalmente com a afirmação B

Nº	Frase A	O meu chefe	Frase B
01	Contacta para saber se correu tudo bem	1 2 3 4 5	Nunca se inteira da forma como as coisas correram
02	Explica bem os objectivos que se pretendem atingir	1 2 3 4 5	Não explica o que pretende
03	Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário	1 2 3 4 5	O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade
04	Rodeia-se de pessoas competentes	1 2 3 4 5	Move-se através dos conhecimentos
05	Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	1 2 3 4 5	Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários
06	Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar	1 2 3 4 5	Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários
07	Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	1 2 3 4 5	Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado
08	Pode-se mudar a folga	1 2 3 4 5	A folga está marcada e não se pode mudar
09	Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado	1 2 3 4 5	Grita com o funcionário em público
10	Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas	1 2 3 4 5	Não tolera atrasos
11	Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais	1 2 3 4 5	Não respeita os horários
12	Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado	1 2 3 4 5	Não se interessa pela formação do empregado
13	Sabe até onde cada um pode ir	1 2 3 4 5	Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem
14	Deixa os funcionários agir com liberdade	1 2 3 4 5	Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer
15	Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação	1 2 3 4 5	Comunica pouco entre chefias, originando repetição de acções
16	Informa acerca de tudo o que se passa	1 2 3 4 5	Não se sabe nada
17	Resolve os problemas	1 2 3 4 5	Adia a resolução dos problemas
18	Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos	1 2 3 4 5	Não confronta com as partes interessadas
19	Admite quando erra	1 2 3 4 5	Tem sempre razão mesmo sabendo que não
20	Apazigua os conflitos	1 2 3 4 5	Cria conflitos
21	Fala com todos os funcionários	1 2 3 4 5	Só fala com os chefes de secção
22	Pessoa frontal	1 2 3 4 5	Faz uma grande história à volta das coisas
23	É sensível a tudo o que está à sua volta	1 2 3 4 5	Pessoa fria
24	Com tempo para a brincadeira	1 2 3 4 5	Sem espaço para brincadeiras

Respondeu a todas as questões? Obrigado pela sua colaboração.

APÊNDICE G

Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly

(Comparação de Constructos)

(fevereiro 2010)



**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly - reportando-nos ao elemento
“meu chefe”**

5 Entrevistas Realizadas em 2 hotéis, reportados ao elemento “*O meu chefe*”. 3 chefias promotores de bem-estar e 2 chefias não promotores de bem-estar. No Hotel 1, decorreram 2 entrevistas (1 promotor e outra com um não promotor) no dia 16.02.2010 pelas 15h e no Hotel 2, decorreram 3 entrevistas (2 promotores e 1 não promotor) realizadas no dia 18.02.2010 pelas 11h.

Elicitação de Constructos

	3 chefias promotoras de bem-estar	2 chefias não promotoras de bem-estar
1	“Sabe falar com os colaboradores”	“Não sabe falar com as pessoas”
2	“Partilha ideias”	“Não partilha ideias”
3	“Sempre disponível para ajudar”	“Nunca está disponível”
4	“Próximo dos colaboradores”	“Distante das pessoas”
5	“Sabe ouvir, repreende de forma construtiva”	“Trata as pessoas por incompetentes”
6	“Aposta nas pessoas”	“As pessoas não lhe dizem muito”
7	“Compreensiva no trabalho”	“Grita em frente dos colegas”
8	“Promove as relações das pessoas”	“Não dá espaço para as relações”
9	“Próximo da equipa”	“Afastado da equipa”

10	“Gosta de ensinar, não esconde o que sabe”	“Arrogante”
11	“Valoriza as pessoas dando-lhes tarefas”	“Não valoriza as pessoas”
12	“Promove o bem-estar de todos”	“Nem sabe o que é bem-estar”
13	“Motiva a equipa”	“Não motiva ninguém”
14	“Põe-se ao mesmo nível dos outros”	“Parece que tem o rei na barriga”
15	“Organizado”	“Desorganizado”
16	“Disponível para ajudar”	“Não está presente”
17	“Dá a cara, mostra disponibilidade para o cliente”	“Não dá a cara”
18	“A sua presença no hotel era sempre boa”	“Às vezes mais valia não estar lá”
19	“Pessoa afável e correta”	“Pessoa desagradável e incorreta”
20	“Presente e disponível”	“Indisponível e ausente”
21	“Competente, profissional”	“Incompetente”
22	“Mantém um nível de qualidade ideal”	“Não sabe o que é servir bem”
23	“Envolve as pessoas”	“Não envolve as pessoas”
24	“Estimula a atitude das pessoas”	“Não motiva”
25	“Gosta do que faz”	“Não gosta do trabalho que faz”
26	“Transmite e partilha informação”	“Não diz nada e fecha-se muito”
27	“Dá seguimento aos pedidos dos clientes”	“Pouco se interessa pelo cliente”
28	“Mantém boas relações com as pessoas”	“Postura rude com os empregados”
29	“Preocupa-se com os problemas dos colaboradores”	“Não quer saber”
30	“Realça o que está bem”	“Só aponta o que está mal”
31	“Mente aberta”	“Mente bem fechada”
32	“Flexível e aceita opiniões”	“Ele é que sabe”
33	“Motiva a equipa”	“Não motiva a equipa”
34	“Organizado”	“Desorganizado”
35	“Gosto pela profissão”	“Menos gosto pela profissão”
36	“Muito motivado”	“Pouco motivado”
37	“Sabe gerir a equipa”	“Não sabe gerir a equipa”
38	“Atribui autonomia”	“Não dá autonomia”
39	“Proximidade profissional”	“Autoritário, distante”
40	“Capacidade de reconhecimento”	“Leva até ao fim a sua ideia mesmo sem razão”
41	“Promove o espírito de equipa”	“Não promovia o espírito de equipa”
42	“As pessoas são pessoas e não números”	“O empregado é um número não uma pessoa”

43	“Promove a cumplicidade”	“Faz o jogo intriguista”
44	“Coloca-se do lado de quem chefia”	“Ambição desmedida”
45	“Promove o diálogo”	“Não promove o diálogo”
46	“Promove o debate de ideias”	“Não promove o debate as pessoas”
47	“Lidera com respeito”	“Não é líder, apenas quer promover-se”
48	“Reúne o consenso à sua volta”	“Não é uma pessoa consensual”

N.º de Constructos Bipolares: 48

O doutorando, Fernando Messias

APÊNDICE H

Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly

(Comparação de Constructos)

(março e abril 2010)



**FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO ALGARVE**

**Primeira Etapa do Método das Grades de Kelly - reportando-nos ao elemento
“O meu chefe”**

12 Entrevistas Realizadas em 2 hotéis, reportados ao elemento “*O meu chefe*”.

8 promotores de bem-estar e 4 não promotores de bem-estar. No Hotel 1, entrevistas realizadas nos dias 31.03.2010 pelas 10h, 5.04.2010 pelas 11h, 6.04.2010, pelas 10h e 9.04.2010 e no Hotel 2, entrevistas foram realizadas nos dias 07.04.2010 pelas 11h, 8.04.2010, pelas 15h e 15.04.2010 pelas 17h.

Elicitação de Constructos

	8 chefias promotoras de bem-estar	4 chefias não promotoras de bem-estar
1	“Chama a atenção do funcionário em privado”	“Grita com o funcionário em público”
2	“Gosta que o funcionário aprenda”	“Não se interessa com o funcionário”
3	“Deixa o funcionário sair sempre que necessário”	“Levanta sempre problemas”
4	“Sabe falar com o funcionário”	“Ninguém entende o que quer”
5	“Dá flexibilidade de trabalho”	“Não admite alterações no trabalho”
6	“Deixa fazer as coisas”	“Autoritário”
7	“Deixa trabalhar”	“Não deixa trabalhar”
8	“É sensível a tudo o que o rodeia”	“Não quer saber o que se passa”
9	“Com tempo para a brincadeira”	“Nunca tem tempo para brincar”
10	“Partilha ideias”	“Não há espaço para ideias”
11	“Aceita opiniões”	“Não aceita opiniões”
12	“Boas qualidades humanas e profissionais”	“O trabalho é que interessa”
13	“Pessoa visionária”	“Antiquado”
14	“Colocava-se ao lado do colaborador se necessário”	“Nunca defendia o colaborador”
15	“Sabe muito”	“Pouco sabe do serviço”
16	“Procura estar informado”	“Nunca se informa das coisas”

17	“Transmite confiança aos colaboradores”	“Não transmite confiança às pessoas”
18	“Sempre disponível para ajudar”	“Acha-se acima de todos os outros”
19	“Compreende as pessoas”	“Não compreende as pessoas”
20	“Tenta ajudar as pessoas”	“Não ajuda as pessoas”
21	“Bem-disposto, coloca as pessoas à vontade”	“À frente é uma coisa, por trás outra”
22	“Ensina e dá o exemplo”	“Aproveita os erros para ralar”
23	“Lidera pelo exemplo”	“Não lidera pelo exemplo”
24	“Cria ambiente de equipa”	“Não cria qualquer ambiente”
25	“Boa apresentação pessoal”	“Descuidado”
26	“Dá a cara sempre que necessário”	“Nunca assume”
27	“Pessoa em que se sente empatia”	“Não cria empatia”
28	“Dá autonomia”	“Não dá autonomia”
29	“Confia nos colaboradores”	“Desconfiado com todos”
30	“Conhece bem o colaborador”	“É preciso estar sempre a repetir o mesmo”
31	“Pessoa apaixonada”	“Desapaixonado”
32	“Pessoa com disponibilidade total”	“Sempre indisponível”
33	“Gosta do que faz”	“Detesta ser chefe”
34	“Pessoas proactiva onde tudo é possível”	“Pessoas negativa onde tudo é mau”
35	“Transmite positivismo e entusiasmo à equipa”	“Não interage com a equipa”
36	“Inclui-nos nas decisões”	“Decide sozinho”
37	“Deixa as pessoas à vontade”	“Deixa todos tensos”
38	“O que está dito, está dito”	“Altera sempre as coisas”
39	“Transmite entusiasmo à equipa”	“Não entusiasma as pessoas”
40	“Assume o que diz”	“Nunca assume o que diz”
41	“Pessoa bem formada”	“Pessoa mal formada”
42	“Fortalece o espirito de equipa”	“Enfraquece o grupo”
43	“Certifica-se de que toda a gente está informada”	“Concentra o conhecimento”
44	“Delega nas chefias”	“Não delega”
45	“Poder de decisão”	“Não decide”
46	“Aceita a saída antecipada do trabalho”	“Não aceita a saída antecipada”
47	“Percebe-se o que quer dizer”	“Não explica o que pretende”
48	“Sabe até onde cada um pode ir”	“Não conhece os limites dos

		empregados”
49	“Contacta para saber se correu tudo bem”	“Não quer saber das coisas”
50	“É perfeccionista”	“O trabalho tem que ser feito depressa mesmo sem qualidade”
51	“Resolve os nossos problemas discretamente”	“É um espalha brasas”
52	“Sempre disponível para ajudar”	“Só ajuda quando quer”
53	“Procura saber o resultado das coisas”	“Nunca quer saber como as coisas correram”
54	“Diz as coisas com cuidado”	“O tom de voz não é o mais correto”
55	“Leva as coisas a sério mas com humor”	“Sem espaço para brincadeiras”
56	“Partilha tudo”	“Comunica pouco entre chefias”
57	“É muito competente e sabe”	“Move-se através dos conhecimentos”
58	“Resolve as coisas”	“Adia a resolução das coisas”
59	“Próximo dos colaboradores”	“Pessoa distante dos colaboradores”
60	“Sabe transmitir conhecimento”	“Não sabe transmitir conhecimento”
61	“Gere bem as coisas”	“Cria conflitos”
62	“Resolve os problemas”	“Cria problemas”
63	“Sabe ouvir as pessoas”	“Não ouve ninguém”
64	“Respeita os colegas”	“Trata os colegas de incompetentes”
65	“É amigo”	“Não quer saber”
66	“Aposta nas pessoas”	“Só quer saber de si”
67	“Recebe sempre bem os clientes”	“Não dá as boas vindas aos clientes”
68	“Preocupa-se com a melhoria do saber do trabalhador”	“É desleixado com as pessoas”
69	“Pessoa compreensiva no trabalho”	“Pessoa incompreensiva”
70	“Fala com todos os funcionários”	“Não fala com toda a gente”
71	“É discreto com as pessoas”	“Grita, chamava a atenção em frente dos colegas”
72	“É frontal”	“Põe-se atrás de nós para ver o que estamos a fazer”
73	“Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado”	“Fala à frente de toda a gente”
74	“Promove as relações humanas”	“Não promove a relação humana”
75	“Pessoa consensual”	“Pessoa conflituosa”
76	“Próximo da equipa”	“É afastado da equipa”
77	“Vê as pessoas”	“Não quer saber das pessoas”

