

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O efeito da qualidade da relação líder-colaborador
na felicidade no trabalho

Catarina Coiteiro da Luz

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra,
Professor Auxiliar Convidado,

ISCTE-IUL Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

**O efeito da qualidade da relação líder-colaborador
na felicidade no trabalho**

Catarina Coiteiro da Luz

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor João José da Silva Pissarra,
Professor Auxiliar Convidado,

ISCTE-IUL Business School, Departamento de
Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Setembro, 2020

Agradecimentos

Desde que ingressei no mundo acadêmico, um dos meus principais objetivos era ingressar no Mestrado em Gestão, no ISCTE.

Se hoje estou aqui, a entregar a minha Dissertação de Mestrado na faculdade onde quis estudar e a terminar o Mestrado que sempre quis fazer, a algumas pessoas se deve.

Em primeiro lugar, considero crucial agradecer ao Professor João José Pissarra, por não só ter sido um apoio incansável ao longo desta etapa, como por ter sido sempre um professor de excelência e um exemplo a seguir.

De seguida, deixar um agradecimento especial aos meus pais e às minhas irmãs por todo o apoio que me deram desde o início deste desafio, e por muitas vezes terem acreditado mais em mim do que eu própria.

Agradecer ainda ao Miguel, o meu namorado, por toda a paciência e por ter estado sempre do meu lado ao longo destes meses.

Por fim, agradecer aos meus colegas de trabalho que têm sido muito mais que isso. Trabalhar e estudar ao mesmo tempo não é fácil, mas com a ajuda deles foi mais simples.

Parece que chegou ao fim uma das fases mais desafiantes da minha vida, mas que acredito que foi apenas a primeira porta para a minha intervenção no tema que me propus investigar.

A todos, um sincero obrigada!

“Não sabendo que era impossível, ele foi lá e fez.”

Jean Cocteau

Esta investigação foi realizada com o principal objetivo de perceber se a qualidade da relação líder-colaborador e a liderança altruísta têm efeito sobre a felicidade no trabalho.

O estudo é de natureza quantitativa e a informação foi recolhida numa amostra de 244 inquiridos, sendo estes 155 mulheres e 89 homens.

Este estudo permitiu reconhecer que a felicidade geral, é um fator de mediação da relação da liderança e da felicidade no trabalho.

Os resultados mais relevantes mostram que, a qualidade da relação líder-colaborador apresentou um efeito positivo significativo na felicidade no trabalho, o que significa que o papel dos líderes potencia os sentimentos positivos dos subordinados no contexto de trabalho, o que só por si, é um desafio para os gestores e para os líderes.

Verificámos também que a qualidade da relação líder-colaborador e os comportamentos altruístas do líder têm um efeito direto na felicidade no trabalho, enquanto a felicidade geral, parte externa ao contexto de trabalho, revelou efeitos indiretos.

Em suma, esta investigação permitiu-nos perceber que os comportamentos dos gestores têm que ter em conta a qualidade da relação que estabelecem com os subordinados dado que, e como se pode constatar na literatura, quanto melhor for a qualidade da relação entre líderes e colaboradores, melhores serão os níveis de empenho dos mesmos.

Assim, quando os gestores assumem práticas de gestão que estimulam estados emocionais positivos, os níveis de felicidade no trabalho dos colaboradores tendem a ser mais elevados.

Palavras-chave: comportamentos altruístas, felicidade, felicidade no trabalho, liderança, liderança altruísta, qualidade da relação.

The main aim of this research was to understand if the quality of the leader-member exchange and the altruist leadership effect happiness at work.

This quantitative research consists of a sample of 244 respondents, 155 women and 89 men.

This research revealed that general happiness, is a mediation factor for the leadership and happiness at work.

The most revealing results showed that the quality of the leader-member exchange generated a significant positive effect on the variable “happiness at work”. This means the role of leaders induces positive feelings among members at their workplace. That might be a challenge, as such.

It was verified that the quality of the leader-member exchange and the leaders’ altruistic behavior have a direct effect on happiness at work, although general happiness, outside of work, appears to have indirect effects.

Ultimately, this study proved that leaders should regard the quality of the exchange with their members, in their behavior. Confirming previous literature, the better the leader-member exchange, the higher the effort made by the members.

Thus, the implementation of leadership practices which motivate positive emotional states tend to be beneficial to the members’ happiness levels at work.

Keywords: altruistic behavior, altruist leadership, happiness, happiness at work leadership, quality of the exchange.

Lista de Abreviaturas

DP – Desvio-Padrão

HAW – Happiness at work

LA – Liderança Altruísta

LMX - Leader-Member Exchange

M – Média

OHQ – Oxford Happiness Questionnaire

OLC – Organizational Learning Capacity

PERMA - Prazer, compromisso ou fluxo, relacionamentos e realizações

PME – Pequenas e Médias Empresas

Índice

Resumo	i
Abstract.....	ii
Lista de Abreviaturas.....	iii
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Capítulo I. Introdução.....	1
1.1. Problema de Investigação	1
1.2. Enquadramento do tema	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Estrutura.....	3
Capítulo II. Revisão de Literatura	5
2.1. Enquadramento Teórico.....	5
2.2. Modelo de Investigação	18
Capítulo III. Metodologia	21
3.1. Natureza do Estudo	21
3.2. Características da Amostra	21
3.3. Procedimentos.....	26
3.4. Medidas e Instrumentos	27
Capítulo IV. Resultados.....	29
4.1. Análise descritiva das variáveis e testes de hipóteses.....	29
4.2. Discussão dos Resultados	34
Capítulo V. Conclusões	36
5.1. Conclusões Gerais.....	36
5.2. Limitações do Estudo.....	36

5.3. Impactos para a Gestão	37
5.4. Investigação Futura	38
Referências Bibliográficas.....	40
Apêndices	44
Anexo A. Questionário	44
Anexo B. Análise descritiva das variáveis.....	54
Anexo C. Análise descritiva do modelo de investigação.....	60
Anexo D. Testes de Hipóteses	67

Índice de Gráficos

Gráfico nº 1 – Distribuição por género.....	21
Gráfico nº 2 - Distribuição de habilitações académicas.....	22
Gráfico nº 3 - Distribuição por número de vezes de experiências de desemprego.....	22
Gráfico nº 4 - Distribuição de situação contratual.....	23
Gráfico nº 5 - Distribuição de tipo de horário de trabalho (Tempo Inteiro ou Parcial)...	23
Gráfico nº 6 - Distribuição de tipo de horário de trabalho (Fixo ou Rotativo).....	23
Gráfico nº 7 - Distribuição por flexibilidade horária.....	24
Gráfico nº 8 - Distribuição de antiguidade no atual cargo de chefia.....	24
Gráfico nº 9 - Distribuição de tipo de organização.....	25
Gráfico nº 10 - Distribuição de dimensão da organização.....	25
Gráfico nº 11 - Distribuição de setor de atividade da atual organização.....	26
Gráfico nº 12 - Distribuição de profissão.....	26

Índice de Tabelas

Tabela nº 1 – Variáveis em estudo com respectivo nº de itens, média, desvio-padrão e alfa de cronbach.....	28
Tabela nº 2 - Matriz de Correlações.....	29
Tabela nº 3 - Resultados da mediação.....	32

Índice de Figuras

Figura nº 1 – Modelo de Investigação.....	20
Figura nº 2 – Resultados de apoio ao modelo de investigação.....	33

1.1. Problema de Investigação

A liderança foi definida como a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e ser capaz de facilitar a sua contribuição para a eficácia e sucesso da organização (House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson e Gupta, 1999: 273).

No quadro da evolução conceptual da liderança, a teoria LMX (Leader-Member Exchange) descreve a natureza das relações entre os líderes e os seus seguidores. As relações de alta qualidade entre um líder e os seus seguidores, são baseadas em confiança e respeito mútuo e acabam por gerar melhores desempenhos e resultados organizacionais (Gerstner e Day, 1997; Ilies, Nahrgang e Morgeson, 2007).

O comportamento altruísta dos líderes foi associado a climas de trabalho positivo (Avolio e Locke, 2002). O altruísmo nas organizações foi caracterizado como um comportamento que envolve a ajuda voluntária a outras pessoas com problemas relacionados com o trabalho, incluindo ações como ajudar alguém que está ausente, orientar novos membros na organização, apoiar quem tem sobrecarga de trabalho e auxiliar o líder no seu trabalho (Smith, Organ e Near, 1983).

A felicidade no trabalho é outro dos tópicos que ganhou visibilidade nos últimos anos (Fisher, 2010; Pryce Jones, 2010), face à potencialidade em gerar um conjunto de benefícios tanto para os indivíduos como para as organizações. A felicidade no trabalho tem sido associada a maior sucesso na carreira, desempenho no trabalho e maior apoio aos colegas de trabalho (Boehm e Lyubomirsky, 2008).

Através da revisão da literatura, é possível reconhecer que a felicidade no trabalho depende em grande parte do relacionamento com os líderes, no entanto, o impacto do estilo de liderança na felicidade no trabalho foi um pouco descurado (Fisher, 2010) na generalidade dos debates sobre o tema.

Como tal, é oportuno e pertinente saber qual a importância do papel da liderança na felicidade no trabalho, percecionada pelos colaboradores. Assim, a minha dissertação tem como principal objetivo demonstrar os efeitos da trocas líder-colaborador de modo a inferir implicações práticas sobre o modo de gestores e líderes atuarem, para promoverem

mais felicidade em contexto de trabalho e elevarem o desempenho do colaborador. Desta forma, propus-me a responder às seguintes questões:

- Qual o impacto da qualidade das trocas entre líder e colaborador na felicidade no trabalho?
- O comportamento altruísta dos líderes e a qualidade da relação líder-colaborador são preditores da felicidade no trabalho?
- A felicidade geral é um fator mediador da qualidade da relação líder-colaborador e de comportamentos altruístas do líder na felicidade no trabalho?

Respondendo a estas questões, podemos chegar à problemática que define esta investigação:

Qual o efeito das trocas líder-colaborador e dos comportamentos altruístas na felicidade no trabalho? Será esta relação mediada pelo sentimento de felicidade geral com a vida?

1.2. Enquadramento do tema

A qualidade da relação líder-colaborador tem sido associada a resultados positivos para os colaboradores, como uma maior satisfação no trabalho, bem-estar, satisfação do líder e comprometimento organizacional (Epitropaki e Martin, 1999, 2005; Gerstner et al, 1997; Martin, Thomas, Charles, Epitropaki e McNamara, 2005; Townsend, Phillips e Elkins, 2000).