78	“Gosta de ensinar, não esconde o que sabe”	“Não ensina”
79	“É humilde”	“Arrogante”
80	“Explica bem os objetivos que se pretendem atingir”	“Não explica nada”
81	“Preocupa-se com as pessoas”	“Nunca se preocupa com a nossa vida pessoal”
82	“O cliente é tudo para ele”	“Pouco se importa com os clientes”
83	“Valoriza as pessoas dando-lhes tarefas”	“Não valoriza ninguém”
84	“Motiva as pessoas”	“Não motiva nada”
85	“Promove o bem-estar de todos”	“Não se preocupa com o nosso bem-estar”
86	“Pode-se mudar o dia de descanso”	“É assim, é assim, nada se muda”
87	“Protege os colaboradores”	“Humilha as pessoas em público”
88	“Motiva os colegas”	“Não motiva os colegas”
89	“Aceita sugestões”	“Mania que sabe tudo”
90	“Punha-se ao mesmo nível que todos os outros”	“Estava sempre num pedestal”
91	“Ser chefe é ser um trabalhador”	“Ser chefe é ter que não fazer nada”
92	“Organizado”	“Desorganizado”
93	“Aceita ideias”	“Não aceita ideias”
94	“É tolerante no cumprimento de horários”	“Não tolera atrasos”
95	“Disponível para ajudar”	“Não ajuda”
96	“Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais”	“Esquece o funcionário”
97	“Está sempre presente”	“Não está presente”
98	“Dá a cara, mostra disponibilidade para o cliente”	“Nunca está lá”
99	“Exige rigor no trabalho, mesmo se levar tempo”	“Quer é tudo depressa”
100	“Enfrenta o cliente”	“Foge do cliente”
101	“A sua presença marca a imagem do Hotel”	“A sua presença é indiferente”
102	“Pessoa extremamente correta”	“Pessoa incorreta”

N.º de Constructos Bipolares: 102

O Doutorando em Turismo

(*Fernando Messias*)

APÊNDICE I

Análise Fatorial Exploratória Escala de Liderança

(*Scree Plot*, 1.^a, 2.^a, 3.^a, 4.^a análise)

Figura I.1- Scree Plot Extração Fatores da ELPB

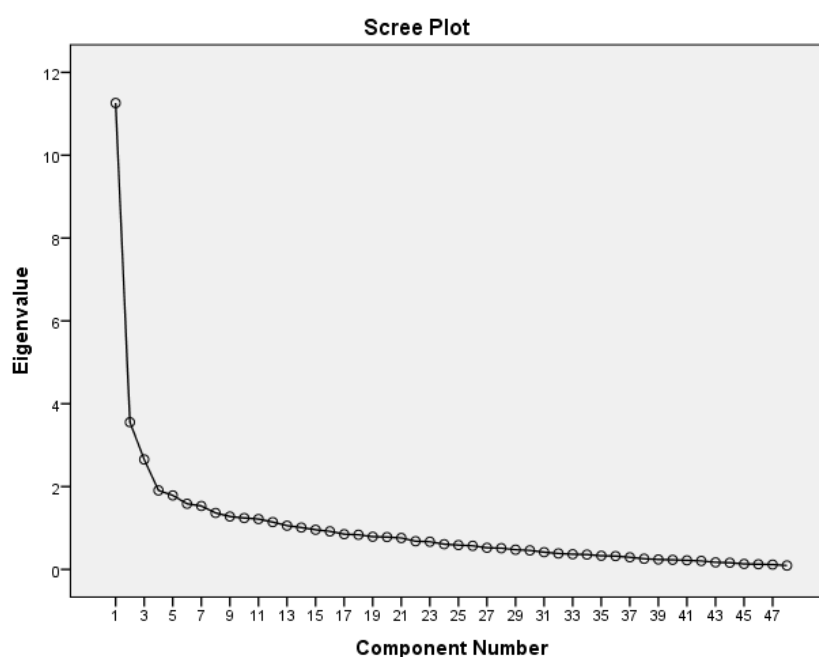


Tabela I.1

Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança e Bem-Estar (1ª análise)

Itens	Fatores	
	1	2
Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não	0,71	
Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas	0,68	
Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações	0,63	
Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	0,62	
Q40 / Não se sabe nada	0,60	
Q47 / Pessoa fria	0,59	
Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem	0,59	
Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram	0,58	
Q2 / Grita com o funcionário em público	0,58	

Itens	Fatores	
	1	2
Q45 / Só fala com os chefes de secção	0,57	
Q9 / Não se interessa pela formação do empregado	0,57	
Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer	0,54	
Q42 / Não confronta com as partes interessadas	0,51	
Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade	0,51	
Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários	0,48	
Q20 / Não respeita os horários	0,43	
Q21 / Fala com todos os funcionários	-0,43	
Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado	0,42	
Q32 / A folga está marcada e não se pode mudar	0,42	
Q5 / Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	-0,41	
Q22 / Cria conflitos	0,41	
Q7 / Não explica o que pretende		
Q4 / Sem espaço para brincadeiras		
Q3 / Exige rigor no trabalho, demorando-se o tempo que for necessário		
Q18 / Adia a resolução dos problemas		
Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes		0,74
Q44 / Pessoa frontal		0,69
Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa		0,63
Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado		0,62
Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação		0,62
Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem		0,60

Itens	Fatores	
	1	2
Q33 / Explica bem os objectivos que se pretendem atingir		0,59
Q17 / Resolve os problemas		0,57
Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade		0,57
Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar		0,56
Q31 / Sabe até onde cada um pode ir		0,53
Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos		0,50
Q35 / Apazigua os conflitos		0,45
Q24 / Com tempo para a brincadeira		0,45
Q28 / Move-se através dos conhecimentos		0,43
Q19 / Admite quando erra		0,43
Q8 / Pode-se mudar a folga		0,43
Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas		0,42
Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta		0,42
Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado		0,41
Q29 / Se o funcionário chegar atrasado, esporadicamente, não levanta problemas		
Q34 / Não tolera atrasos		
Q11 / Tenta que o funcionário não trabalhe horas a mais		

Tabela I.2

Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança e Bem-Estar (2ª análise)

Itens	Fatores	
	1	2
<i>Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>	0,72	
<i>Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas</i>	0,67	
<i>Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações</i>	0,63	
<i>Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>	0,62	
<i>Q40 / Não se sabe nada</i>	0,61	
<i>Q47 / Pessoa fria</i>	0,60	
<i>Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>	0,59	
<i>Q2 / Grita com o funcionário em público</i>	0,59	
<i>Q9 / Não se interessa pela formação do empregado</i>	0,58	
<i>Q45 / Só fala com os chefes de secção</i>	0,58	
<i>Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram</i>	0,56	
<i>Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer</i>	0,54	
<i>Q42 / Não confronta com as partes interessadas</i>	0,51	
<i>Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade</i>	0,49	
<i>Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários</i>	0,46	
<i>Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado</i>	0,43	
<i>Q20 / Não respeita os horários</i>	0,41	
<i>Q32 / A folga está marcada e não se pode mudar</i>	0,41	
<i>Q21 / Fala com todos os funcionários</i>	-0,41	0,41
<i>Q22 / Cria conflitos</i>	0,41	
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>		0,74
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>		0,70

Itens	Fatores	
	1	2
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>		0,64
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>		0,63
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>		0,63
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo</i>		0,61
<i>Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir</i>		0,60
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>		0,58
<i>Q39 / Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar</i>		0,57
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>		0,56
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>		0,53
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>		0,51
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>		0,47
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>		0,47
<i>Q19 / Admite quando erra</i>		0,44
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>		0,43
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>		0,43
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>		0,43
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>		0,43
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>		0,42
<i>Q5 / Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>		0,41

Tabela I.3

Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança e Bem-Estar (3ª análise)

Itens	Fatores	
	1	2
Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não	0,72	
Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas	0,68	
Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações	0,63	
Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários	0,63	
Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem	0,60	
Q40 / Não se sabe nada	0,60	
Q2 / Grita com o funcionário em público	0,59	
Q47 / Pessoa fria	0,59	
Q9 / Não se interessa pela formação do empregado	0,58	
Q45 / Só fala com os chefes de secção	0,57	
Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram	0,56	
Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer	0,54	
Q42 / Não confronta com as partes interessadas	0,51	
Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade	0,49	
Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários	0,45	
Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado	0,43	
Q32 / A folga está marcada e não se pode mudar	0,41	
Q20 / Não respeita os horários	0,41	
Q22 / Cria conflitos		
Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes		0,74
Q44 / Pessoa frontal		0,70
Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa		0,65

Itens	Fatores	
	1	2
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>		0,63
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>		0,63
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo</i>		0,61
<i>Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir</i>		0,60
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>		0,58
<i>Q39 / Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar</i>		0,57
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>		0,57
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>		0,53
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>		0,51
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>		0,47
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>		0,47
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>		0,43
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>		0,43
<i>Q19 / Admite quando erra</i>		0,43
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>		0,42
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>		0,42
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>		0,42
<i>Q5 / Demonstra confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>	-0,40	0,41

Tabela I.4

Análise Fatorial Exploratória da Escala de Liderança e Bem-Estar (4ª análise)

Itens	Fatores	
	1	2
<i>Q43 / Tem sempre razão mesmo sabendo que não</i>	0,71	
<i>Q46 / Faz uma grande história à volta das coisas</i>	0,69	
<i>Q6 / Comunica pouco entre chefias, originando repetição de ações</i>	0,64	
<i>Q10 / Não se preocupa com a confidencialidade na resolução de problemas dos funcionários</i>	0,63	
<i>Q15 / Não se preocupa se a pessoa tem tempo para fazer tudo bem</i>	0,61	
<i>Q2 / Grita com o funcionário em público</i>	0,60	
<i>Q47 / Pessoa fria</i>	0,59	
<i>Q40 / Não se sabe nada</i>	0,59	
<i>Q9 / Não se interessa pela formação do empregado</i>	0,58	
<i>Q45 / Só fala com os chefes de secção</i>	0,58	
<i>Q25 / Nunca se inteira da forma como as coisas correram</i>	0,56	
<i>Q38 / Põe-se atrás dos funcionários para ver o que estão a fazer</i>	0,55	
<i>Q42 / Não confronta com as partes interessadas</i>	0,51	
<i>Q27 / O trabalho tem que ser feito rápido; se necessário sem qualidade</i>	0,47	
<i>Q30 / Nunca se preocupa com a vida pessoal dos funcionários</i>	0,45	
<i>Q13 / Aceita dificilmente a saída antecipada do empregado</i>	0,44	
<i>Q32 / A folga está marcada e não se pode mudar</i>		
<i>Q20 / Não respeita os horários</i>		
<i>Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes</i>		0,74
<i>Q44 / Pessoa frontal</i>		0,70
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>		0,65

Itens	Fatores	
	1	2
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>		0,63
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>		0,63
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo</i>		0,61
<i>Q33 / Explica bem os objetivos que se pretendem atingir</i>		0,60
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>		0,58
<i>Q39 / Preocupa-se sempre como funcionário que não vem trabalhar</i>		0,57
<i>Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade</i>		0,56
<i>Q31 / Sabe até onde cada um pode ir</i>		0,53
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>		0,52
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>		0,47
<i>Q24 / Com tempo para a brincadeira</i>		0,47
<i>Q28 / Move-se através dos conhecimentos</i>		0,44
<i>Q8 / Pode-se mudar a folga</i>		0,44
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>		0,43
<i>Q19 / Admite quando erra</i>		0,43
<i>Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas</i>		0,42
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>		0,42

APÊNDICE J

Comparações Múltiplas de Médias
(Teste Tukey)

Tabela J.1
Comparação Múltipla de Médias Entre Empreendimentos Turísticos

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Hotel	(J) Hotel	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval			
						Lower Bound	Upper Bound		
M_Fator1		Hotel 5	,20837	,13037	,600	-,1648	,5816		
		Hotel 4	-,18337	,23722	,972	-,8624	,4957		
		Hotel 6	Hotel 1	-,23740	,12650	,418	-,5995	,1247	
		Hotel 2	-,07535	,12838	,992	-,4428	,2921		
		Hotel 3	-,50123 [*]	,14847	,010	-,9262	-,0762		
		Hotel 6	-,20837	,13037	,600	-,5816	,1648		
		Hotel 5	Hotel 4	-,39174	,22679	,514	-1,0409	,2575	
			Hotel 1	-,44577 [*]	,10565	,000	-,7482	-,1434	
			Hotel 2	-,28372	,10789	,092	-,5926	,0251	
			Hotel 3	-,70960 [*]	,13116	,000	-1,0851	-,3341	
			Hotel 6	,18337	,23722	,972	-,4957	,8624	
			Hotel 5	,39174	,22679	,514	-,2575	1,0409	
		Hotel 4	Hotel 1	-,05403	,22458	1,000	-,6969	,5888	
			Hotel 2	,10802	,22565	,997	-,5379	,7539	
			Hotel 3	-,31785	,23766	,764	-,9982	,3624	
			Hotel 6	,23740	,12650	,418	-,1247	,5995	
			Hotel 5	,44577 [*]	,10565	,000	,1434	,7482	
			Hotel 1	Hotel 5	,05403	,22458	1,000	-,5888	,6969
		Hotel 1	Hotel 2	,16205	,10318	,618	-,1333	,4574	
			Hotel 3	-,26382	,12731	,304	-,6283	,1006	
			Hotel 6	,07535	,12838	,992	-,2921	,4428	
			Hotel 5	,28372	,10789	,092	-,0251	,5926	
			Hotel 2	Hotel 4	-,10802	,22565	,997	-,7539	,5379
			Hotel 1	-,16205	,10318	,618	-,4574	,1333	
		Hotel 2	Hotel 3	-,42587 [*]	,12918	,013	-,7957	-,0561	
			Hotel 6	,50123 [*]	,14847	,010	,0762	,9262	
			Hotel 3	Hotel 5	,70960 [*]	,13116	,000	,3341	1,0851
			Hotel 4	,31785	,23766	,764	-,3624	,9982	

	Hotel 1	,26382	,12731	,304	-,1006	,6283
	Hotel 2	,42587*	,12918	,013	,0561	,7957
	Hotel 5	-,06538	,13217	,996	-,4437	,3130
	Hotel 4	-,45933	,24050	,397	-1,1478	,2291
Hotel 6	Hotel 1	-,45040*	,12825	,006	-,8175	-,0833
	Hotel 2	-,04756	,13015	,999	-,4201	,3250
	Hotel 3	-,44647*	,15052	,037	-,8773	-,0156
	Hotel 6	,06538	,13217	,996	-,3130	,4437
	Hotel 4	-,39395	,22992	,524	-1,0521	,2642
Hotel 5	Hotel 1	-,38502*	,10711	,005	-,6916	-,0784
	Hotel 2	,01782	,10938	1,000	-,2953	,3309
	Hotel 3	-,38109*	,13297	,050	-,7617	-,0005
	Hotel 6	,45933	,24050	,397	-,2291	1,1478
	Hotel 5	,39395	,22992	,524	-,2642	1,0521
Hotel 4	Hotel 1	,00894	,22769	1,000	-,6428	,6607
	Hotel 5	,41177	,22877	,467	-,2431	1,0666
	Hotel 3	,01286	,24094	1,000	-,6768	,7026
M_Fator2	Hotel 6	,45040*	,12825	,006	,0833	,8175
	Hotel 5	,38502*	,10711	,005	,0784	,6916
Hotel 1	Hotel 4	-,00894	,22769	1,000	-,6607	,6428
	Hotel 2	,40284*	,10460	,002	,1034	,7023
	Hotel 3	,00393	,12907	1,000	-,3655	,3734
	Hotel 6	,04756	,13015	,999	-,3250	,4201
	Hotel 5	-,01782	,10938	1,000	-,3309	,2953
Hotel 2	Hotel 4	-,41177	,22877	,467	-1,0666	,2431
	Hotel 1	-,40284*	,10460	,002	-,7023	-,1034
	Hotel 3	-,39891*	,13096	,029	-,7738	-,0240
	Hotel 6	,44647*	,15052	,037	,0156	,8773
	Hotel 5	,38109*	,13297	,050	,0005	,7617
Hotel 3	Hotel 4	-,01286	,24094	1,000	-,7026	,6768
	Hotel 1	-,00393	,12907	1,000	-,3734	,3655
	Hotel 2	,39891*	,13096	,029	,0240	,7738

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabela J.2
Comparação Múltipla de Médias Entre Níveis de Escolaridade
Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Escolaridade	(J) Escolaridade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
M_Factor1	Até 9º Ano	Secundário	-,08551	,10535	,849	-,3573	,1863
		Curso	,05675	,10091	,943	-,2036	,3171
		Profissional					
	Secundário	Curso Superior	-,19848	,12218	,366	-,5137	,1167
		Até 9º Ano	,08551	,10535	,849	-,1863	,3573
		Curso	,14226	,09988	,485	-,1154	,3999
	Curso Profissional	Profissional					
		Curso Superior	-,11297	,12132	,788	-,4260	,2000
		Até 9º Ano	-,05675	,10091	,943	-,3171	,2036
	Curso Superior	Secundário	-,14226	,09988	,485	-,3999	,1154
		Curso Superior	-,25524	,11749	,133	-,5583	,0479
		Até 9º Ano	,19848	,12218	,366	-,1167	,5137
Até 9º Ano	Secundário	,11297	,12132	,788	-,2000	,4260	
	Curso	,25524	,11749	,133	-,0479	,5583	
	Profissional						
Secundário	Secundário	-,01089	,10910	1,000	-,2923	,2706	
	Curso	,06058	,10451	,938	-,2090	,3302	
	Profissional						
Curso Superior	Curso Superior	-,28143	,12653	,118	-,6078	,0450	
	Até 9º Ano	,01089	,10910	1,000	-,2706	,2923	
	Curso	,07147	,10344	,901	-,1954	,3383	
Curso Profissional	Profissional						
	Curso Superior	-,27053	,12565	,138	-,5947	,0536	
	Até 9º Ano	-,06058	,10451	,938	-,3302	,2090	
Curso Superior	Secundário	-,07147	,10344	,901	-,3383	,1954	
	Curso Superior	-,34201*	,12168	,027	-,6559	-,0281	
	Até 9º Ano	,28143	,12653	,118	-,0450	,6078	
Curso Superior	Secundário	,27053	,12565	,138	-,0536	,5947	
	Curso	,34201*	,12168	,027	,0281	,6559	
	Profissional						

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabela J.3
Comparação Múltipla de Médias Entre Departamentos
Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Departamento	(J) Departamento	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
M_Factor1	Andares	Animação	-,07851	,22354	1,000	-,7897	,6327
		Bar	-,66309*	,19664	,028	-1,2887	-,0375
		Cozinha	-,18279	,13284	,934	-,6054	,2399
		Direcção	-,25329	,19664	,956	-,8789	,3723
		Administrativos	-,35625	,15775	,419	-,8581	,1456
		Lavandaria	,34474	,20827	,820	-,3179	1,0074
		Manutenção	-,47466*	,14772	,046	-,9447	-,0047
		Recepção	-,29499	,14030	,527	-,7413	,1514
		Restaurante	-,09722	,15665	1,000	-,5956	,4012
	Animação	Andares	,07851	,22354	1,000	-,6327	,7897
		Bar	-,58458	,26042	,428	-1,4131	,2440
		Cozinha	-,10428	,21633	1,000	-,7925	,5840
		Direcção	-,17478	,26042	1,000	-1,0033	,6538
		Administrativos	-,27774	,23245	,973	-1,0173	,4618
		Lavandaria	,42325	,26931	,861	-,4336	1,2801
		Manutenção	-,39615	,22577	,763	-1,1145	,3221
		Recepção	-,21648	,22098	,993	-,9195	,4866
		Restaurante	-,01871	,23171	1,000	-,7559	,7185
	Bar	Andares	,66309*	,19664	,028	,0375	1,2887
		Animação	,58458	,26042	,428	-,2440	1,4131
		Cozinha	,48030	,18840	,246	-,1191	1,0797
		Direcção	,40981	,23773	,781	-,3465	1,1662
		Administrativos	,30685	,20671	,898	-,3508	,9645
		Lavandaria	1,00783*	,24744	,002	,2206	1,7951
		Manutenção	,18843	,19917	,995	-,4452	,8221
		Recepção	,36810	,19373	,669	-,2482	,9845
		Restaurante	,56588	,20588	,158	-,0891	1,2209
Cozinha	Andares	,18279	,13284	,934	-,2399	,6054	
	Animação	,10428	,21633	1,000	-,5840	,7925	

	Bar	-48030	,18840	,246	-1,0797	,1191
	Direcção	-07050	,18840	1,000	-,6699	,5289
	Administrativos	-17346	,14734	,975	-,6422	,2953
	Lavandaria	,52753	,20051	,207	-,1104	1,1655
	Manutenção	-29187	,13656	,502	-,7263	,1426
	Recepção	-11220	,12849	,997	-,5210	,2966
	Restaurante	,08557	,14617	1,000	-,3795	,5506
	Andares	,25329	,19664	,956	-,3723	,8789
	Animação	,17478	,26042	1,000	-,6538	1,0033
	Bar	-40981	,23773	,781	-1,1662	,3465
	Cozinha	,07050	,18840	1,000	-,5289	,6699
Direcção	Administrativos	-10296	,20671	1,000	-,7606	,5547
	Lavandaria	,59803	,24744	,319	-,1892	1,3853
	Manutenção	-22138	,19917	,983	-,8551	,4123
	Recepção	-,04170	,19373	1,000	-,6581	,5746
	Restaurante	,15607	,20588	,999	-,4989	,8111
	Andares	,35625	,15775	,419	-,1456	,8581
	Animação	,27774	,23245	,973	-,4618	1,0173
	Bar	-30685	,20671	,898	-,9645	,3508
	Cozinha	,17346	,14734	,975	-,2953	,6422
Administrativos	Direcção	,10296	,20671	1,000	-,5547	,7606
	Lavandaria	,70099*	,21781	,045	,0080	1,3940
	Manutenção	-11842	,16089	,999	-,6303	,3935
	Recepção	,06126	,15410	1,000	-,4290	,5515
	Restaurante	,25903	,16912	,879	-,2790	,7971
	Andares	-,34474	,20827	,820	-1,0074	,3179
	Animação	-,42325	,26931	,861	-1,2801	,4336
	Bar	-1,00783*	,24744	,002	-1,7951	-,2206
	Cozinha	-,52753	,20051	,207	-1,1655	,1104
Lavandaria	Direcção	-,59803	,24744	,319	-1,3853	,1892
	Administrativos	-,70099*	,21781	,045	-1,3940	-,0080
	Manutenção	-,81940*	,21066	,005	-1,4896	-,1492
	Recepção	-,63973	,20552	,061	-1,2936	,0142
	Restaurante	-,44196	,21702	,574	-1,1324	,2485
	Andares	,47466*	,14772	,046	,0047	,9447
	Animação	,39615	,22577	,763	-,3221	1,1145
Manutenção	Bar	-,18843	,19917	,995	-,8221	,4452
	Cozinha	,29187	,13656	,502	-,1426	,7263