Diversos autores têm vindo a estudar a relação entre a liderança e os resultados organizacionais (Martin, Guillaume, Thomas, Lee e Epitropaki, 2016) e concluíram que relacionamentos de alta qualidade promovem satisfação e bem-estar no trabalho (Anand, Hu, Liden e Vidyarthi, 2011) e que scores elevados na escala LMX são caracterizados por altos níveis de afetividade que levam a uma maior satisfação e comprometimento.

Como se sabe, os líderes têm um impacto nas atitudes positivas e negativas dos seguidores (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen e Espevik, 2014) contudo, os líderes altruístas são mais sensíveis às necessidades dos colaboradores (Kanungo e Mendonca 1996), promovendo o bem-estar (Digman, 1989) e o bem comum da organização (Avolio et al., 2002).

A preocupação em promover experiências de bem-estar dos colaboradores enquanto estratégia de promoção e estímulo para melhorar o desempenho, passou a ser reconhecida como determinante para as organizações alcançarem os seus objetivos da melhor forma possível (Hartel e Page, 2009; Eby, Mahar e Butts, 2010; Nelson e Knight, 2010).

Assim, e apesar deste tema ser objeto de polémicas e discussões controversas, considero que o mesmo merece continuar a ser debatido no seio das organizações, para que se torne um aspeto essencial na vida das mesmas e nas práticas dos seus gestores. Como tal, propus-me a estudá-lo de maneira a mostrar a sua importância para a gestão, com o intuito de contribuir para uma melhor compreensão das relações LMX, da liderança altruísta, da felicidade geral e conseqüentemente, o impacto destes na felicidade no trabalho.

1.3. Objetivos

No seguimento das questões já apresentadas, o principal objetivo deste estudo passa por entender de que forma a qualidade da relação entre líderes e colaboradores e a adoção de comportamentos altruístas, pode contribuir para a felicidade no trabalho.

De forma mais detalhada, apresento os objetivos que pretendo seguir ao longo deste estudo:

- Demonstrar como a qualidade da relação líder-colaborador, operacionalizada pela escala LMX, e os comportamentos altruístas dos líderes, têm efeitos positivos no sentimento de felicidade no trabalho percebido pelos subordinados;
- Analisar o papel mediador da percepção de felicidade geral na relação enunciada anteriormente;
- E por fim, e não menos importante, analisar as implicações práticas para as empresas com as suas preocupações com o bem-estar e felicidade dos seus colaboradores pois estes, são o ativo mais importante de qualquer organização.

1.4. Estrutura

O presente estudo contempla 5 capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Conclusões.

O Capítulo I apresenta a Introdução e neste, são colocadas questões como qual o problema da investigação, o enquadramento do tema, os objetivos da investigação e a estrutura da tese.

O Capítulo II apresenta a Revisão de Literatura sobre as quatro variáveis em estudo: a qualidade da relação líder-colaborador, a liderança altruísta, a felicidade geral e a felicidade no trabalho. Depois de feito o enquadramento teórico das variáveis apresentadas, foi apresentado o modelo de investigação.

O Capítulo III apresenta a Metodologia e aqui, encontramos qual a natureza do estudo realizado, as características da amostra, quais os procedimentos adotados e as medidas e instrumentos.

O Capítulo IV apresenta os Resultados obtidos na investigação. Aqui, estão contemplados a análise das variáveis e os testes às hipóteses formuladas. Estas foram testadas com recurso a modelos de regressão linear múltipla através do SPSS.

O Capítulo V apresenta as Conclusões da investigação. Neste capítulo estão presentes as conclusões gerais do estudo, as limitações, algumas implicações para a Gestão e sugestões para investigações futuras.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e apêndices que demonstram o apuramento de resultados da investigação empírica.

2.1. Enquadramento Teórico

Liderança

O conceito de liderança tem sido profundamente estudado e têm sido apresentadas diversas propostas de definições (Antoniakis, 2012), em função das abordagens que orientam os autores que desenvolvem investigação neste domínio.

Entre as diferentes definições, salientamos a proposta de que “a liderança envolve persuadir os outros de forma a que estes deixem de lado as suas preocupações individuais para perseguir um objetivo comum que é importante para as responsabilidades e bem-estar do grupo” (Hogan, Curphy, e Hogan, 1994: 634) ou outra, em que “a liderança é a capacidade de um indivíduo influenciar outros, motivá-los e facilitar a sua contribuição para a eficácia e o sucesso da organização” (House et al., 1999: 273). Recentemente, Antoniakis e Day (2012: 5) definiram a liderança como um “processo de influência que ocorre entre um líder e seguidores onde esta influência é explicada por características, comportamentos e perceções do líder num determinado contexto onde a influência ocorre”.

O conceito de liderança, relaciona-se com outros conceitos como o de poder e gestão, mas estes não são equivalentes e não devem ser confundidos (Antoniakis et. al 2012). O poder refere-se aos meios ou posição hierárquica pelos quais os líderes têm potencial para influenciar os outros, como por exemplo, experiência, capacidade de recompensar ou punir o desempenho e o poder formal concedido com base na função (Etzioni, 1964; French e Raven, 1968).

A gestão, por sua vez, é orientada para objetivos, resultando em estabilidade fundamentada em racionalidade, meios burocráticos e no cumprimento de obrigações contratuais. Em relação à sua distinção de gestão, a liderança é uma ação orientada para propósitos, que produz mudanças ou transformações baseadas em valores, ideais, visão, símbolos e trocas emocionais (Bryman, 1992).

Embora alguns autores vejam os líderes e gestores como diferentes tipos de indivíduos (Zaleznik, 1992), outros argumentam que uma liderança bem-sucedida também requer uma gestão bem-sucedida, que a liderança e a gestão são complementares, mas que a

liderança vai além da gestão e que, a liderança é necessária para resultados que excedam expectativas (Bass, 1985, 1998; Bass e Riggio, 2006).

A liderança nas organizações ocorre em diferentes contextos organizacionais (Porter e McLaughlin, 2006). Reconhecendo Avolio (2007), o contexto deve ser considerado em todas as teorias da liderança, pois pode afetar e ser afetado pela eficácia da liderança. Por isso, o comportamento do líder afeta o contexto organizacional em que este opera e vários aspectos do contexto de uma organização (por exemplo, quão centralizado ou formalizado é, cultura e normas, etc.) influenciam o desempenho organizacional. Comportamentos altruístas favorecem contextos participativos, cooperativos e abertos à aprendizagem (Yen e Niehoff, 2004), que melhoram o desempenho organizacional (Goh, Elliot, e Quon, 2012).

A liderança, tem sido considerada um catalisador de melhoria do desempenho organizacional. Zhu, Chew e Spangler (2005), argumentaram que os líderes, como principais decisores, determinam a aquisição, desenvolvimento e implantação de recursos organizacionais e a conversão desses recursos em produtos e serviços valiosos. Assim, a liderança é vista como fonte de eficácia e, conseqüentemente, de vantagem competitiva sustentável (Rowe, 2001).

Qualidade da relação líder-colaborador

Em 1971, Fiedler foi um dos principais impulsionadores do movimento da teoria da contingência da liderança, onde afirmou que as relações líder-colaborador são um dos principais fatores que determinam a eficácia do tipo de liderança exercida. Na continuidade, surgiu outra linha de pesquisa focada nas relações entre líderes e seguidores, com impacto na investigação sobre liderança. Este movimento baseou-se na *Vertical Dyad Linkage* (Dansereau, Graen e Haga, 1975), que evoluiu, mais tarde, para a teoria da troca líder-colaborador (LMX) (Graen e Uhl-Bien, 1995).

Desde a sua formulação, há mais de 50 anos, a teoria LMX (*Leader-Member Exchange*) (Dansereau et al., 1975; Graen e Cashman, 1975; Graen, 1976; Graen, Novak e Sommerkamp, 1982; Graen e Scandura 1987; Graen e Uhl-Bien, 1991; Graen e Wakabayashi, 1994) passou por diversas reformulações. O que começou como uma alternativa ao estilo de liderança médio (*Vertical Dyad Linkage*) (Dansereau et al., 1975), progrediu para uma recomendação para gerar um estilo de liderança mais eficaz através

do desenvolvimento e manutenção de relacionamentos de liderança consistentes e de qualidade (Graen et al., 1991).

A teoria LMX descreve a natureza das relações entre líderes e os seus seguidores. Relações de alta qualidade entre um líder e os seus seguidores, são baseadas em confiança e respeito mútuo, enquanto relações de baixa qualidade entre um líder e os seus seguidores, baseiam-se apenas no cumprimento de obrigações contratuais. A teoria LMX prediz que relações de elevada qualidade entre líder e membros geram melhores resultados, do que relações de menor qualidade, o que tem sido apoiado em sucessivos estudos empíricos (Gerstner et al., 1997; Ilies et al., 2007).

A qualidade da relação na LMX tem sido associada a resultados positivos para os colaboradores, como maior satisfação no trabalho, bem-estar, satisfação do líder e comprometimento organizacional (Epitropaki et al., 1999, 2005; Gerstner et al, 1997; Martin et al., 2005; Townsend et al., 2000). Como os efeitos positivos da LMX já foram bem estabelecidos na literatura, Graen et al. (1995) observaram que seria necessário ir além da investigação líder-colaborador isoladamente do contexto social, e começar a considerar o papel da LMX em estruturas de liderança, como equipas e organizações. Relevante para essa consideração, é um dos princípios fundamentais da teoria LMX - que os líderes desenvolvam relacionamentos LMX de qualidade diferente com cada um de seus colaboradores.

A literatura inicial da LMX sugere que a diferenciação é uma prática de liderança funcional e aceitável. Outras estruturas de liderança também sugerem a utilidade da diferenciação de líderes. De acordo com o modelo de liderança individualizada (Dansereau, 1995; Dansereau et al., 1995, 1998), líderes bem-sucedidos não tratam todos os colaboradores da mesma forma; eles adaptam o seu estilo de liderança às necessidades e motivações de cada colaborador.

Foi ainda proposto na literatura da LMX que os líderes podem gerir equipas (especialmente as de grande dimensão) de maneira mais eficaz, estabelecendo boas relações LMX com poucos colaboradores, que por sua vez podem atuar como “pessoas de confiança” do líder na sua ausência (Dansereau et al., 1975). Considera-se que esta abordagem resulta num uso mais eficiente do tempo e recursos limitados do líder, embora essa suposição não tenha sido ainda empiricamente testada.

Os indivíduos nas equipas podem ser muito sensíveis às informações de comparação social (Festinger, 1954), que podem influenciar as reações dos colaboradores, afetando o autoconceito e as perceções de justiça (Buunk, Collins, Taylor, VanYperen e Dakof, 1990; Crosby, 1976 (1984); Leventhal, 1980; Masterson, Lewis, Goldman e Taylor, 2000; Sinclair, 2003; Tyler, 1989; Tyler e Blader, 2003; Tyler, Degoey e Smith, 1996, 2001; Tyler e Lind, 1992).

Uma razão pela qual a diferenciação LMX pode afetar as reações dos colaboradores deve-se à vantagem oferecida a indivíduos com relacionamentos LMX de alta qualidade. Por definição, relacionamentos LMX de alta qualidade envolvem a troca de recursos tangíveis e intangíveis na teoria líder-colaborador, por exemplo: respeito, confiança, obrigação (Graen et al, 1995), afeto, lealdade, respeito profissional (Dinesch e Liden , 1986; Liden e Maslyn, 1998), informação, influência, apoio (Dansereau et al., 1975), voz (Yrle, Hartman e Galle, 2002), avaliações de desempenho positivas (Duarte, Goodson e Klich, 1993, 1994), e progresso na carreira (Wakabayasi e Graen, 1988). Vários autores sugeriram que as desigualdades provenientes da diferenciação, como a distribuição de recompensas, podem afetar negativamente as relações entre os membros da equipa (Graen et al., 1995; Liden, Sparrowe e Wayne, 1997; Sias e Jablin, 1995).

Liderança Altruísta

O altruísmo refere-se à tendência duradoura de pensar no bem-estar e nos direitos de outras pessoas, sentir preocupação e empatia por elas e agir de uma forma que as beneficie (Van Emmerik, I.H., Jawahar, I.M. and Stone, T.H., 2005). Na mesma visão, de acordo com Simmons (1991), o altruísmo tem como objetivo aumentar o bem-estar de outra pessoa, é intencional, destinando-se a ajudar o outro sem esperar qualquer recompensa. A nível organizacional, o altruísmo refere-se a comportamentos que têm como objetivo ajudar outra pessoa com uma tarefa ou um problema relevante a nível organizacional (Organ, 1988). Assim, o altruísmo nas organizações é caracterizado como um comportamento de ajuda, que envolve ajudar voluntariamente outras pessoas em problemas relacionados com o trabalho, incluindo ações como ajudar alguém que está ausente, orientar novos membros da organização, apoiar quem tem excesso de trabalho e auxiliar o líder no seu papel (Smith et al., 1983).

O conceito de altruísmo raramente foi associado ao contexto organizacional, principalmente devido ao ambiente competitivo em que as empresas tendem a operar (Kanungo e Conger, 1993).

A complexidade da economia e da sociedade exige um maior grau de interdependência (em vez de independência), mais atenção com base na cooperação (em vez de competição) e maior lealdade organizacional. Para isso, são necessários comportamentos altruístas das pessoas (e líderes) nas organizações e das próprias organizações, o que parece um objetivo difícil nos contextos organizacionais tradicionais. Assim, entendemos que a relação entre os comportamentos dos líderes altruístas e o desempenho organizacional pode ser explicada por contextos organizacionais dinâmicos e dispostos a aprender (Kanungo et al, 1993).

Como liderança centrada no ser humano, a liderança altruísta (LA) refere-se à atitude de um líder que mostra preocupação com o bem-estar dos subordinados, colocando os interesses destes acima dos seus (Barbutto e Wheeler, 2006; Salas-Vallina et al., 2018). Em comparação com outros estilos de liderança centrados no ser humano (por exemplo, liderança espiritual, autêntica, ética e servidora), a liderança altruísta concentra-se na atenção dada às necessidades dos subordinados, sacrificando o interesse próprio para os ajudar. Líderes com comportamentos altruístas tentam inspirar os subordinados no desenvolvimento do seu compromisso e entusiasmo (Yukl, 2013). Estes comportamentos traduzem-se em melhor desempenho e maiores benefícios para a organização (Avolio et al., 2002).

Líderes motivados pelo altruísmo são muito mais eficazes do que aqueles que agem por razões “egoístas” (Kanungo et al., 1996). Os líderes que demonstram uma preocupação altruísta pelo bem-estar dos colaboradores, ou que procuram o bem dos outros, provavelmente gerarão um ambiente de cooperação e confiança no qual é mais fácil aprender, experimentar, participar, discutir ou correr riscos, os quais acabam por resultar num desempenho melhor, uma vez que esses fatores são, segundo Chiva, Alegre e Lapidra (2007), os fatores facilitadores da aprendizagem organizacional.

Os líderes têm impacto nas atitudes positivas (Breevaart et al., 2014) contudo, os líderes altruístas são mais sensíveis às necessidades dos colaboradores (Kanungo et al., 1996), promovendo o bem-estar (Digman, 1989) e o bem comum da organização (Avolio et al., 2002).

A tendência de integrar o altruísmo na pesquisa de liderança, refletiu o novo ambiente de negócios que enfatiza a ética, o trabalho em equipa e a colaboração por meio de um processo de tomada de decisão mais transparente. Tais formas de influência foram associadas a uma variedade de resultados positivos, como a satisfação do seguidor e um elevado desempenho (Gardner, Avolio, Luthans, May e Walumba, 2005).

A ética na liderança permanece objeto de pesquisa, com o dilema do interesse próprio e do altruísmo (Vallina et al., 2018). Como a LA está positivamente associada a valores éticos, esses líderes podem levar os colaboradores a estarem satisfeitos e comprometidos com a empresa ou, por outras palavras, felizes no trabalho. Segundo Redding (1972), o clima organizacional ideal é caracterizado por empatia e participação, entre outros aspetos, e ambos se refletem nos conceitos de LA e capacidade de aprendizagem organizacional (OLC), respetivamente.

Durante esta investigação, usaremos a expressão “liderança altruísta” referindo-nos à percepção que os colaboradores têm de comportamentos altruístas do líder.

Felicidade

A felicidade, definida como um estado subjetivo no qual as pessoas se sentem bem e funcionam bem (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico [OCDE], 2013), conquistou interesse no contexto académico e de políticas públicas nos últimos anos (Diener, 2006; Jones et al., 2016). O discurso levou governos em mais de 40 países e agências intergovernamentais como a OCDE, as Nações Unidas (ONU) e a Organização Mundial da Saúde (OMS) a considerarem a felicidade como um resultado social de extrema importância (Diener e Seligman, 2018; Stiglitz, Sen e Fitoussi, 2009). Reorientações recentes do foco das políticas públicas para abranger medidas de felicidade social coincidem com apelos de investigadores para ampliar as noções convencionais de bem-estar social além do bem-estar económico (Mitchell, Weaver, Agle, Bailey e Carlson, 2016).

Segundo Diener (2000), ser feliz é de grande importância para a maioria das pessoas, e a felicidade tem sido considerada um objetivo altamente valorizado nas sociedades. Sentir-se feliz é fundamental para a experiência humana, e a maioria das pessoas experiencia sentimentos e estados de felicidade em algum momento da sua vida (Diener, 1996).

Filósofos e investigadores sociais apresentaram diferentes definições de felicidade (Kesebir e Diener, 2008). Dentro destas definições, existe uma divisão entre visões hedónicas de felicidade, como sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis versus visões eudemónicas de felicidade, que envolvem fazer o que é honesto, moralmente correto, verdadeiro, significativo e /ou potenciador de crescimento (Ryan e Deci 2001; Ryff e Singer 2008).

A abordagem hedónica consiste na pesquisa sobre o bem-estar subjetivo e apresenta dois componentes correlacionados: julgamentos sobre a satisfação com a vida (avaliados globalmente e em domínios específicos como relacionamentos, saúde, trabalho e lazer) e o equilíbrio afetivo ou a preponderância de sentimentos positivos relativamente a sentimentos negativos (Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Schimmack 2008).

Pesquisas sobre a estrutura do afeto, do humor e das emoções, constataam que a dimensão mais importante na descrição das experiências afetivas é a visão hedónica (Watson, Wiese, Vaidya e Tellegen, 1999).

A literatura sugere que a felicidade hedónica, conceituada como mera busca de experiências prazerosas, é insustentável a longo prazo na ausência de bem-estar eudemónico. Quando aspetos hedónicos e eudemónicos do bem-estar são medidos, estes são razoavelmente correlacionados, e alguns investigadores questionam a utilidade da distinção no trabalho empírico (Kashdan, Biswas-Diener e King, 2008; Waterman, Schwartz e Conti, 2008).

Segundo Fisher (2010), uma questão relevante na discussão da felicidade, diz respeito ao que faz as pessoas felizes e por que algumas são mais felizes do que outras. Respostas genéricas são (1) algo no ambiente ou nas circunstâncias da pessoa que a faz feliz; (2) algo dentro da pessoa predispõe a ser mais ou menos feliz; (3) uma interação de pessoa e da situação cria felicidade; e (4) comportamentos intencionais afetam a felicidade.

Como já referido, Diener (2000) afirmou que todas as pessoas reconhecem que a procura de felicidade ou de bem-estar subjetivo, é um objetivo de vida de alta prioridade. As emoções positivas - uma componente central do bem-estar - estão associadas a resultados desejáveis em vários domínios da vida, como o trabalho, relacionamentos e saúde física (Lyubomirsky, King e Diener, 2005).

Embora exista um valor inerente em ser feliz, cultivar a felicidade dos funcionários também pode ser extremamente benéfico para o ambiente de trabalho. Indivíduos felizes promovem relações sociais mais próximas e são mais agradáveis e menos neuróticos (Diener e Seligman 2002). Além disso, as pessoas felizes são mais otimistas, têm mais autoestima e usam mais humor positivo (Ford et al. 2016). Evidências longitudinais demonstram que indivíduos felizes espalham a sensação de felicidade para aqueles que os rodeiam (Fowler e Christakis 2008).

Pessoas felizes relatam ter relações sociais fortes, serem mais produtivas (Wright, Cropanzano, Denney e Moline, 2002), mais persistentes em tarefas (Sarason et al. 1986), e que se envolvem mais em conversas mais substantivas (Mehl, Vazire, Holleran e Clark, 2010).