M_Factor2		Direcção	,22138	,19917	,983	-,4123	,8551
		Administrativos	,11842	,16089	,999	-,3935	,6303
		Lavandaria	,81940*	,21066	,005	,1492	1,4896
		Recepção	,17967	,14382	,964	-,2779	,6372
		Restaurante	,37745	,15981	,352	-,1310	,8859
		Andares	,29499	,14030	,527	-,1514	,7413
		Animação	,21648	,22098	,993	-,4866	,9195
		Bar	-,36810	,19373	,669	-,9845	,2482
		Cozinha	,11220	,12849	,997	-,2966	,5210
	Recepção	Direcção	,04170	,19373	1,000	-,5746	,6581
		Administrativos	-,06126	,15410	1,000	-,5515	,4290
		Lavandaria	,63973	,20552	,061	-,0142	1,2936
		Manutenção	-,17967	,14382	,964	-,6372	,2779
		Restaurante	,19777	,15297	,955	-,2889	,6845
		Andares	,09722	,15665	1,000	-,4012	,5956
		Animação	,01871	,23171	1,000	-,7185	,7559
		Bar	-,56588	,20588	,158	-1,2209	,0891
		Cozinha	-,08557	,14617	1,000	-,5506	,3795
	Restaurante	Direcção	-,15607	,20588	,999	-,8111	,4989
		Administrativos	-,25903	,16912	,879	-,7971	,2790
		Lavandaria	,44196	,21702	,574	-,2485	1,1324
		Manutenção	-,37745	,15981	,352	-,8859	,1310
		Recepção	-,19777	,15297	,955	-,6845	,2889
		Animação	-,19945	,22398	,997	-,9121	,5132
		Bar	-,67647*	,19703	,023	-1,3033	-,0496
		Cozinha	-,10945	,13311	,998	-,5329	,3140
		Direcção	-,46376	,19703	,357	-1,0906	,1631
	Andares	Administrativos	-,53370*	,15806	,027	-1,0366	-,0308
		Lavandaria	,27898	,20868	,945	-,3850	,9429
		Manutenção	-,38398	,14802	,224	-,8549	,0869
	Recepção	-,39476	,14057	,137	-,8420	,0525	
	Restaurante	-,03117	,15696	1,000	-,5306	,4682	
	Andares	,19945	,22398	,997	-,5132	,9121	
	Bar	-,47702	,26093	,717	-1,3072	,3532	
	Cozinha	,09000	,21675	1,000	-,5996	,7796	
Animação	Direcção	-,26431	,26093	,991	-1,0945	,5659	
	Administrativos	-,33425	,23291	,916	-1,0753	,4068	
	Lavandaria	,47843	,26984	,752	-,3801	1,3370	

	Manutenção	-,18453	,22622	,998	-,9043	,5352
	Recepção	-,19531	,22142	,997	-,8998	,5091
	Restaurante	,16828	,23217	,999	-,5704	,9069
	Andares	,67647*	,19703	,023	,0496	1,3033
	Animação	,47702	,26093	,717	-,3532	1,3072
	Cozinha	,56702	,18877	,083	-,0336	1,1676
	Direcção	,21271	,23820	,997	-,5451	,9706
Bar	Administrativos	,14277	,20712	1,000	-,5162	,8017
	Lavandaria	,95545*	,24792	,005	,1667	1,7442
	Manutenção	,29249	,19956	,905	-,3424	,9274
	Recepção	,28171	,19411	,910	-,3359	,8993
	Restaurante	,64530	,20629	,058	-,0110	1,3016
	Andares	,10945	,13311	,998	-,3140	,5329
	Animação	-,09000	,21675	1,000	-,7796	,5996
	Bar	-,56702	,18877	,083	-1,1676	,0336
	Direcção	-,35432	,18877	,685	-,9549	,2463
Cozinha	Administrativos	-,42425	,14763	,117	-,8940	,0455
	Lavandaria	,38843	,20090	,646	-,2508	1,0276
	Manutenção	-,27453	,13683	,595	-,7099	,1608
	Recepção	-,28531	,12874	,447	-,6949	,1243
	Restaurante	,07827	,14646	1,000	-,3877	,5442
	Andares	,46376	,19703	,357	-,1631	1,0906
	Animação	,26431	,26093	,991	-,5659	1,0945
	Bar	-,21271	,23820	,997	-,9706	,5451
	Cozinha	,35432	,18877	,685	-,2463	,9549
Direcção	Administrativos	-,06993	,20712	1,000	-,7289	,5890
	Lavandaria	,74275	,24792	,085	-,0460	1,5315
	Manutenção	,07979	,19956	1,000	-,5551	,7147
	Recepção	,06901	,19411	1,000	-,5486	,6866
	Restaurante	,43259	,20629	,531	-,2237	1,0889
	Andares	,53370*	,15806	,027	,0308	1,0366
	Animação	,33425	,23291	,916	-,4068	1,0753
	Bar	-,14277	,20712	1,000	-,8017	,5162
	Cozinha	,42425	,14763	,117	-,0455	,8940
Administrativos	Direcção	,06993	,20712	1,000	-,5890	,7289
	Lavandaria	,81268*	,21824	,008	,1183	1,5070
	Manutenção	,14972	,16121	,995	-,3632	,6626
	Recepção	,13894	,15440	,996	-,3523	,6302

	Restaurante	,50252	,16946	,092	-,0366	1,0417
	Andares	-,27898	,20868	,945	-,9429	,3850
	Animação	-,47843	,26984	,752	-1,3370	,3801
	Bar	-,95545*	,24792	,005	-1,7442	-,1667
	Cozinha	-,38843	,20090	,646	-1,0276	,2508
Lavandaria	Direcção	-,74275	,24792	,085	-1,5315	,0460
	Administrativos	-,81268*	,21824	,008	-1,5070	-,1183
	Manutenção	-,66296	,21108	,056	-1,3345	,0086
	Recepção	-,67374*	,20593	,038	-1,3289	-,0186
	Restaurante	-,31016	,21744	,918	-1,0020	,3817
	Andares	,38398	,14802	,224	-,0869	,8549
	Animação	,18453	,22622	,998	-,5352	,9043
	Bar	-,29249	,19956	,905	-,9274	,3424
	Cozinha	,27453	,13683	,595	-,1608	,7099
Manutenção	Direcção	-,07979	,19956	1,000	-,7147	,5551
	Administrativos	-,14972	,16121	,995	-,6626	,3632
	Lavandaria	,66296	,21108	,056	-,0086	1,3345
	Recepção	-,01078	,14410	1,000	-,4693	,4477
	Restaurante	,35280	,16013	,456	-,1567	,8623
	Andares	,39476	,14057	,137	-,0525	,8420
	Animação	,19531	,22142	,997	-,5091	,8998
	Bar	-,28171	,19411	,910	-,8993	,3359
	Cozinha	,28531	,12874	,447	-,1243	,6949
Recepção	Direcção	-,06901	,19411	1,000	-,6866	,5486
	Administrativos	-,13894	,15440	,996	-,6302	,3523
	Lavandaria	,67374*	,20593	,038	,0186	1,3289
	Manutenção	,01078	,14410	1,000	-,4477	,4693
	Restaurante	,36358	,15328	,346	-,1241	,8512
	Andares	,03117	,15696	1,000	-,4682	,5306
	Animação	-,16828	,23217	,999	-,9069	,5704
	Bar	-,64530	,20629	,058	-1,3016	,0110
	Cozinha	-,07827	,14646	1,000	-,5442	,3877
Restaurante	Direcção	-,43259	,20629	,531	-1,0889	,2237
	Administrativos	-,50252	,16946	,092	-1,0417	,0366
	Lavandaria	,31016	,21744	,918	-,3817	1,0020
	Manutenção	-,35280	,16013	,456	-,8623	,1567
	Recepção	-,36358	,15328	,346	-,8512	,1241

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabela J.4
Percepções de Bem-Estar e Liderança Preferência Género Chefia

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
M_Factor1	Homem	Mulher	-,03032	,15390	,979	-,3923	,3316	
		Indifirente	-,12273	,08961	,358	-,3335	,0880	
	Mulher	Homem	,03032	,15390	,979	-,3316	,3923	
		Indifirente	-,09241	,14156	,791	-,4254	,2405	
	Indifirente	Homem	,12273	,08961	,358	-,0880	,3335	
		Mulher	,09241	,14156	,791	-,2405	,4254	
	Homem	Mulher	-,12123	,15479	,714	-,4853	,2428	
		Indifirente	-,29480*	,09013	,003	-,5068	-,0828	
	M_Factor2	Mulher	Homem	,12123	,15479	,714	-,2428	,4853
			Indifirente	-,17357	,14238	,443	-,5084	,1613
		Indifirente	Homem	,29480*	,09013	,003	,0828	,5068
			Mulher	,17357	,14238	,443	-,1613	,5084

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

APÊNDICE K

Diferenças Entre Chefes Promotores e Não Promotores de Bem-Estar
(Teste de Mann-Whitney)

Tabela K.1

Distribuição dos Resultados Relativos aos Itens da Escala de Percepção de Bem-Estar com o Desempenho das Competências da Chefia Ligadas à Tarefa nas Chefias Promotoras e Não Promotoras de Bem-Estar (Teste de Mann-Whitney)

<i>Competências da Tarefa</i>	<i>Promoção de Bem-Estar</i>								<i>U</i>	<i>p</i>
	<i>Não Promove (n=6)</i>				<i>Promove (n=13)</i>					
	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Md</i>	<i>MR</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Md</i>	<i>MR</i>		
<i>Q1 / Contacta para saber se correu tudo bem</i>	3,83	1,32	4,00	11.33	3,23	1,69	4,00	9.38	31.00	0.52
<i>Q12 / Preocupa-se com a melhoria dos conhecimentos do empregado</i>	4,00	,89	4,00	10.33	3,69	1,37	4,00	9.85	37.00	0.87
<i>Q16 / Informa acerca de tudo o que se passa</i>	3,83	1,32	4,00	11.92	3,11	1,19	3,00	9.12	27.50	0.34
<i>Q17 / Resolve os problemas</i>	3,83	1,16	4,00	10.25	3,69	1,31	4,00	9.88	37.50	0.91
<i>Q19 / Admite quando erra</i>	3,33	1,03	3,00	8.83	3,61	1,32	4,00	10.54	32.00	0.60
<i>Q23 / É sensível a tudo o que está à sua volta</i>	3,83	,98	3,50	10.92	3,46	1,12	4,00	9.58	33.50	0.65
<i>Q33 / Explica bem os objectivos que se pretendem atingir</i>	3,66	1,63	4,00	10.92	3,30	1,60	4,00	9.58	33.50	0.64
<i>Q35 / Apazigua os conflitos</i>	3,66	,81	3,50	10.75	3,35	1,31	3,64	9.65	34.50	0.72
<i>Q36 / Quando tem que chamar a atenção, fá-lo em privado</i>	3,50	1,04	3,50	7.33	4,15	1,14	4,00	11.23	23.00	0.15
<i>Q37 / Faz reuniões frequentes entre chefias para melhorar a comunicação</i>	3,33	1,50	3,00	10.42	3,10	1,32	3,00	9.81	36.50	0.84
<i>Q39 / Preocupa-se sempre com o funcionário que não vem trabalhar</i>	3,33	1,03	3,00	7.58	3,96	1,29	4,00	11.12	24.50	0.22
<i>Q41 / Tenta ver o ponto de vista de todos os envolvidos</i>	3,83	,98	3,50	9.00	4,07	1,03	4,00	10.46	33.00	0.59

Tabela K.2

Distribuição dos Resultados Relativos aos Itens da Escala de Percepção de Bem-Estar com as Competências Relacionais entre Chefiãs Promotoras e Não Promotoras de Bem-Estar (Teste de Mann-Whitney)

Competências Relacionais	Promoção de Bem-Estar								U	P
	Não Promove (n=6)				Promove (n=13)					
	M	DP	Md	MR	M	DP	Md	MR		
Q8 /Pode-se mudar a folga	3,6	1,50	4,00	10.1 7	3,61	1,44	4,00	9.92	38.00	0.96
Q14 / Deixa os funcionários agir com liberdade	4,00	,89	4,00	12.6 7	3,26	,92	3,00	8.77	23.00	0.19
Q24 / Com tempo para a brincadeira	4,00	,89	4,00	12.8 3	3,07	1,18	3,00	8.69	22.00	0.15
Q26 / Facilita a saída do funcionário para resolver problemas	3,66	1,63	4,00	10.9 2	3,30	1,60	4,00	9.58	33.50	0.64
Q48 / Rodeia-se de pessoas competentes	3,66	,81	3,50	9.58	3,69	1,18	4,00	10.19	36.50	0.93

Tabela K.3

Comparação dos Resultados Médios das Escalas de Percepção de Bem-Estar com o Desempenho das Competências da Chefiã Ligadas à Tarefa e as Competências Relacionais entre Chefiãs Promotoras e Não Promotoras de Bem-Estar (Teste t para Amostras Independentes)

Percepções de Bem-Estar	Promoção de Bem-Estar				t	p
	Não Promove (n=6)		Promove (n=13)			
	M	DP	M	DP		
Competências Relacionais	3.80	0.74	3.39	0.85	1.01	0.33
Competências da Tarefa	3.59	0.79	3.46	0.66	0.39	0.69

APÊNDICE L

Estudo de Observação das Entrevistas às Chefias Promotoras e Não Promotoras de
Bem-Estar
(Metodologia *Framework Analysis*)

Para a realização do estudo da observação qualitativa das 33 entrevistas efetuadas, inicialmente foi construído um índice orientador efetuado a partir do guião de entrevistas aplicado. Tendo resultado na formação do respetivo índice com três grupos, em que no ponto 1. Será sobre *O entrevistado como chefe*, o ponto 2. Referente a *Chefes e bem-estar* e por ultimo o ponto 3. Relacionado com as *Práticas do Hotel para bem-estar*.