As pesquisas na última década mostraram que estar envolvido em atividades positivas - por exemplo, realizar atos de bondade (Layous, Nelson., Oberle, Schonert-Reichl e Lyubomirsky, 2012) ou expressar gratidão (Emmons e McCullough 2003; Lyubomirsky, Dickerhoof, Boehm e Sheldon, 2011), pode aumentar os níveis de felicidade. No geral, as atividades positivas são práticas simples, intencionais e regulares, destinadas a concretizar pensamentos e comportamentos saudáveis (por exemplo, pensamentos de gratidão e otimismo (Lyubomirsky e Layous, 2013)).

Ao longo dos anos, foram encontrados diversos fatores que afetam o grau em que as atividades positivas influenciam o aumento do bem-estar (Layous e Lyubomirsky 2014; Lyubomirsky et al, 2013). Esses fatores são influenciados pela forma como uma atividade positiva é praticada, os níveis de suporte social do praticante e o esforço requerido. Tornar-se mais feliz requer tanto um "caminho" (i.e., uma estratégia eficaz) quanto uma "vontade" (i.e., a motivação e o esforço para o realizar); (Lyubomirsky et al., 2011).

Os seres humanos sempre perseguiram a felicidade como um objetivo ou propósito, como um estado ideal ou permanente de bem-estar a alcançar (Moccia, 2016). No entanto, apesar da sua importância para a vida das pessoas, permanece um tópico residual na investigação empírica no domínio do comportamento organizacional e da gestão (López e Fierro, 2015). Conseqüentemente, o estudo das implicações da felicidade em diferentes dimensões (trabalho e família) não apresenta um desenvolvimento sistemático, ainda que nos últimos anos tenha havido um interesse renovado no estudo da felicidade no trabalho (Hosie e Sevastos, 2009).

Felicidade no trabalho

Investigadores organizacionais foram inspirados pelo movimento da psicologia positiva (Cameron, Dutton e Quinn, 2003) e comportamento organizacional positivo (Luthans, 2002; Wright, 2003), embora ainda existam debates sobre a utilidade e pertinência dos temas associados à felicidade em geral e no trabalho em particular (Fineman, 2006; Hackman, 2009; Luthans, e Avolio, 2009; Roberts, 2006; Fisher 2010; Pryce Jones 2010).

Nas últimas décadas, surgiram novos constructos que refletem alguma forma de felicidade ou experiência afetiva positiva no local de trabalho e todos eles se referem a julgamentos agradáveis (atitudes positivas) ou experiências agradáveis no trabalho (Fisher, 2010).

Como na literatura sobre felicidade geral, há evidências de que a felicidade no trabalho apresenta alguma estabilidade podendo ser condicionada por fatores pessoais e ambientais. O facto de tanto os genes como a personalidade preverem a satisfação profissional, confirma que existe uma componente na felicidade no trabalho que opera independentemente das características da situação de trabalho. No geral, os indivíduos com elevada afetividade positiva e autoavaliações pessoais (autoestima, autoeficácia e estabilidade emocional) tendem a manifestar subjetivamente elevados sentimentos de felicidade no trabalho e noutras áreas da vida (Judge e Bono 2001; Judge e Hurst 2008; Judge, Heller e Klinger, 2008).

Uma das principais preocupações na maioria das organizações tem sido perceber o que fazer para ter colaboradores mais felizes, alegres e satisfeitos no local de trabalho. Esta preocupação surge do facto de colaboradores mais felizes, demonstrarem melhor desempenho e efetividade, o que acaba por apoiar as organizações a alcançarem os seus objetivos da melhor forma possível (Hartel et al., 2009; Eby et al., 2010; Nelson et al., 2010). No atual ambiente de negócios altamente incerto e competitivo, atitudes positivas podem tornar-se uma fonte fundamental de vantagem competitiva e sucesso (Guest, 2017).

Diversos estudos sugeriram que fatores como a saúde, cultura e clima organizacional, sistemas de liderança, fatores pessoais, incluindo perceção, cognição e características pessoais, são os principais determinantes das experiências afetivas e emocionais das pessoas no local de trabalho (Brief e Weiss, 2002; Grandey, Tam e Brauburger, 2002; Judge e Klinger, 2008; Duckworth, Quinn e Seligman, 2009).

A felicidade no trabalho tem sido associada a sucesso na carreira, elevado desempenho no trabalho e maior apoio aos outros (Boehm et al., 2008).

Entre as suas principais consequências, a felicidade no trabalho prediz alguns resultados importantes, como maior produtividade e desempenho no trabalho, maior autocontrole, melhores relações interpessoais, saúde física e mental, bem como maior longevidade (Branham, 2012; Fierro, 2015; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa e Zhang, 2011; Pryce-Jones, 2010).

Pessoas com pensamentos positivos são pessoas saudáveis e mais bem-sucedidas nas suas vidas profissionais, produzindo consequências mais frutíferas para as suas organizações (Momeni, Kalali, Anvari, Raoofi, e Zarrineh, 2011).

Por sua vez, Dehaghi (2012) defende que a procura da felicidade no trabalho apresenta o mundo como um lugar mais seguro e permite que os indivíduos tomem decisões com mais liberdade e desfrutem de uma vida mais saudável.

O impacto da felicidade na saúde dos empregados, muitas vezes traduz-se numa redução do absentéismo e no número dias de licença por doença e, por isso, maior desempenho no trabalho (Branham, 2012; Peterson et al., 2011). Da mesma forma, quem se sente feliz no seu trabalho, tem maior probabilidade de ter promoções no emprego, ganha mais dinheiro, tem mais apoio e atinge os seus objetivos dentro do tempo previsto (Pryce-Jones, 2010). Tudo isto é possível, dado que o colaborador desenvolve um modelo de aceitação dos valores e objetivos da organização, associado ao desejo de se esforçar para os alcançar. Nestes casos, segundo a abordagem do “comprometimento organizacional” traduz-se numa estreita relação entre o colaborador e o seu trabalho, que permanece como uma parte transcendente do seu projeto de vida, a ponto de pensar que os seus objetivos e os da organização estão alinhados (Caicedo Domínguez, 2017).

Em relação às variáveis organizacionais, estudos empíricos recentes indicam que a maior percentagem de empregados felizes está a trabalhar em pequenas e médias empresas (PME). Consequentemente, os colaboradores menos felizes predominam nas grandes empresas (Spontón, 2017). Da mesma forma, as pessoas que ocupam cargos de chefia, indicaram maiores níveis de felicidade no trabalho do que os operadores e demais colaboradores contratados (Spontón, 2017). Apesar disto, até hoje a literatura ainda não esclareceu a relação entre a felicidade no trabalho e os diferentes tipos de organizações ou empregos (indústria, comércio, saúde ou educação) (Gabini, 2018).

Por outro lado, os resultados do Índice de Felicidade no Trabalho (Chiumento, 2007) indicaram que as relações interpessoais que são desempenhadas no local de trabalho têm maior impacto na felicidade, juntamente com o quão interessante e significativo é o trabalho para o colaborador. Contrariamente a isto, aqueles que não declaram felicidade, consideram o dinheiro como um fator que leva à mesma. Outros fatores que favorecem a felicidade no trabalho são a relação com os superiores, o reconhecimento pelas conquistas (Vidal García et al., 2014), o tratamento justo (Chaiprasit e Santidhirakul, 2011) e a possibilidade de conciliar a vida familiar com a vida profissional.

Em relação ao equilíbrio vida familiar-profissional, a literatura (Golden, Henly, e Lambert, 2013) destacou que a possibilidade de equilibrar as duas dimensões, através de diferentes opções, como por exemplo, o trabalho flexível, implica um aumento da felicidade no trabalho e familiar, ou seja, ambos os domínios se influenciam positivamente logo, todas as políticas que incentivam um maior grau de autonomia na decisão de como, quando e onde trabalhar, têm impacto nos níveis de felicidade (Golden et al., 2013).

Seligman (2011) usa ainda o acrónimo PERMA para indicar que uma pessoa é feliz quando tem: prazer, compromisso ou fluxo, relacionamentos (relações sociais) e realizações (atingir metas e/ou alcançar objetivos). Por sua vez, o modelo de Warr (2013), conhecido como modelo "vitamina", leva em conta duas fontes de felicidade (características do trabalho e processos mentais), proporcionando uma perspetiva combinada do processo.

Desta forma, os processos individuais podem ser divididos em características de longo prazo (aspetos disposicionais ou demográficos) e processos de curto prazo (como lidar e pensar em situações específicas). Nesse sentido, os especialistas só conseguiram identificar algumas características individuais capazes de impactar na felicidade do colaborador, como a extroversão, responsabilidade e agradabilidade (Momeni et al., 2011; Warr, 2013), ou certas características como possuir emoções positivas, acreditar que o trabalho realizado tem significado e a possibilidade de estabelecer metas claras (Seligman, 2011).

Em relação às variáveis sociodemográficas, alguns estudos (Bryson e McKerron, 2017, Lopez et al., 2015) indicaram relações significativas entre os níveis de felicidade, sexo, idade, nível educacional e estado civil. Particularmente, o maior nível de felicidade foi

encontrado em pessoas com maior nível de escolaridade, em colaboradores divorciados e em colaboradores do sexo feminino. Adicionalmente, outros investigadores (Song, Heo, An e Choi, 2017) relataram diferenças nos índices de felicidade com base no tipo de trabalho realizado, na posição, na antiguidade na organização e no salário. Em relação à idade, alguns estudos empíricos (Bryson et al., 2017; Lopez et al., 2015) mostraram um desempenho estável na felicidade no trabalho ao considerar as diferentes faixas etárias, enquanto outros defenderam que este aspeto pode variar ao longo dos anos (Sheldon e Lucas, 2014).

As interações sociais são outras das fontes da felicidade no trabalho. Estudos anteriores evidenciaram o papel essencial das relações interpessoais na promoção da felicidade e bem-estar (Baumeister e Leary, 1995). Os autores afirmaram que relações de alta qualidade com outras pessoas, proporcionam felicidade e energia aos colaboradores (Dutton e Ragins, 2007). Thompson e Heron (2005) afirmaram que a qualidade percebida da relação entre colaboradores e o líder, pode fazer uma diferença positiva no contexto de qualquer violação do contrato psicológico e isso, por sua vez, pode ajudar a manter os níveis de comprometimento. Hayes, Bonner e Pryor (2010) constataram que o ser humano precisa de ter contacto com os outros. Colaboradores que se sentem socialmente separados no trabalho, podem apresentar sentimentos de insatisfação. Conhecendo os colegas, os colaboradores podem entender-se melhor uns aos outros e, como consequência, as tarefas de trabalho tornam-se mais eficazes num ambiente mais satisfatório. Hoje, as pessoas deixam menos o emprego por causa da empresa, mas sim como consequência das relações sociais no trabalho.

Os indivíduos felizes são ainda vistos como “mais amorosos, perdoadores, confiantes, enérgicos, decisivos, criativos, sociáveis e prestativos” (Myers, 2000: 58) e estes podem levar outros colaboradores a desenvolverem uma atitude mais favorável em relação ao seu trabalho. Um alto nível de energia, criatividade e entusiasmo pode motivar os colaboradores a dedicarem-se mais ao trabalho. Além disso, colaboradores felizes mostram mais sensibilidade às oportunidades no trabalho e permanecem confiantes e otimistas em relação ao seu trabalho (Bakker e Demerouti 2008). Isto, aumenta o comprometimento no trabalho dos colaboradores e consequentemente, estes tornam-se mais dedicados e ficam mais facilmente absorvidos pelo trabalho. Em comparação a isto, é menos provável que um colaborador infeliz se sinta comprometido ou que se desenvolva no trabalho. Este acaba por estar mais propenso a sentir-se stressado e exausto, levando a

uma diminuição da sensação de prosperidade e vigor no trabalho, o que irá reduzir o seu desempenho (Carmeli, Ben-Hador, Waldman e Rupp, 2009).

Relacionado, está o conceito de fluxo, definido como um estado de plena satisfação, foco e concentração, quando um colaborador está completamente envolvido no trabalho (Csikszentmihalyi, 2013). Um colaborador feliz irá experimentar mais criatividade, energia, foco e prazer no trabalho, levando à experiência do fluxo. O fluxo tem sido considerado a principal fonte ou ingrediente da felicidade, o que provavelmente reflete uma influência formativa do fluxo na felicidade (Csikszentmihalyi, 2013).

O fluxo traz experiências semelhantes à felicidade (por exemplo, prazer no trabalho), mas pode não levar exatamente ao que chamamos felicidade na definição científica. Por outro lado, elevada energia, entusiasmo e foco, trazidos pela felicidade podem levar à experiência do fluxo (Bakker et al., 2008).

Alguns investigadores estabeleceram uma relação entre sentir-se absorvido no trabalho e felicidade, por exemplo, Myers e Diener (1995) defenderam que, seja no trabalho ou no lazer, as pessoas divertem-se mais quando são absorvidas no fluxo de uma atividade. No entanto, Kondo e Hirano (2016), afirmaram que as pessoas felizes tendem a procurar ativamente um trabalho que as consiga absorver.

Além disso, pesquisas recentes mostraram que quando os colaboradores estão felizes tendem a gostar mais do trabalho e são mais eficazes, criativos e colaborativos (Revesencio, 2015). As pessoas perfeccionistas raramente são felizes, pois as coisas raramente chegam ao estado de perfeição ou permanecem nesse estado (Matthews e Ewens, 1988; Walsh, 2013). Se os colaboradores são felizes, estes refletem um maior envolvimento com o trabalho e a organização, devido à influência do humor positivo associado à felicidade no trabalho. Como as pessoas felizes mostram maior sensibilidade às oportunidades no trabalho, são mais prestativas, confiantes e otimistas (Bakker et al., 2008), elas acabam por ser mais propensas a procurar a perfeição no seu trabalho.

Adicionalmente, a percepção de justiça no trabalho depende em grande parte de como os colaboradores se sentem no trabalho. Um colaborador feliz e satisfeito é mais propenso a perceber o processo de tomada de decisão como justo, as pessoas de bom humor oferecem uma avaliação mais favorável do que as pessoas de humor negativo (Martin, Abend e Sedikides, 1997). Da mesma forma, os colaboradores felizes são mais propensos a realizar uma avaliação favorável sobre a visão e o foco de sua organização. Por outro lado, é

menos provável que um colaborador feliz fique com “ciúmes” da realização de outros colegas e tenha maior probabilidade de participar na comemoração no cumprimento de metas. Este é um dos indicadores importantes da felicidade do colaborador expressa ao nível de grupo ou equipa. Celebrar e aplaudir os outros no cumprimento de metas é uma indicação da extensão de partilha de humor nas organizações, que está positivamente relacionada com a visão compartilhada e com o comprometimento organizacional (Mahon, Taylor, Boyatzis, Zelenski, Bonesso e Humphrey, 2014).

Por oposição ao acima referido, não é invulgar encontrar colaboradores insatisfeitos. Estes acabam por ser menos participativos em equipa, opõem-se mais às políticas da empresa e procuram caminhos alternativos para fazer um trabalho significativo (Morrison e Nolan, 2007).

A felicidade no trabalho é um conceito que engloba diversos fenómenos, variando de estados transitórios a atitudes e emoções mais estáveis (Fisher, 2010). No local de trabalho, a felicidade é frequentemente influenciada por eventos atuais e condições crónicas que compõem a tarefa, o trabalho e a organização. Ao mesmo tempo, a influência dos atributos estáveis dos indivíduos na felicidade no trabalho foi recentemente reconhecida (Fisher, 2010; Warr, 2013). Contudo, ainda não foi possível esclarecer totalmente as dimensões do constructo, nem desenvolver um instrumento que englobe a complexidade da felicidade no trabalho com propriedades psicométricas aceitáveis para avaliação. Assim, alguns autores (Fisher, 2010, Salas Vallina et al., 2013) reivindicaram a necessidade de reconsiderar a mensuração desta variável, uma vez que até agora esta foi feita a partir de constructos relacionados com a mesma. Nesse sentido, tanto os gestores como os investigadores da área, devem aceitar a responsabilidade de trabalhar em função do desenvolvimento de culturas organizacionais que tendem à felicidade porque, ser feliz, é uma condição necessária para que as pessoas sejam felizes no seu trabalho (Salas Vallina et al., 2013).

2.2. Modelo de Investigação

Relativamente à qualidade da relação líder-colaborador, Graen et al. (1995) observaram que seria necessário ir além da investigação do contexto social isolado, e começar a considerar o papel do LMX em estruturas de liderança, como equipas e organizações.

Como observado no enquadramento teórico, pudemos reconhecer que o papel da liderança afeta o contexto organizacional e, conseqüentemente, influencia o desempenho organizacional. No entanto, os comportamentos altruístas do líder favorecem contextos mais participativos, cooperativos e abertos à aprendizagem (Yen et al., 2004), que acabam por melhorar o desempenho dos colaboradores (Goh et al., 2012).

Como já foi referido, a integração do altruísmo na pesquisa da liderança, refletiu um novo ambiente organizacional, que enfatiza a ética, o trabalho em equipa e a colaboração. Estas formas de influência foram associadas a uma maior satisfação do colaborador e um elevado desempenho na execução das suas tarefas (Gardner et al., 2005).

De referir ainda a importância da felicidade individual no contexto organizacional. Algumas pesquisas mostraram que pessoas relativamente mais felizes também são mais produtivas (Wright et al., 2002) e mais persistentes nas suas tarefas (Sarason et al., 1986).

Colaboradores mais felizes tendem a gostar mais do trabalho e são mais eficazes, criativos e colaborativos (Revesencio 2015). Como as pessoas felizes mostram maior sensibilidade às oportunidades no trabalho, são mais prestativas, confiantes e otimistas (Bakker et al., 2008), estas acabam por ser mais propensas a procurar a perfeição no seu trabalho.

Assim, e tendo em conta os objetivos desta investigação, apresentamos as hipóteses que serão testadas neste estudo:

H:1: A qualidade da relação líder-colaborador tem um efeito positivo sobre a felicidade no trabalho e é mediada pela felicidade geral;

H:2: A liderança altruísta tem um efeito positivo sobre a felicidade no trabalho e é mediada pela felicidade geral.

A figura seguinte representa o modelo de investigação empírica:

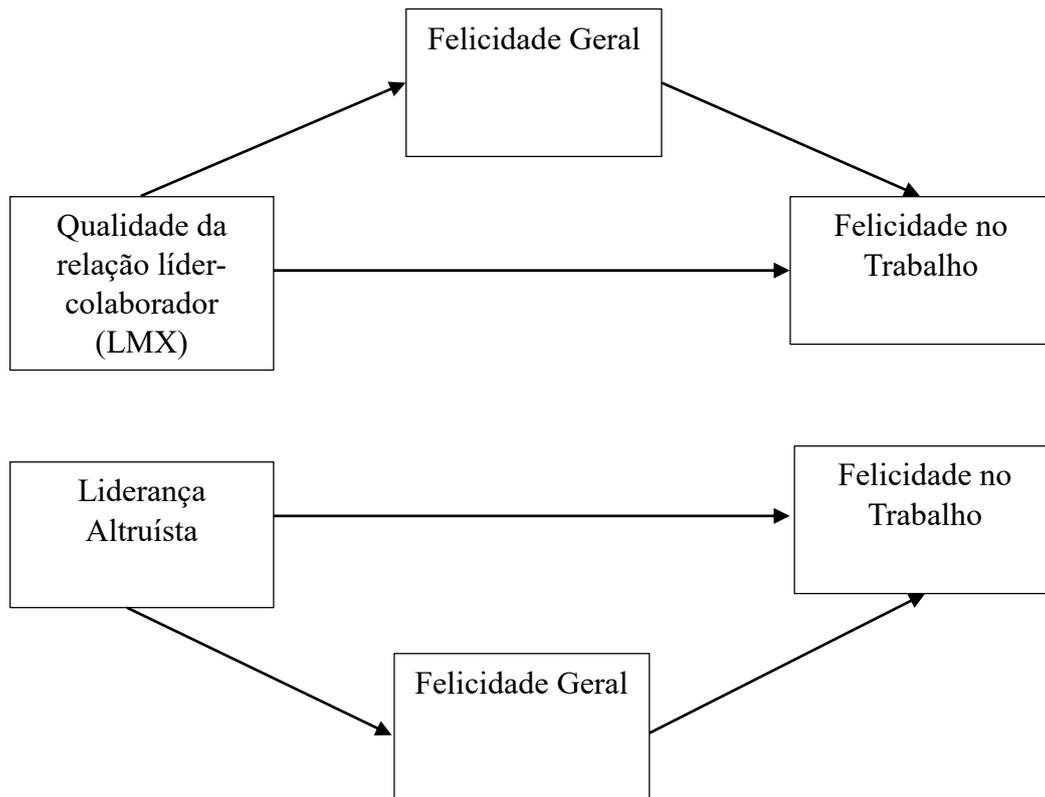


Figura nº1 – Modelo de Investigação

Através deste modelo de investigação pretendemos demonstrar o impacto da qualidade da relação líder-colaborador (LMX) e da liderança altruísta na felicidade no trabalho. Ao mesmo tempo, pretendemos ainda perceber se a felicidade geral medeia a relação entre a liderança e a felicidade no trabalho.