O ponto 1.1. agrupa elementos correspondentes ao entrevistado *Perspetivado por outros*, em associação à 2ª pergunta do guião de entrevista aplicado. O ponto 1.2. como *Perspetivado por si*, correspondendo à 5ª pergunta do guião, e o ponto 1.3. *Como gostaria de ser* que está associado à 6ª pergunta aplicada.

Por sua vez o ponto 2.1. agrupa elementos sobre como o entrevistado perspetiva o Chefe que promove bem-estar, correspondendo à 3ª pergunta do guião, no ponto 2.2. como perspetiva o Chefe que não promove bem-estar, associável à 4ª pergunta e por fim sobre os Chefes marcantes sendo subdividido em 2.3.1. Negativamente e em 2.3.2. Positivamente, correspondendo à 7ª pergunta do guião de entrevistas.

Por último o ponto 3. *Práticas do Hotel para bem-estar* do índice construído está relacionado com a 8ª e igualmente última pergunta do guião de entrevistas aplicado.

Durante a observação das entrevistas verificou-se que alguns dos entrevistados não se cingem à respetiva pergunta ou não respondem à pergunta efetuada, mas antes a perguntas anteriores ou posteriores do guião de entrevista, tendo-se aplicado o critério de tentar agrupar as respostas à respetiva correspondência no índice temático tendo em conta o conteúdo.

Índice construído como auxiliar para observação das entrevistas

1. O entrevistado como chefe
 - 1.1. Perspetivado por outros
 - 1.2. Perspetivado por si
 - 1.3. Como gostaria de ser
2. Chefes e bem-estar
 - 2.1. Chefe que promove bem-estar
 - 2.2. Chefe que não promove bem-estar
 - 2.3. Chefes marcantes
 - 2.3.1. Positivamente
 - 2.3.2. Negativamente
3. Práticas do empreendimento turístico para o bem-estar

Liderança Promotora e Não Promotora de Bem-Estar por Género

Foram efetuadas 33 entrevistas que tiveram em conta os resultados dos inquéritos aplicados. Podendo-se constatar na tabela L.1 a existência de uma maior prevalência nas entrevistas de chefias do sexo masculino, sendo que igualmente entre os homens que existe uma maior proporção de chefias não promotoras de bem-estar.

Tabela L.1

Liderança Promotora e Não Promotora de Bem-Estar por Género

Género	Promove Bem-Estar				Total
	Sim	%	Não	%	
Masculino	14	66,67	7	33,33	21
Feminino	9	75,00	3	25,00	12
Total	23	72,73	10	27,27	33

As entrevistas não descrevem as possíveis diferenças de liderança feitas pelo género masculino ou feminino, tendo havido apenas uma entrevistada que refere várias vezes haver o fator de ser mulher.

«Penso que eles me respeitam mais porque vêem que eu sei as coisas, sei fazer bem o que faço e isso dá-me respeito e autoridade para pedir-lhes coisas, se não fosse isso acho que não tinha hipóteses de os comandar nem um dia. São tudo homens e eu sou a única mulher, tá a ver?»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Liderança Promotora e Não Promotora de Bem-Estar por Empreendimento Turístico

Tabela L.2

Liderança Promotora e Não Promotora de Bem-Estar por Empreendimento Turístico

	Sim	%	% Total	Não	%	% Total	Homem	Mulher
Hotel 1	3	75,00	13,04	1	25,00	10,00	4	0
Hotel 2	3	60,00	13,04	2	40,00	20,00	2	3
Hotel 3	7	100,00	30,43	0	0,00	0,00	5	2
Hotel 4	1	100,00	4,35	0	0,00	0,00	1	0
Hotel 5	6	66,67	26,09	3	33,33	30,00	4	5
Hotel 6	3	42,86	13,04	4	57,14	40,00	5	2
Total	23			10			21	12

Na tabela L.2 é o Hotel 3 o mais representativo quanto à liderança que promove bem-estar, tendo todos os 7 entrevistados sido vistos pelos inquiridos como sendo contribuintes para esse bem-estar, sendo o Hotel 6 aquele em que os inquiridos mais perspetivaram terem lideranças não promotoras de bem-estar numa proporção de 4 em 7 entrevistados.

Assim, iniciamos pela categoria das boas práticas. A partir deste momento, para auxiliar a compreensão dos quadros em cada uma das categorias, optámos por descrever na coluna da esquerda o total de entrevistas realizadas por empreendimento turístico (Total Entrevistas), depois a quantidade de chefias entrevistadas por categoria

(Nº Entrevistados) concluindo na coluna da direita com o número de repetições em que as dimensões se salientaram na categoria (Nº Repetições e Dimensões).

Boas Práticas por Empreendimento Turístico

Quadro L.1 - Boas Práticas por Empreendimento Turístico

Total Entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Hotel 3 [100%]	7	Boas práticas	5	Convívio
			4	Responsabilidade social
			2	Apoio a colaboradores
			2	Condições laborais
			2	Prémios
			1	Abertura à comunicação
			1	Formação
Hotel 4	1	Boas práticas	1	Formação
Hotel 1 [75%]	4	Boas práticas	2	Apoio a colaboradores
			2	Prémios
			1	Abertura à comunicação
			1	Responsabilidade social
			2	Convívio
			1	Formação
Hotel 5 [66,67%]	7	Boas práticas	4	Formação
			3	Abertura à comunicação
			2	Prémios
			1	Apoio a colaboradores
			1	Convívio
Hotel 2 [60%]	3	Boas práticas	1	Apoio a colaboradores
			1	Formação
			1	Prémios
			4	Abertura à comunicação
Hotel 6 [42,86%]	7	Boas práticas	3	Convívio
			2	Apoio a colaboradores
			2	Formação
			1	Condições laborais
			1	Galardão verde
			1	Prémios

Pela observação do grupo de quadro L.1 sobre boas práticas por Hotel, verifica-se que no Hotel 3, cuja totalidade da liderança entrevistada é vista pelos inquiridos como promovendo o bem-estar, salientam as dimensões do *convívio* e da *responsabilidade social* como boas práticas do Hotel em que trabalham, sendo igualmente apontado o *convívio* no Hotel 6 com maior proporção de liderança não promotora de bem-estar, mas tendo como dimensão mais referida pelos entrevistados a *abertura à comunicação* com 4 referências em 7.

Responsabilidade social

«A responsabilidade social tem sido um dos contributos que esta empresa tem pedido às chefias no sentido e procurar reduzir e otimizar custos e recursos para os dirigir para apoio à comunidade que precisa desse apoio e ajuda.»

Entrevista nº 07 – Homem – Hotel 3

Abertura à comunicação

«Questionários através dos recursos humanos anualmente, e tentamos perceber o que cada departamento necessita melhorado, desde comida a sala de estar até a melhores condições de trabalho, fazemos esse tipo de questionários.»

Entrevista nº 12 – Homem – Hotel 6

Convívio

«Aqui há muita preocupação com o bem-estar, como por exemplo os aniversários e outros convívios realizados no nosso refeitório. A nível de chefias há uma actividade fantástica em que vamos visitar outros hotéis durante três ou quatro dias.»

Entrevista nº 28 – Homem – Hotel 3

«Eu acho que o hotel promove sempre alguma coisa aos funcionários, lembro-me por exemplo o hotel dá a alimentação, transmissão de informações, jantares de natal, convívios para os filhos dos funcionários.»

Entrevista nº 11 – Mulher – Hotel 6

Boas Práticas Total dos Empreendimentos Turísticos

Quadro L.2 – Boas Práticas Total dos Empreendimentos Turísticos

Todas Entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Práticas do Hotel	29	Boas práticas	11	Convívio
			10	Formação
			9	Abertura à comunicação
			8	Prêmios
			8	Apoio a colaboradores
			5	Responsabilidade social
			4	Condições laborais
			1	Galardão verde

No Quadro L.2 sobre as boas práticas tendo em conta a totalidade dos Hotéis, emerge em 11 das entrevistas a dimensão do *convívio*, seguido em 10 entrevistas pela *formação*, em 9 a *abertura à comunicação*, e por fim com 8 entrevistas a dimensão *prêmios* e a dimensão *apoio a colaboradores*, num total de 29 menções em entrevistas.

Formação

«As formações têm ajudado muito, especialmente as formações na parte dos conflitos. Como também a formação de HACCP.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Prémio

«No aniversário de cada funcionário é dado um cartão de aniversário, embora seja formatado é entregue o cartão de aniversário, depois é levantado na porta de serviço e indistintamente seja homem ou mulher levam uma garrafa de vinho para festejarem.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

Apoio a colaboradores

*«Temos *teambuildings*, participei também num concurso de culinária, há gente que é muito ajudado pelo hotel neste âmbito.»*

Entrevista nº 30 – Mulher – Hotel 1

Entrevistas Ordenadas por Meses no Serviço

Quadro L.3 – Entrevistas Ordenadas por Meses no Serviço

	Promove bem-estar	Local	Tempo de serviço (meses)	
E04	sim	Hotel 2	12	
E09	sim	Hotel 6	12	
E27	sim	Hotel 3	12	
E28	sim	Hotel 3	12	
E33	não	Hotel 1	17	
E01	sim	Hotel 6	18	
E10	não	Hotel 6	18	
E11	não	Hotel 6	18	
E12	não	Hotel 6	18	
E22	sim	Hotel 5	24	
E23	sim	Hotel 3	30	Até 30 meses – 4 não promovem bem-estar
E25	sim	Hotel 3	33	
E26	sim	Hotel 3	36	
E13	sim	Hotel 6	36	
E07	sim	Hotel 2	42	
E17	sim	Hotel 5	48	
E21	não	Hotel 5	48	
E29	sim	Hotel 3	48	
E30	sim	Hotel 1	48	
E32	sim	Hotel 1	56	
E03	sim	Hotel 2	60	
E31	sim	Hotel 1	60	De 31 meses a 60 – 1 não promove bem-estar
E19	sim	Hotel 5	66	
E05	sim	Hotel 4	84	
E15	sim	Hotel 5	84	
E20	não	Hotel 5	84	
E02	não	Hotel 2	96	
E14	sim	Hotel 5	96	
E16	não	Hotel 5	108	
E08	não	Hotel 6	120	
E18	sim	Hotel 5	120	
E24	sim	Hotel 3	156	
E06	não	Hotel 2	192	> 60 meses - 5 não promovem bem-estar

Pareceu-nos pertinente para a observação das entrevistas a divisão das mesmas em três grupos de 11 entrevistas cada, tendo-se tido o critério do tempo de serviço no Hotel em que se encontravam no momento da entrevista. Sendo o primeiro grupo constituído pelos entrevistados até aos 30 meses de serviço, o segundo grupo do período de 31 a 60 meses de serviço, e por último um grupo com os entrevistados com mais de 60 meses em funções.

Ao efetuar-se esta segmentação das entrevistas constatou-se que é no grupo com mais de 60 meses que encontram-se mais entrevistados vistos como não promovendo bem-estar num total de 5 entrevistados em 11, seguido do grupo até 30 meses com 4 entrevistados em 11, e por fim no grupo de 31 a 60 meses de serviço no Hotel, apenas com 1 entrevistado em 11 como não promovendo o bem-estar.