A análise estatística da mediação estabelece que a variável independente X influencia a variável dependente Y, ao mesmo tempo em que é capaz de descrever e quantificar o mecanismo responsável por esse efeito (Hayes e Preacher, 2014).

O modelo de mediação simples, reflete uma sequência causal na qual X afeta Y indiretamente através da variável mediadora M. Neste modelo, postula-se X para afetar M, e esse efeito propaga-se para Y. Esse efeito indireto representa o mecanismo pelo qual X transmite o seu efeito em Y. De acordo com este modelo, X também pode afetar Y diretamente - o efeito direto de X - independente da influência de X sobre M (Hayes et al., 2014).

3.1. Natureza do Estudo

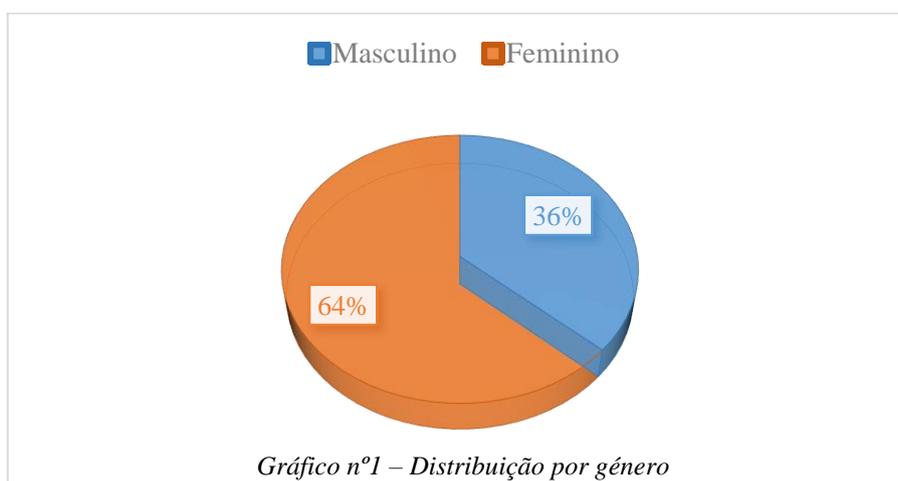
O estudo realizado é de natureza quantitativa e correlacional. As principais variáveis deste estudo são: a qualidade da relação líder-colaborador (LMX), a liderança altruísta, a felicidade geral e a felicidade no trabalho.

Nesta investigação, discutimos o papel da felicidade geral enquanto variável mediadora, na relação entre a qualidade da relação líder-colaborador e a liderança altruísta sobre a felicidade no trabalho.

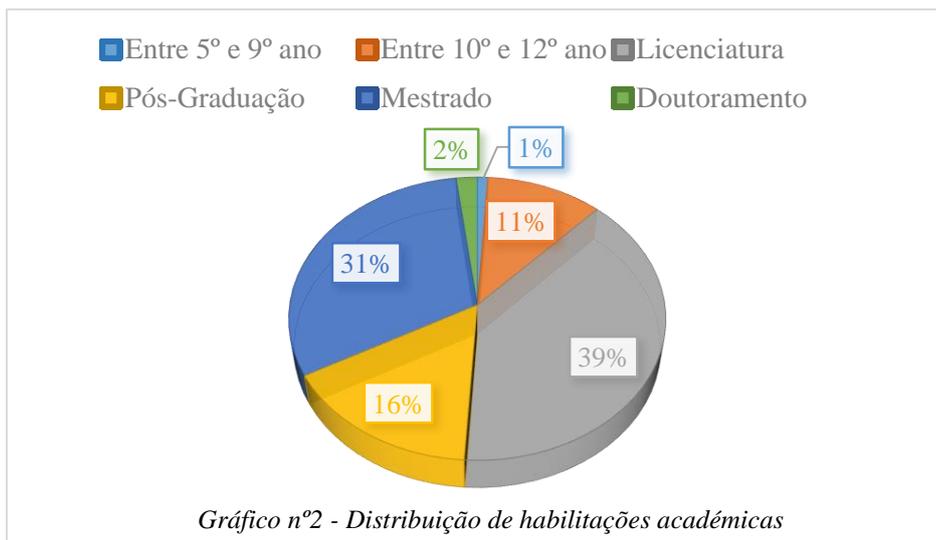
3.2. Características da Amostra

Os dados apresentados foram recolhidos através da aplicação de um questionário a uma amostra de conveniência.

Neste estudo, participaram 244 pessoas sendo estas, 64% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 19 e os 60 anos ($M=30,39$) e, 36% do sexo masculino, com idades entre os 21 e os 63 anos ($M=31,75$) (Gráfico nº1).



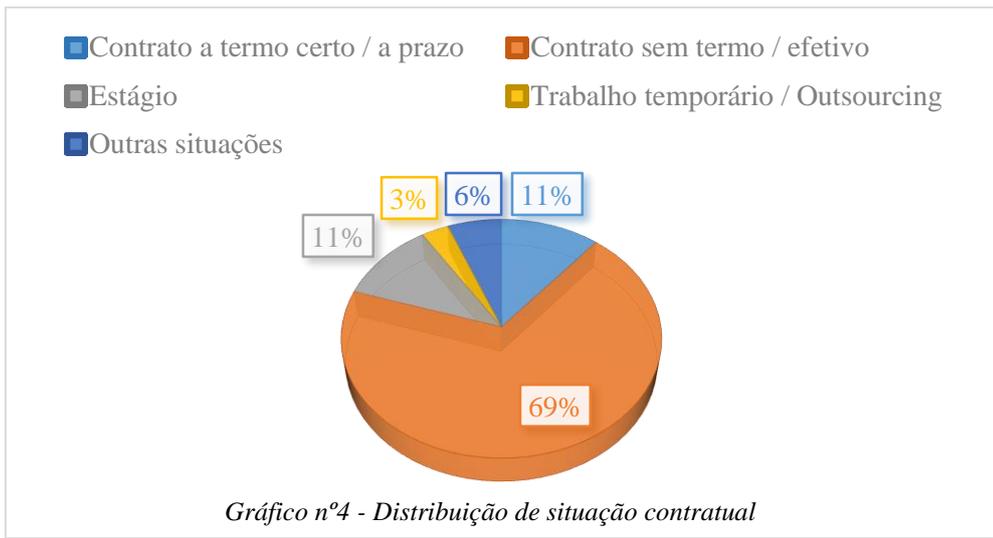
Relativamente às habilitações académicas, 87% das mulheres inquiridas possuem habilitações ao nível do ensino superior e 89% dos homens possuem as mesmas habilitações (Gráfico nº2).



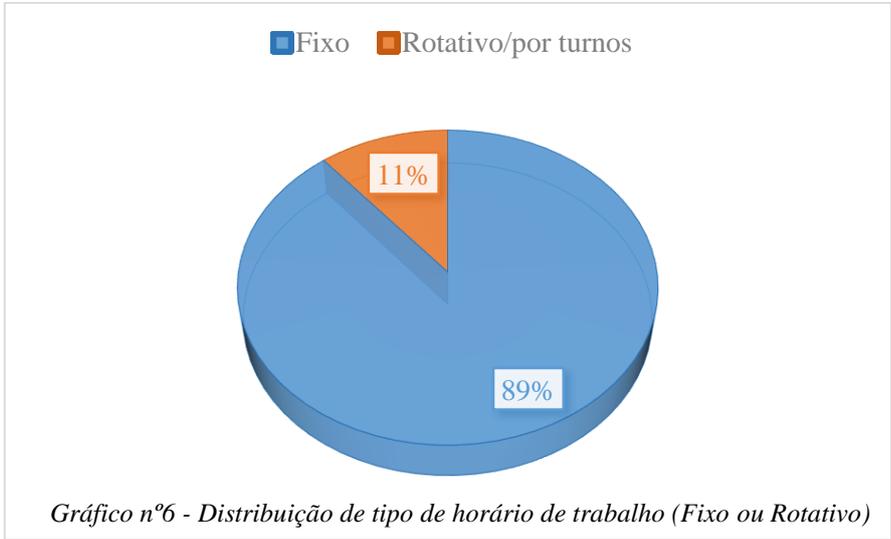
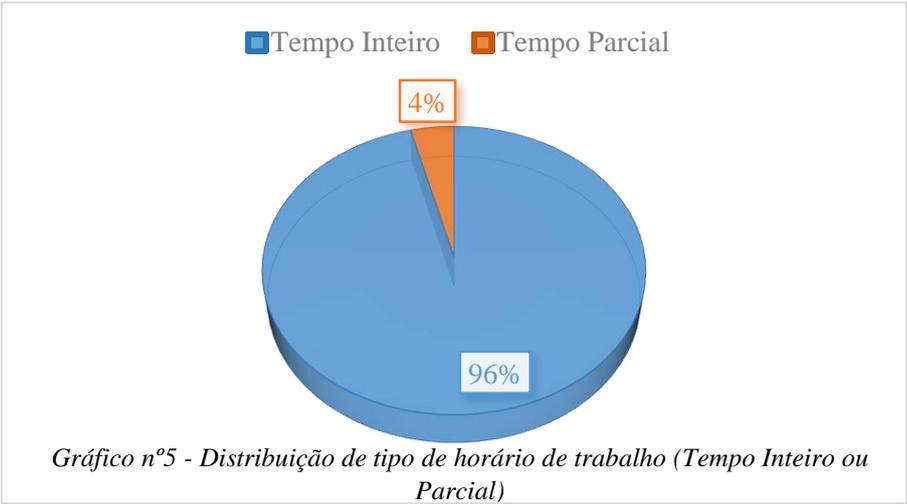
Sobre as experiências de desemprego, 30% das mulheres diz já ter estado desempregada entre 1 a 3 vezes, em toda a sua experiência profissional. O mesmo se pôde confirmar com os homens inquiridos (Gráfico n°3).