Chefes Vistos como Marcantes por Entrevistados Positivamente

Quadro L.4 – Chefes Vistos como Marcantes por Entrevistados Positivamente

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	8	Positivamente	5	Competente
			4	Motiva
			3	Apoia
			2	Sabe
			1	Acessível
			1	Cria laços
			1	Educado
			1	Ensina
31 a 60 meses	8	Positivamente	6	Ensina
			3	Motiva
			2	Competente
			2	Sabe
			1	Apoia
			1	Frontal
> 60 meses	10	Positivamente	5	Educado
			2	Acessível
			2	Apoia
			2	Competente
			2	Ensina
			2	Motiva

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			2	Sabe
			1	Cria laços
			1	Frontal
			1	Honesto

As dimensões para chefes marcantes positivamente mais referidas entre os entrevistados até 30 meses ao serviço, foram a de que era um chefe *competente* com 5 entrevistados a o referir em 8, e que correspondia ao chefe que *motiva* os subordinados com 4 menções em 8.

Competente

«Era um indivíduo sério, muito competente. Sabia fazer as coisas. Não embrulhava.»

Entrevista nº 06 – Homem – Hotel 2

Motiva

«Era um líder e motivava os colegas. Para ele o importante era os seus colaboradores, porque a nível operacional tinha que funcionar, então descia ao nível dos colaboradores.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

No grupo de entrevistados dos 31 a 60 meses, a dimensão mais referida foi a de que os chefes marcantes positivamente eram aquele que *ensina*, sendo referido por 6 entrevistados em 8.

Ensina

«Eram pessoas que em parte não tinham pejo em ensinar-me quando havia áreas que eu não conhecia, não sabia e houve pessoas que me marcaram nessa área.»

Entrevista nº 32 – Homem – Hotel 1

Já o grupo de entrevistados com mais de 60 meses, aponta que o chefe que marcante positivamente, era um chefe *educado* com 5 entrevistados a o mencionar em 10.

Educado

«Era uma pessoa que sabia muito de front office, back office, de hotelaria, tinha imensa experiência e lidava com as pessoas lindamente. Era um gentlemen.»

Entrevista nº 10 – Mulher – Hotel 6

Chefes Vistos como Marcantes por Entrevistados Negativamente

Quadro L.5 – Chefes Vistos como Marcantes por Entrevistados Negativamente

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	6	Negativamente	3	Difícil
			3	Não decide
			2	Autoritário
			2	Crítico
			2	Egoísta
			2	Não cria laços
			1	Mentiroso
31 a 60 meses	6	Negativamente	3	Egoísta
			2	Difícil
			2	Não competente
			1	Autoritário
			1	Não apoia
			1	Não decide
> 60 meses	9	Negativamente	3	Difícil
			2	Não cria laços
			2	Não decide
			1	Autoritário
			1	Mentiroso
			1	Não apoia

Como chefe marcante negativamente, é mencionado pelos entrevistados até 30 meses como correspondendo ao chefe *difícil* e também como correspondendo ao chefe que *não decide*, com 3 entrevistados a o referir em 6. No grupo de entrevistado de 31 a 60 meses, é o chefe *egoísta* a dimensão mais referida por 3 dos entrevistados dos 6 que responderam. Já o grupo de entrevistados com mais de 60 meses apontam o chefe que marca negativamente o ser *difícil* com 3 respostas em 9.

Não decide

«Sabe um líder deve aguentar a pressão, deve encontrar a solução para os problemas, ou melhor, vá lá, desafios de trabalho e não adiar a decisão. Nunca decidia aquele indivíduo.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

Egoísta

«Reprende os colaboradores frente a outros, deita-as abaixo, não é produtivo existir essa situação. É uma pessoa egoísta.»

Entrevista nº 04 – Mulher – Hotel 2

Difícil

«...era um indivíduo que disparatava, chamava-me nomes fazia tudo e eu também disparatava e vivíamos assim. Não havia nada a fazer. Um dia gritos e palavrões, no outro era paz total. Muito inconstante e não conseguia aguentar a pressão.»

Entrevista nº 09 – Homem – Hotel 6

Chefes Vistos como Marcantes Positiva e Negativamente (total)

Quadro L.6 – Chefes Vistos como Marcantes Positiva e Negativamente

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Chefes marcantes	26	Positivamente	9	Competente
			9	Ensina
			9	Motiva
			6	Apoia
			6	Educado
			6	Sabe
			3	Acessível
			2	Cria laços
			2	Frontal
			2	Honesto
Chefes marcantes	21	Negativamente	8	Difícil
			6	Não decide
			5	Egoísta
			4	Autoritário
			4	Não cria laços
			4	Não competente
			2	Critico
			2	Mentiroso
2	Não apoia			

São 26 os entrevistados que respondem quanto a chefe(s) visto(s) como marcantes positivamente, salientando-se a dimensão de ser *competente*, que *ensina*, que *motiva*, com 9 entrevistados a referir cada uma destas dimensões.

No que refere a chefe(s) visto(s) como marcantes negativamente há uma menor quantidade de respostas sendo 21 os entrevistados que o indicam, também com uma menor referência de dimensões, salientando-se entre elas a dimensão de chefe *difícil* com 8 entrevistados a o referir e o chefe que *não decide* com 6 referências.

Como Entrevistados Perspetivam Chefe que Promove Bem-Estar

Quadro L.7 – Como Entrevistados Perspetivam Chefe que Promove Bem-Estar

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			19	Apoia
			12	Comunica
			10	Dinâmico
			10	Ouve
			9	Competente
			8	Cria laços
			7	Sabe
			5	Honesto
			5	Partilha
			4	Dá exemplo
Chefe que promove bem-estar	29	Positivamente	4	Delega
			4	Justo
			4	Valoriza colaboradores
			3	Equilibrado
			3	Pragmático
			2	Dá liberdade
			2	Disponível
			2	Intermediador
			2	Otimista
			2	Responsabilidade social
			2	Gosta do que faz
			1	Estável

Da totalidade das entrevistas, em 29 os entrevistados indicam-nos como perspetivam o chefe que promove bem-estar, verificando-se que a dimensão mais referida foi a de ser um chefe que *apoia* com 19 entrevistados a o referir, sendo a segunda dimensão mais mencionada em 12 dos entrevistados, o de ser um chefe que *comunica*.

Apoia

«Um chefe que promove o bem-estar nos colaboradores é um chefe que os deixa trabalhar, que os deixa ter liberdade para tomar decisões e que está lá para os apoiar, bem quando fazem asneiras, alertá-los.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

Comunica

«É uma pessoa que fala bem, discursa bem, que tem um diálogo interessante, que comunica bem as ideias, que transmite bem a informação, que partilha essa informação de forma a que se perceba.»

Entrevista nº 12 – Homem – Hotel 6

Quadro L.8 – Como Entrevistados Perspetivam Chefe que Promove Bem-Estar Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			6	Apoia
			5	Comunica
			3	Competente
			3	Cria laços
			3	Dinâmico
			3	Ouve
			3	Sabe
0 a 30 meses	9	Positivamente	2	Honesto
			2	Partilha
			1	Dá exemplo
			1	Delega
			1	Intermediador
			1	Otimista
			1	Pragmático
			1	Gosta do que faz
			1	Valoriza colaboradores
			7	Apoia

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
31 a 60 meses	11	Positivamente	5	Competente
			4	Ouve
			3	Comunica
			3	Justo
			2	Delega
			2	Dinâmico
			2	Disponível
			2	Equilibrado
			2	Valoriza colaboradores
			1	Cria laços
			1	Dá exemplo
			1	Dá liberdade
			1	Estável
			1	Honesto
			1	Intermediador
			1	Partilha
			1	Sabe
			1	Gosta do que faz
			> 60 meses	9
5	Dinâmico			
4	Comunica			
4	Cria laços			
3	Ouve			
3	Sabe			
2	Dá exemplo			
2	Honesto			
2	Partilha			
2	Pragmático			
1	Adaptável			
1	Competente			
1	Dá liberdade			
1	Delega			
1	Equilibrado			
1	Justo			
1	Otimista			
1	Responsabilidade social			
1	Valoriza colaboradores			

A dimensão de que o chefe que promove o bem-estar positivamente é um chefe que *apoia*, é a mais referida pelos entrevistados independentemente da sua duração de meses em serviço, sendo referido em 6 entrevistas das 9 respostas obtidas até aos 30 meses de serviço, em 7 das 11 respostas dos 31 aos 60 meses, e de 6 referências em 9 nos com mais de 60 meses de serviço.

A segunda dimensão mais referida difere conforme a segmentação dos grupos efetuada por meses de serviço, havendo 5 entrevistados do grupo até 30 meses ao serviço dos 9 que responderam, que apontam que o chefe que promove bem-estar é aquele que *comunica*. No grupo dos 31 aos 60 meses apontam o chefe que é *competente* com 5 entrevistados a o mencionar em 11. Por fim no grupo de entrevistados com mais de 60 meses ao serviço, referem o chefe que é *dinâmico* como promovendo o bem-estar, com 5 entrevistados a o referir em 9 respostas.

Competente

« Deve ter uma personalidade forte. Deve ter conhecimento e competência acima da média. É organizado e desempenha bem as tarefas, decide, usa o seu poder quando vê que deve usar, demonstra consideração pelas pessoas, tem uma estrutura organizacional bem definida.»

Entrevista nº 24 – Mulher – Hotel 3

Dinâmico

«...se for preciso é o primeiro a meter as mãos na massa. Tem de ser uma pessoa dinâmica, activa, tipo não empata as coisas. Um homem de cumpre as tarefas bem.»

Entrevista nº 33 – Mulher – Hotel 1

Quadro L.9 – Como Entrevistados Perspetivam Chefe que Não Promove Bem-Estar

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Chefe que não promove bem-estar	30	Negativamente	14	Não apoia
			9	Autoritário
			6	Cria desconforto
			6	Egoísta
			6	Não lidera
			5	Incoerente

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			5	Não comunica
			5	Não competente
			3	Distante
			3	Não ouve

Foram 30 dos 33 os entrevistados que responderam sobre como perspetivavam ser um chefe que não promove o bem-estar, tendo 14 indicado que será um chefe que *não apoia*, sendo também referido em 9 entrevistas que será um chefe *autoritário*.

Não apoia

«Um chefe que não promove o bem-estar nos colaboradores é um chefe que mantém toda a sua vida no escritório com o “cuzinho sentado na cadeirinha” e que normalmente os colaboradores lutam o dia-a-dia no terreno junto dos clientes...»

Entrevista nº 32 – Homem – Hotel 1

Autoritário

«Um chefe que não promove o bem-estar nos colaboradores é alguém do género ditador, que seja muito recto, eu é que sei, eu é que mando. »

Entrevista nº 17 – Mulher – Hotel 5

Quadro L.10 - Como Entrevistados Perspetivam Chefe que Não Promove Bem-Estar Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	11	Negativamente	4	Autoritário
			4	Não apoia
			2	Cria desconforto
			2	Não lidera
			2	Não ouve
			2	Não competente
			1	Distante
			1	Egoísta
31 a 60 meses	9	Negativamente	1	Incoerente
			5	Não apoia
			4	Egoísta
			3	Incoerente
			3	Não lidera

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			2	Autoritário
			2	Não comunica
			1	Cria desconforto
			1	Distante
			1	Não ouve
			1	Não competente
			4	Autoritário
			4	Não apoia
			2	Cria desconforto
			2	Não lidera
>60 meses	11	Negativamente	2	Não ouve
			2	Não competente
			1	Distante
			1	Egoísta
			1	Incoerente

Quer no grupo de entrevistados até 30 meses ao serviço, quer no grupo com mais de 60 meses, houve 11 respostas, e em ambos os grupos 4 entrevistados indicaram que o chefe que não promove bem-estar é *autoritário*, e igualmente 4 apontaram o este ser um chefe que *não apoia* os colaboradores. Já no grupo de entrevistado de 31 a 60 meses de trabalho no respetivo Hotel, 5 em 9 indicaram como sendo o chefe que *não apoia* e 4 em 9 que é o chefe que é *egoísta*.

Egoísta

«...é uma pessoa egocêntrica, um homem que não dá, apenas quer receber. Para recebermos temos de dar alguma coisa. E isso vai reflectir-se nos colaboradores. Lembro-me uma vez dum chefe antigo que tive que a única preocupação era o ordenado na conta no fim do mês ... o resto era para os escravos fazerem, por assim dizer.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Como Entrevistados Vêem o Ser Chefe e o Ser Líder

Quadro L.11 – Como Entrevistados Vêem o Ser Chefe e o Ser Líder.

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			13	Líder

Chefes e líderes	18	Apontam o que é	10	Chefe vs. líder
			4	Líder um processo
			3	Chefe

Nota: Líder – adapta-se, apoia, conduz, sabe, visionário; **Chefe vs. Líder** – chefe que só gere vs líder que conduz ; **Líder é um processo** de aprendizagem, liderança constrói-se; **Chefe** – um gestor.

Apesar de não ser uma resposta específica a pergunta do guião de entrevistas, 18 dos 33 entrevistados abordaram o ser chefe e o ser líder com o intuito de fazerem algum esclarecimento sobre os dois termos. Tendo dos 18 entrevistados 13 achado pertinente dar a sua perspetiva sobre o que é um *líder* e 10 o exporem a existência de uma diferença entre o que é um chefe e o que é um líder (*chefe vs. líder*).

Líder

«...acho que um líder é alguém que vê as coisas muito para além dos outros. Tem de ser uma pessoa de grande intuição e cultura muito acima do normal.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Chefe vs Líder

«Posso até aturá-las por serem chefes mas acho que líderes nunca serão, pelo menos no meu modo de ver. Ser líder é muito mais importante que ser apenas um chefe. Chefe qualquer pode sê-lo, até pessoas que não percebem nada do assunto, basta terem uma cunha e já está, estão chefes...»

Entrevista nº 08 – Homem – Hotel 6

Quadro L.12 – Como Entrevistados Vêm o Ser Chefe e o Ser Líder Por Tempo de Serviço e Distinção Chefe – Líder Por Categoria “Apontam o que é”

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	5	Apontam o que é	4	Líder
			2	Líder um processo
			2	Chefe vs. Líder
31 a 60 meses	7	Apontam o que é	7	Líder
			3	Chefe vs. Líder
			2	Chefe
			1	Líder um processo
			5	Chefe vs. Líder

> 60 meses	6	Apontam o que é	2	Líder
			1	Líder um processo
			1	Chefe

No grupo de entrevistados até 30 meses ao serviço no respetivo Hotel, 4 em 5 abordaram a temática salientando o que é um *líder*, assim como o fizeram os entrevistados de 31 a 60 meses tendo o feito os 7 entrevistados. Já os entrevistados com mais de 60 meses de serviço deram mais vezes a preferência em esclarecer a distinção entre um chefe e um líder (*chefe vs. líder*) com 5 entrevistados a o referir dos 6 que abordaram a temática.

Líder

Quadro L.13 - Como Entrevistados Vêm o Ser Chefe e o Ser Líder Por Tempo de Serviço e Distinção Chefe – Líder Por Categoria “Líder”

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	4	Líder	3	Adapta-se
			1	Conduz
31 a 60 meses	7	Líder	3	Apoia
			3	Sabe
			2	Conduz
			2	Visionário
> 60 meses	2	Líder	1	Apoia
			1	Conduz

Alguns dos entrevistados elaboram mais sobre o que é ser *líder*, e 3 em 4 no grupo de até 30 meses apontam que um líder *adapta-se*. Já no grupo de entrevistados dos 31 a 60 meses 3 em 7 dizem que um líder *apoia*, e igualmente 3 em 7 que um líder é alguém que *sabe*.

Adapta-se

«...é um processo constante de aprendizagem, lidamos todos os dias com pessoas, todas elas muito singulares. Temos de gerir

por vezes mudanças e só quando o líder está empenhado se consegue.»

Entrevista nº 23 – Mulher – Hotel 3

Apoia

«É preciso ter atenção aos problemas que as pessoas têm, e tentar ajudar, dando atenção às pessoas e percebendo o que pessoas podem dar. Um chefe que seja um líder, faz isso, faz com que o trabalhador faça mais do que é possível fazer, motiva o trabalhador, dá-lhe valor.»

Entrevista nº 05 – Homem – Hotel 4

Sabe

«Um líder da mudança tem de ser sempre alguém quase multifacetado, que sabe de quase tudo, que faz mais que os outros, que inspira as pessoas, que as leva a fazer coisas quase impossíveis de atingir.»

Entrevista nº 31 – Mulher – Hotel 1

Como se Vê Entrevistado como Chefe

Liderança

Quadro L.14 – Como se Vê Entrevistado como Chefe Por Categoria “Liderança”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			9	Como colega
			9	Justa
			6	Por exemplo
			6	Reflete-se na equipa
			5	Aberta
			4	Benevolente
			4	Frontal
Como se vê o entrevistado	25	Liderança	3	Chama à atenção
			3	Estuda
			3	Evita conflitos
			3	Séria
			3	Valoriza equipa
			3	Motiva equipa
			2	Autónoma
			2	Reflexiva
			2	Respeita

Da totalidade dos entrevistados, 25 deram respostas com elementos sobre como se veem no exercício da sua chefia, sendo apontado por 9 dos entrevistados que se veem *como colega* e por igual número que se perspectivam como exercendo uma chefia que se preocupa em ser *justa*

Quadro L.15 - Como se Vê Entrevistado como Chefe Por Categoria “Liderança” Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	9	Liderança	4	Justa
			4	Reflete-se na equipa
			3	Chama à atenção
			2	Aberta
			2	Autónoma
			2	Evita conflitos
			2	Frontal
			2	Motiva equipa
			2	Respeita
			2	Séria
			2	Valoriza equipa
			1	Benevolente
			1	Como colega
			1	Estuda
			1	Por exemplo
			31 a 60 meses	9
5	Justa			
3	Aberta			
3	Por exemplo			
2	Benevolente			
2	Estuda			
1	Autónoma			
1	Evita conflitos			
1	Frontal			
1	Motiva equipa			
1	Reflete-se na equipa			
1	Reflexiva			
1	Séria			
1	Valoriza equipa			
4	Como colega			

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
> 60 meses	7	Liderança	2	Frontal
			2	Justa
			2	Por exemplo
			2	Reflete-se na equipa
			2	Respeita
			1	Benevolente
			1	Reflexiva

No grupo de entrevistados até 30 meses de serviço, o mais referido nas 9 respostas obtidas foi o de verem-se como exercendo uma chefia *justa*, com 4 entrevistados a o mencionar, e igualmente 4 que a maneira como exercem a chefia *reflete-se na equipa*. O grupo de chefes dos 31 aos 60 meses também indica mais o exercerem uma chefia *justa* com 5 entrevistados a o fazerem em 9, ocorrendo na mesma proporção o desejarem ser vistos *como colega* por colaboradores. Por fim o grupo com mais de 60 meses ao serviço salientam mais o desejarem ser vistos *como colega* com 4 entrevistados a o indicar dos 7 que responderam.

Justa

«Eu vejo-me como uma pessoa justa e o mais honesto e tento ter respeito, lidamos com muitas pessoas, eu sirvo quase todos os outros departamentos como intermediário enquanto chefe por isso tenho de manter a minha equipa motivada. Tento ser o mais justo possível»

Entrevista nº 26 – Homem – Hotel 3

Reflete-se na equipa

«Isto é como uma equipa que vai evoluindo ou não conforme quem vai comandando.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Como colega

«Preocupo-me bastante com o bem-estar deles. Digo para fazerem de conta que não sou chefe. Coloco-os muito à vontade.»

Entrevista nº 07 – Mulher – Hotel 2

Exigente*Quadro L.16* - Como se Vê Entrevistado como Chefe Por Categoria “Exigente”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			11	Com outros
Como se vê o entrevistado	19	Exigente	7	Consigo próprio
			6	Com objetivos
			4	Com todos

Quadro L.17 - Como se Vê Entrevistado como Chefe Por Categoria “Exigente” Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			5	Com outros
0 a 30 meses	9	Exigente	5	Consigo próprio
			3	Com objetivos
			2	Com outros
31 a 60 meses	4	Exigente	2	Consigo próprio
			1	Com todos
			4	Com outros
> 60 meses	6	Exigente	3	Com todos
			3	Com objetivos

Dos 33 entrevistados 19 mencionam elementos relacionados com fatores de exigência no exercício da sua chefia, sendo o mais referido a sua exigência *com outros*.

Foi o grupo até 30 meses ao serviço que mais responde referindo elementos de exigência, salientando com 5 respostas em 9 dadas a exigência *com outros* e em igual proporção a exigência *consigo próprio*.

O grupo de entrevistados de 31 a 60 meses foi o que referiu menos elementos sobre um exercício da sua atividade com fatores de exigência, havendo apenas 4 entrevistados a o fazer dos 11, apontando 2 dos 4 a exigência *com outros* e em igual número a exigência *consigo próprio*.

No grupo com mais de 60 meses o mais referido é a exigência *com outros* com 4 entrevistados a o referir entre os 6 que deram elementos sobre esta temática.

Com outros

«Eles pensam que não me preocupo, mas a verdade é que me preocupo a sério com eles, daí ser exigente e não permitir certas coisas. Mas não existe nesta empresa outras pessoas que se dirija aos empregados dizendo que já está a abusar, por exemplo excedendo o tempo que já está a fumar.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Consigo próprio

«Não vou dizer que sou líder perfeita porque nem tenho essa pretensão, prezo as relações entre as pessoas, sou rigorosa e exigente comigo mesmo, tenho sempre a possibilidade de fazer nos outros que todos conseguimos fazer a soma das partes.»

Entrevista nº 23 – Mulher – Hotel 3

Promove Trabalho em Equipa

Quadro L.18 – Total Entrevistados Por Categoria “Promove Trabalho de Equipa”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			19	Ambiente
			10	Inclui
			7	À vontade
		Promove trabalho de equipa	5	Apoia
Entrevistado	24		5	Motiva
			3	Cooperação chefe/equipa
			3	Sana divergências

Dos 33 entrevistados 24 perspetivam-se como promovendo o trabalho em equipa, sendo que a dimensão que mais se salientou foi a de tentarem contribuir para um bom *ambiente* de trabalho com 19 dos entrevistados a o referir.

Ambiente

«Tento que toda a minha equipa se sinta bem dentro do que está a fazer.»

«...passamos muito mais tempo aqui do que lá fora, senão estamos felizes o cliente vai sentir.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 2

Quadro L.19 - Total Entrevistados Por Categoria “Promove Trabalho de Equipa” e Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	9	Promove trabalho de equipa	7	Ambiente
			4	Inclui
			3	À vontade
			3	Apoia
			2	Sana divergências
			1	Motiva
31 a 60 meses	9	Promove trabalho de equipa	9	Ambiente
			4	À vontade
			3	Inclui
			3	Motiva
			2	Apoia
			2	Cooperação chefe/equipa
> 60 meses	6	Promove trabalho de equipa	3	Ambiente
			3	Inclui
			1	Cooperação chefe/equipa
			1	Motiva
			1	Sana divergências

No grupo de entrevistados ao serviço até 30 meses, foi referido como estes se revendo como promovendo o trabalho de equipa ao se preocuparem com o *ambiente* de trabalho, em 7 das 9 referências, assim como foi a dimensão *ambiente* a mais referida no grupo de 31 a 60 meses com 9 menções em 9.

Já no grupo com mais de 60 meses dos 11 entrevistados, apenas 6 abordaram a promoção do trabalho de equipa, sendo que mencionado por 3 entrevistados a promoção

do *ambiente* e igualmente por 3 entrevistados que efetivam uma chefia que *inclui*, promovendo assim o trabalho de equipa.

Inclui

«Preocupo-me com a equipa. Tento incluir todos no trabalho e nas tarefas a cumprir, antigos na casa e novos, é igual.»