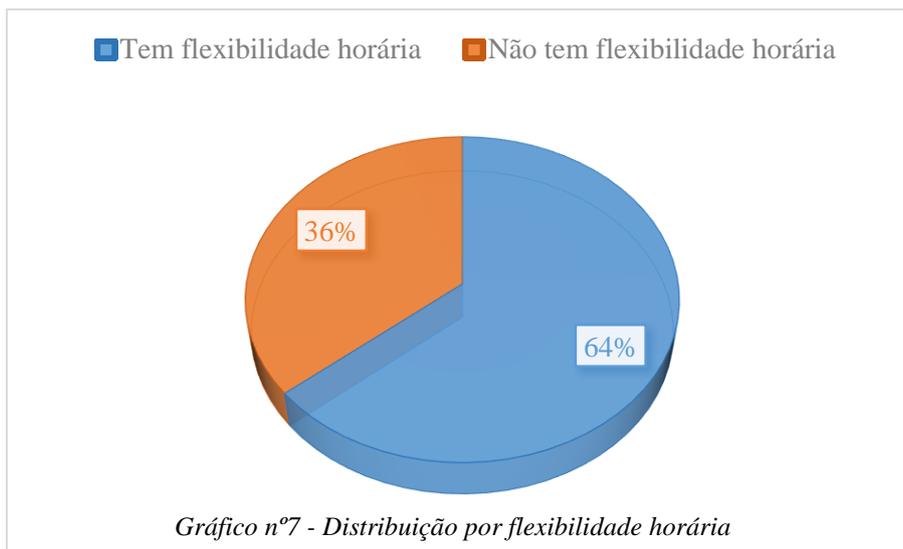


Relativamente à situação contratual nas atuais organizações, 66% das mulheres e 74% dos homens estão atualmente a contrato sem termo (Gráfico n°4).

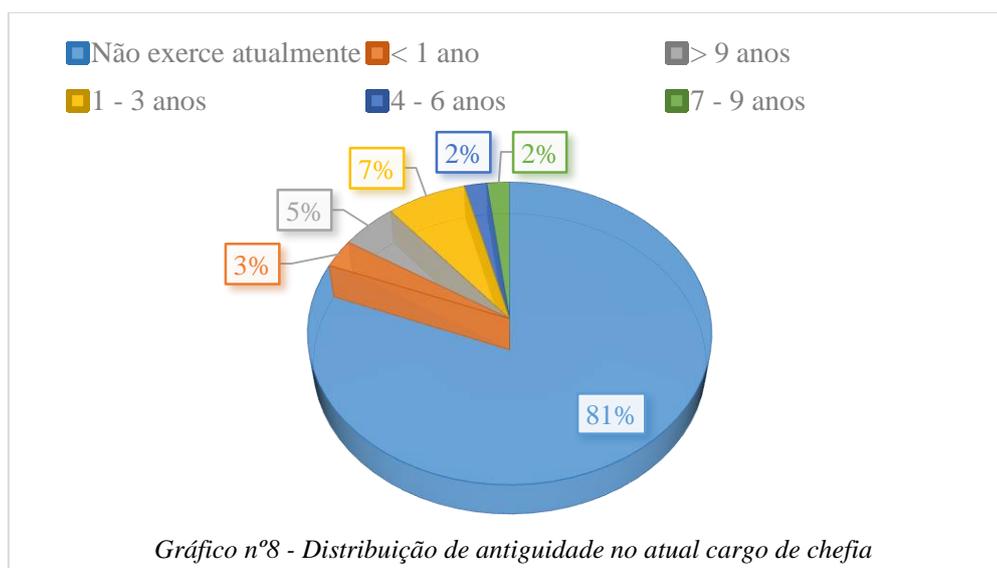


Dentro da amostra feminina, 95% trabalha a tempo inteiro e 59% diz ter flexibilidade horária. Já na amostra masculina, 98% trabalham a tempo inteiro, e 73% diz ter flexibilidade de horário (Gráficos n°5, 6 e 7).

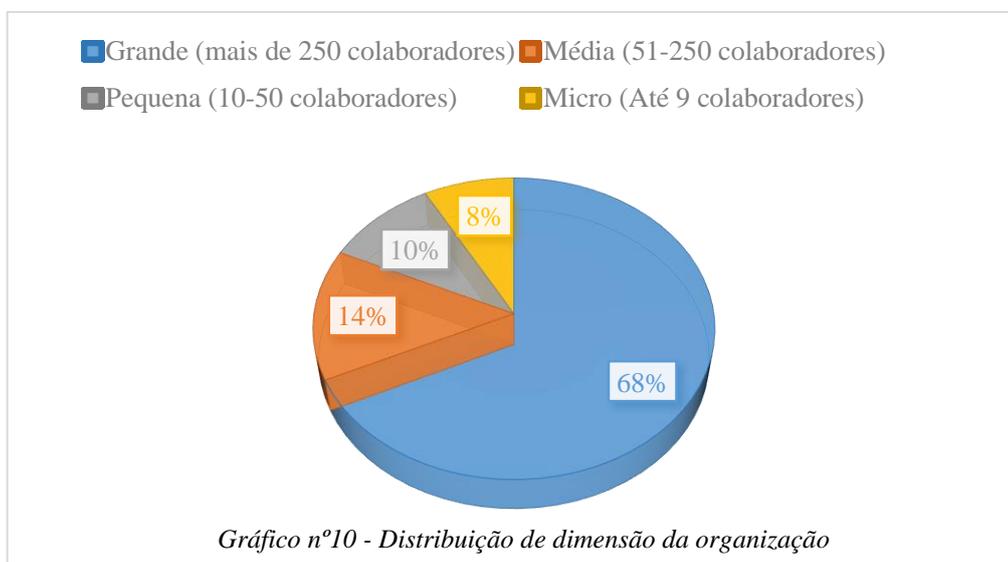
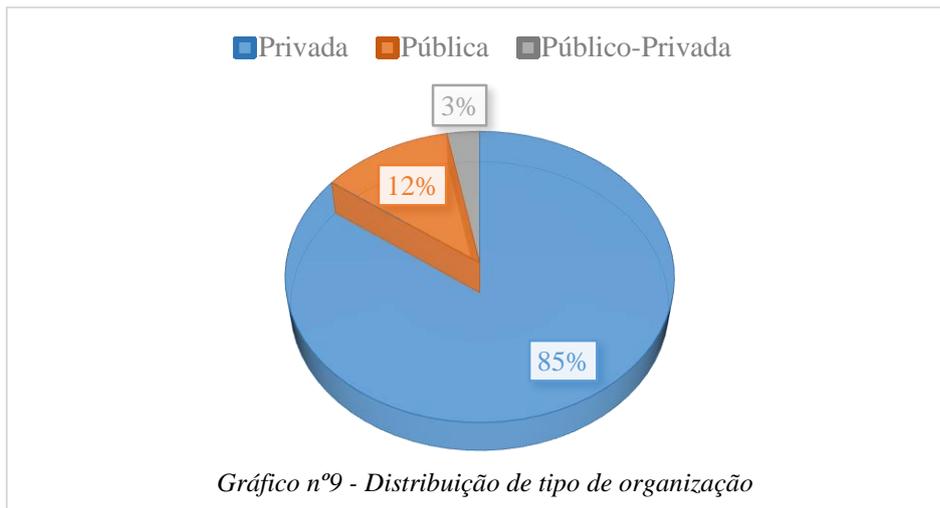




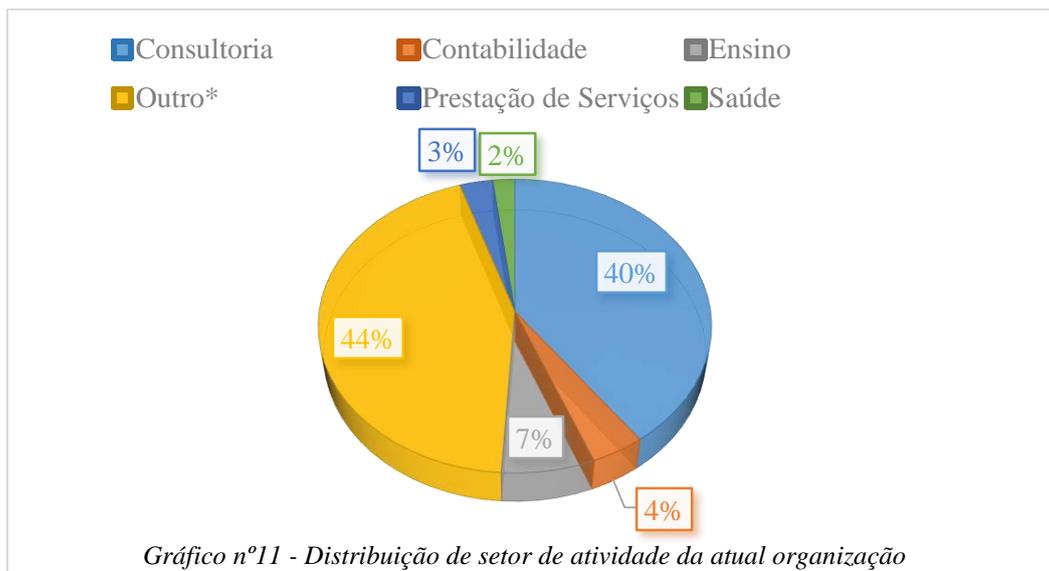
Sobre os cargos de chefia, 16% das mulheres exercem atualmente um cargo de chefia e 7% não exercem atualmente, mas já exerceram. Dentro da amostra masculina, 24% exercem atualmente um cargo de chefia e 16% não exercem atualmente, mas já exerceram (Gráfico n°8).