Entrevista nº E14 – Mulher – Hotel 5

Personalidade

Quadro L.20 - Total Entrevistados Por Categoria “Personalidade”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			14	Melhorar-se
			8	Competente
			7	Autocrítico
			7	Esforçado
Entrevistado	26	Personalidade	6	Positivo
			4	Honesto
			4	Sociável
			4	Flexível
			3	Ambicioso
			2	Responsável

Quanto às características de maneira de ser nas quais os entrevistados se reveem, a dimensão mais saliente foi a de serem alguém que procura *melhorar-se*, com 14 entrevistados a o mencionar dos 26 entrevistados que abordaram a temática.

Melhorar-se

«Tenho a perfeita noção que faço um bom trabalho na chefia, não há trocas de pessoal, e eu sou muito perfeccionista, então luto todos os dias para ser melhor, nunca penso que está tudo controlado. Liderar é um processo constante de aprendizagem com a equipa e procurar ver quem poderá me substituir na função.»

Entrevista nº 28 – Homem – Hotel 3

Quadro L.21 - Total Entrevistados Por Categoria “Personalidade” e Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	10	Personalidade	7	Melhorar-se
			6	Positivo
			5	Autocrítico
			5	Competente
			4	Esforçado
			4	Honesto
			2	Flexível
			2	Responsável
			1	Ambicioso
			1	Sociável
31 a 60 meses	9	Personalidade	3	Competente
			2	Ambicioso
			2	Autocrítico
			2	Honesto
			2	Positivo
			2	Sociável
			1	Responsável
> 60 meses	9	Personalidade	4	Melhorar-se
			3	Autocrítico
			3	Competente
			2	Esforçado
			2	Flexível
			1	Honesto
			1	Positivo
			1	Responsável
1	Sociável			

A característica que reflete maneira de ser mais referido pelos entrevistados até 30 meses, foi o de ser alguém que procura *melhorar-se* com 7 menções em 10, assim como o foi no grupo com mais de 60 meses mas com 4 referências em 9. Por sua vez o grupo de entrevistados de 31 a 60 meses, nas 9 menções sobre como perspetivam a sua maneira de ser no trabalho, nenhum menciona o *melhorar-se*, sendo a dimensão mais referida a de ver-se como uma pessoa *competente* com 3 referências em 9.

Competente

« Vejo-me alguém competente, bom naquilo que faço, preocupo-me com a minha equipa e, gosto muito do que faço.»

Entrevista nº 25 – Homem – Hotel 3

Entrevistado e Satisfação com o que Faz*Quadro L.22* - Total Entrevistados Por Categoria “Satisfação com o que faz”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Entrevistado	18	Satisfação com o que faz	15	Satisfação
			7	Insatisfação

Quadro L.23 - Total Entrevistados Por Categoria “Satisfação com o que faz” e Por Género

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Género Feminino	4	Satisfação com o que faz	3	Satisfação
			2	Insatisfação
Género Masculino	14	Satisfação com o que faz	12	Satisfação
			5	Insatisfação

Quadro L.24 - Total Entrevistados Por Categoria “Satisfação com o que faz” e Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	7	Satisfação com o que faz	5	Satisfação
			3	Insatisfação
31 a 60 meses	7	Satisfação com o que faz	7	Satisfação
			1	Insatisfação
> 60 meses	4	Satisfação com o que faz	3	Satisfação
			3	Insatisfação

Quadro L.25 - Total Entrevistados Chefia Promotora e Não Promotora de Bem-Estar Por Categoria “Satisfação com o que faz”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
Promove bem-estar	12	Satisfação com o que faz	11	Satisfação
			1	Insatisfação

Não Promove bem-estar	6	Satisfação com o que faz	5 4	Insatisfação Satisfação
-----------------------	---	--------------------------	--------	-----------------------------------

Dos 33 entrevistados, 18 acabam por fazer referências à *satisfação* ou *insatisfação* com o trabalho apesar de não ser questão direta do guião de entrevistas, sendo que dos 18 entrevistados a o referir 15 referem elementos de *satisfação* com o trabalho.

Ao observar-se o Quadro L.23 verifica-se a existência de uma maior proporção de referências sobre a temática de satisfação com o que fazem por parte do género masculino do que do género feminino com 14 referências de homens e 4 de mulheres. Sendo que nas respostas das mulheres há quase um equilíbrio nas referências com 3 indicações de *satisfação* e 2 de *insatisfação*, enquanto os homens dão-nos 12 referências de *satisfação* e para 5 de *insatisfação*.

É entre os entrevistados ao serviço no Hotel entre 31 e os 60 meses que existe um maior número de referências relacionadas com a *satisfação* com o que faz com 7 referências para apenas 1 de *insatisfação*. No grupo até 30 meses, a menção de *satisfação* foi de 5 entrevistados e de *insatisfação* de 3, havendo no grupo com mais de 60 meses menos referências com um total de 4, e uma igualdade de 3 a referir de *satisfação* e também 3 a *insatisfação*.

Pelo Quadro L.25 verifica-se que é entre entrevistados que os inquiridos apontaram como promovendo o bem-estar e deram respostas com estes elementos, que se salientou mais a *satisfação* com o trabalho que fazem, com 11 referências à sua *satisfação* para apenas 1 de *insatisfação*. Sendo que é entre os entrevistados vistos pelos inquiridos como não promovendo o bem-estar que há como que um misto de indicações sobre a satisfação, ocorrendo 5 indicações de *insatisfação* e 4 de *satisfação* de um total de 6 entrevistados.

Satisfação

«Eu estou satisfeito com o que faço, onde trabalho, sinto-me bem e gosto da empresa em que trabalho.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Insatisfação

«Trabalhar era um prazer. Agora trabalhar é mesmo trabalho, farta-me, aborrece-me, deixa-me mal disposto. Já pensei muitas vezes em mudar de trabalho, de hotel, mas depois penso que se mudar posso encontrar igual, daí que vou ficando a fazer o meu trabalho.»

Entrevista nº 08 – Homem – Hotel 6

Insatisfação e Satisfação

«...já me senti mal quando um cliente ofendeu uma das minhas colaboradoras dizendo que não tinha feito bem a cama, nem admitindo que poderia ter havido algo que tivesse justificado isso. Foi muito mal criado. Senti-me mal todo o dia com aquela situação.»

«...sinto prazer em fazer as coisas bem. Sinto prazer quando os clientes agradecem a limpeza do quarto. Fico feliz quando elogiam na receção o nosso trabalho de limpeza. Que confiam em nós. Isso é positivo, muito positivo para mim.»

Entrevista nº 03 – Mulher – Hotel 3

Entrevistado Preocupa-se com...

Quadro L.26 - Total Entrevistados Por Categoria “Preocupa-se”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistados	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			16	Equipa
			8	Hotel
			7	Imagem
Entrevistado	26	Preocupa-se	6	Hotel e equipa
			4	Clientes
			3	Intermediar
			3	Responsabilidade social

Apesar de não ser uma pergunta direta constante no guião de entrevistas, a partir do mesmo e das respetivas respostas foi possível detetar o que os entrevistados apontam como preocupação ou preocupações no exercício da sua atividade.

Foram 26 dos 33 entrevistados que nos apontaram algumas das suas preocupações, tendo-se salientado a preocupação com a *equipa* de trabalho em 16 das entrevistas, sendo a segunda preocupação a com o Hotel com 8 entrevistados a o mencionar, seguido da preocupação com a imagem com 7 referências.

Equipa

«...dou-me bem com os colaboradores, tento ter em conta as necessidades deles, tendo em conta as do hotel, não sou uma ditadora. Quando é necessário faço o trabalho deles, acompanho-os, mas não faço só trabalho de chefia. Tento ver o lado deles, preocupo-me, procuro saber se estão bem, se precisam de alguma coisa.»

Entrevista nº 17 – Mulher – Hotel 5

Hotel

«Para mim, a empresa está em, primeiro lugar. Primeiro os resultados da empresa e depois as pessoas, quero dizer, os interesses de cada um, não as pessoas, evidentemente.»

Entrevista nº 30 – Mulher – Hotel 1

Imagem

«Em hotelaria é necessário manter uma imagem para os clientes, em especial na de 5 estrelas.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

Hotel e Equipa

«...tento atenuar os conflitos, tento compensá-las com o que precisam, tento satisfazer o colaborador e a empresa ao mesmo tempo.»

Entrevista nº 04 – Mulher – Hotel 2

Cliente

«Quando falamos de hotelaria deste tipo, a de 5 estrelas, falamos num nível mais elevado de alojamento em que os clientes usufruem de vários serviços, tipo all inclusive, desde tratamentos de saúde, hoje em dia indissociáveis da maioria da hotelaria de 5

estrelas e há todo um conjunto de protocolos a seguir, padrões de qualidade, boas práticas se quiser chamar, eu permitem a todo o staff servir o cliente da melhor forma. Repito, o cliente paga para isso e deve ser bem servido.»

Entrevista nº 31 – Mulher – Hotel 1

Quadro L.27 - Total Entrevistados Por Categoria “Preocupa-se” e Por Tempo de Serviço

Tempo no Hotel	Nº Entrevistado	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
0 a 30 meses	10	Preocupa-se	5	Equipa
			3	Hotel
			3	Imagem
			2	Hotel e equipa
			2	Responsabilidade social
			1	Intermediar
31 a 60 meses	9	Preocupa-se	6	Equipa
			3	Clientes
			3	Imagem
			2	Hotel e equipa
			1	Intermediar
			1	Responsabilidade social
> 60 meses	10	Preocupa-se	5	Equipa
			3	Hotel
			2	Hotel e equipa
			3	Imagem
			1	Intermediar
			2	Responsabilidade social

A preocupação com a *equipa* foi o mais indicado em todos os grupos independentemente do período em exercício no Hotel, sendo a *imagem* a segunda maior referência nos entrevistados até 30 meses, assim como no grupo dos 31 a 60 meses com 3 menções. Também tendo tido ocorrido 3 menções da preocupação com o *Hotel* no grupo de 0 a 30 meses em segundo lugar, assim como o foi essa a segunda preocupação no grupo com mais de 60 meses.

Trabalho

Quadro L.28 - Total Entrevistados Por Categoria “Trabalho”

Todas as entrevistas	Nº Entrevistado	Categoria	Nº Repetições	Dimensões
			11	Condições
			6	Saúde
Entrevistado	18	Trabalho	3	Adaptação
			2	Tempo
			1	Género

Não seria o foco desta investigação as questões das condições de trabalho, mas estas emergiram na observação das entrevistas com 18 entrevistados dos 33 a o referenciar, sendo que 11 referem-se às *condições* em que esse trabalho é efetuado e a segunda maior referência neste âmbito foi em questões relacionadas com a *saúde*.

Condições de trabalho

«...mas em termos de equipa aqui no hotel há as festas de natal e pouco mais, mas também porque é muito recente e porque estamos numa altura em que á muito trabalho e pouco staff, não há muito tempo para promover muita coisa infelizmente...»

Entrevista nº 10 – Mulher – Hotel 6

«... as vezes gostava de voltar a este tempo, em que saio e desligo, neste caso no Verão durante 5 meses complicado, as minhas férias contínuo com telemóvel a tocar. Não existe o ideal, o ideal era há cinco anos ou seis onde havia prémios, bons ordenados.»

Entrevista nº 21 – Mulher – Hotel 5

Saúde

«Como disse, a saúde física, mental e psicológica é essencial estar bem, porque não é só a doença que implica falta de saúde e mal-estar é também a falta de energia, de ânimo para trabalhar, o mau desempenho no trabalho, as coisas não correrem bem nesse dia, isso também é um problema de saúde não só o fato de se estar

doente. Por exemplo, há pessoas, colegas, que vêm trabalhar mesmo doentes. Não é uma doença daquelas de ir à cama, mas é muito frequente ver pessoas constipadas dias a fio no trabalho, outras com febre até e sintomas de mal-estar. O que faz é que não produzam praticamente nada. Passam o dia a fingir que fazem, à espera que passe a hora para ir para casa»

Entrevista nº 01 – Homem – Hotel 6

«Parece-me importante distinguir os empregados que estão doentes fisicamente ou mentalmente daqueles em que lhes falta alguma coisa, motivação, empenho, brio, por aí, acho que há uma diferença entre estas situações. Às vezes o chefe tem um papel importante ao ver essas situações, deveria beneficiar os empregados, por exemplo o melhor empregado ser beneficiado.»

Entrevista nº 02 – Homem – Hotel 2