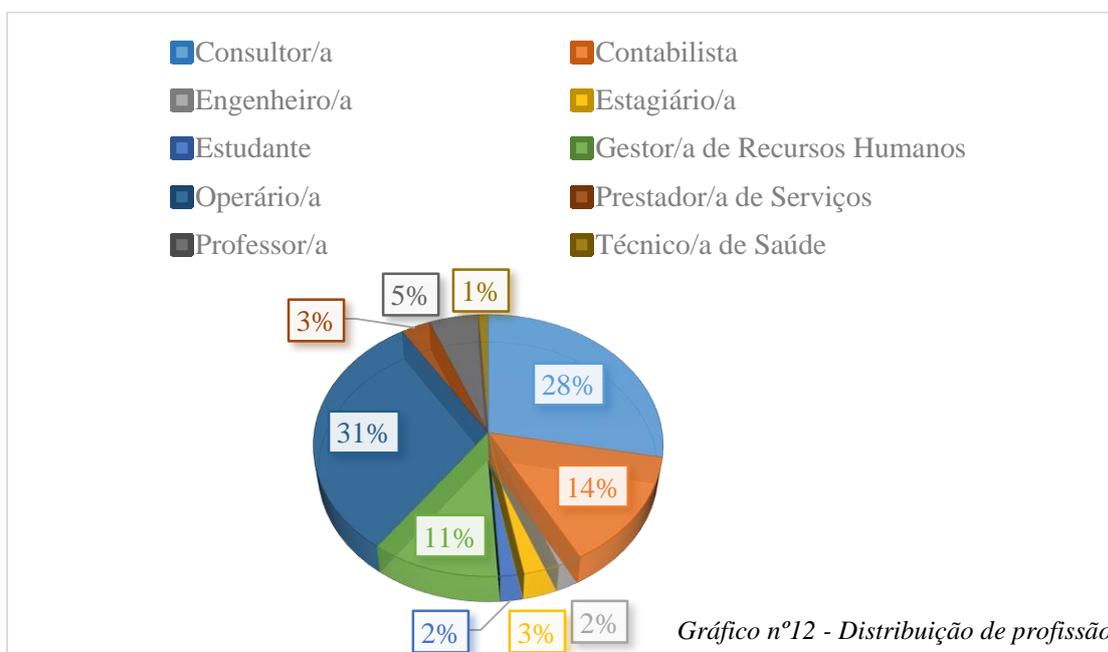
Relativamente ao tipo e à dimensão das organizações onde os inquiridos exercem atualmente funções, 85% trabalham em empresas do setor privado e 68% trabalham em grandes empresas (mais de 250 colaboradores) (Gráficos n°9 e 10).



É ainda importante realçar que das diversas áreas de negócio e respetivas categorias profissionais, a amostra é maioritariamente constituída por colaboradores de empresas da área da consultoria e a grande maioria exerce funções de Consultor (28%), Contabilista (14%) e Gestor de Recursos Humanos (11%) (Gráficos n°11 e 12).



* A categoria “Outro” engloba diversas áreas, como: Arquitetura, Retalho, Informática, Transportes, Têxtil, entre outros



Todos os dados acima mencionados, podem ser encontrados no Anexo B.

3.3. Procedimentos

A informação foi recolhida através da aplicação de um questionário (Anexo A). Este foi elaborado, inicialmente em *Word*, tendo em conta a informação demográfica necessária, as medidas de LMX, liderança altruísta, felicidade geral e felicidade no trabalho, com recurso à informação recolhida na literatura.

Posteriormente, e dado que algumas das escalas tiveram de ser traduzidas para português, foi pedido a 2 pessoas para fazerem as traduções integrais das escalas e posteriormente, trocaram as traduções entre elas e voltaram a traduzir para a língua inicial (inglês). Este método foi realizado para alcançar coerência na versão utilizada.

Numa terceira fase, o questionário foi lido e preenchido em papel por 15 pessoas, de modo a detetar e corrigir possíveis erros, gralhas ou dificuldade na interpretação dos itens.

De seguida, a versão final do questionário foi colocada na plataforma *Qualtrics* e foi posteriormente partilhada em diferentes redes sociais (*LinkedIn, Facebook e Instagram*) e enviada diretamente por e-mail a alguns colegas de trabalho e docentes do ISCTE. Este questionário esteve disponível para resposta de 05 de janeiro de 2020 até ao final do mês de fevereiro do mesmo ano.

De realçar ainda que, os requisitos para validação da resposta do participante foram: o inquirido ter mais de 18 anos de idade, já ter tido alguma experiência profissional e estar atualmente empregado. Estes critérios foram criados com o objetivo de a situação atual do inquirido, não enviesar o tipo de resposta dada.

3.4. Medidas e Instrumentos

O corpo do questionário é constituído por itens relativos à caracterização sociodemográfica e por quatro subescalas: LMX, liderança altruísta, felicidade geral e felicidade no trabalho.

No início do questionário, foram colocadas diversas questões, como o sexo, idade, habilitações académicas, experiência profissional e antiguidade, se já teve experiências de desemprego, se exerce ou já exerceu algum cargo de chefia, qual a situação contratual atual e em que tipo de organização trabalha. Estas questões foram colocadas com o objetivo de caracterizar a amostra em estudo, para melhor compreender o perfil dos participantes no estudo.

Para avaliar a qualidade da relação líder-colaborador, foi utilizada a escala LMX (versão do colaborador), desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995), a qual é constituída por 7 itens e tem uma escala de resposta tipo *Likert*, ancorada em cinco pontos, a variar entre 1 “Discordo” e 5 “Concordo”. A consistência interna da escala, medida através do alfa de Cronbach foi de 0,914.

De forma a apurar a percepção de uma liderança altruísta, foi utilizada uma escala de Barbuto e Wheeler (2006). Esta escala é composta por 4 itens, ancorada em cinco pontos, entre 1 “Discordo” e 5 “Concordo”. A consistência interna da escala, medida através do alfa de Cronbach foi de 0,882.

Para estudar o nível de felicidade geral dos inquiridos, foi aplicado o Oxford Happiness Questionnaire (OHQ), desenvolvido por Hills e Argyle (2002), com uma escala tipo *Likert* composta por 29 itens, ancorada em seis pontos entre 1 “Discordo Totalmente” e 6 “Concordo Totalmente”. A consistência interna da escala, medida através do alfa de Cronbach foi de 0,874.

De maneira a perceber qual a felicidade no trabalho dos colaboradores inquiridos, foi aplicada o instrumento denominado *Happiness at Work* (HAW), desenvolvido por Abdel-Khalek (2006), constituído por um item, numa escala de 0 a 10, solicitando aos participantes para indicar quão feliz se sentiam a realizar as tarefas inerentes à sua função, na sua atual organização. Escalas de itens múltiplos normalmente envolvem itens que se referem a qualidades ligeiramente diferentes da felicidade no sentido de prazer na vida de uma pessoa como um todo. Uma das razões para preferir itens únicos é que as pessoas podem facilmente ver se se inserem ou não no conceito (Abdel-Khalek, 2006).

Tabela nº 1 – Variáveis em estudo com respetivo nº de itens, média, desvio-padrão e alfa de cronbach

Escala	Nº itens	M	DP	Alfa de Cronbach
1. LMX	7	3,84	0,98	0,914
2. Liderança Altruísta	4	2,74	1,01	0,882
3. Felicidade	29	4,32	0,58	0,874

4.1. Análise descritiva das variáveis e testes de hipóteses

De maneira a iniciar a exploração dos dados, foi calculada a matriz de correlações entre as principais variáveis do estudo, conforme o quadro abaixo (Anexo C – Tabela 22 – 24):

Tabela nº 2 - Matriz de Correlações

	M	DP	1	2	3	4
1. LMX	3,84	0,98				
2. Liderança Altruísta	2,74	1,01	0,511**			
3. Felicidade	4,32	0,58	0,306**	0,195**		
4. HAW	6,77	2,12	0,423**	0,326**	0,347**	
5. Idade	30,89	9,97	0,007	-0,189**	-0,007	0,180**

** $p < 0,01$

As correlações entre as variáveis qualidade da relação líder-colaborador (LMX), liderança altruísta, felicidade geral e felicidade no trabalho (HAW) são positivas, moderadas e estatisticamente significativas.

Pode verificar-se que a liderança altruísta e a LMX têm uma correlação linear moderada-forte ($r=0,511$). De salientar também as variáveis LMX e a felicidade no trabalho, que também apresentam uma correlação linear moderada-forte ($r=0,423$).

Segundo Lee e Wilbur (1985), os colaboradores mais jovens tendem a estar mais insatisfeitos com as características do trabalho. Por outro lado, os colaboradores mais velhos relatam maior satisfação com as características do trabalho, o que pode refletir que estes são mais “capazes” de lidar com as dificuldades associadas ao trabalho. Além disto, os colaboradores mais velhos são mais capazes de selecionar e focar nas tarefas que realizam melhor, atenuando assim os sentimentos negativos no contexto de trabalho (Abraham e Hansson, 1995).

Raab (2019) defende ainda que o aumento da satisfação no trabalho dos colaboradores mais velhos pode refletir a satisfação com o seu status de antiguidade e experiência dentro de uma empresa.

Assim, e com base na literatura existente, podemos constatar que as pessoas mais velhas manifestam maiores níveis de felicidade no trabalho e como tal, a variável idade foi tratada como variável de controlo, de forma a controlar o seu efeito nas variáveis dependentes.

Para além da variável idade, foi possível constatar que outras variáveis também apresentaram algum efeito na felicidade no trabalho, como a flexibilidade horária, o exercer ou não um cargo de chefia atualmente e a dimensão da organização.

Em relação à flexibilidade horária, conseguimos constatar que os colaboradores que têm essa flexibilidade, apresentam valores mais altos de felicidade no trabalho o que pode significar que estes, tendo maior controlo sobre o seu horário de trabalho, experimentam estados emocionais positivos em relação ao seu trabalho e relações com a organização onde realizam as suas funções. (Anexo C – Tabela 26 e 27)

Quem exerce atualmente um cargo de chefia também revela maiores níveis de felicidade no trabalho, o que pode significar que colaboradores com mais poder e reconhecimento formal e com alguma capacidade de influência sobre a organização onde trabalham, expressem maior sentimento de felicidade em relação ao trabalho (Anexo C – Tabela 28 e 29)

A dimensão da organização também apresentou algum efeito sobre a felicidade no trabalho dado que, os colaboradores que trabalham em empresas mais pequenas, consideram ser mais felizes no trabalho, o que pode ser explicado pela menor formalidade existente e pela capacidade de criar mais e melhores relações no contexto de trabalho (Anexo C – Tabela 30 e 31)

Assim, e de forma a testar as hipóteses em estudo, foram realizados os seguintes passos:

H:1: A qualidade da relação líder-colaborador tem um efeito positivo sobre a felicidade no trabalho e é mediada pela felicidade geral.

De maneira a testar a H:1, realizámos inicialmente uma regressão linear simples, tratando a variável LMX como variável independente e a felicidade no trabalho como variável dependente.

Quando testada esta hipótese, conseguimos verificar que a relação entre a qualidade da relação líder-colaborador e a felicidade no trabalho é moderada ($r=0,423$) e que se verifica

que 18% da variabilidade total da felicidade no trabalho é explicada pela qualidade da relação líder-colaborador ($R^2=0,179$) (Anexo D – Parte 1, Tabela 33).

Verificamos então, que a qualidade da relação líder-colaborador apresenta um efeito robusto sobre a felicidade no trabalho ($\beta=0,423$; $p<0,001$) (Anexo D – Parte 1, Tabela 34).

Posteriormente, foi realizada uma regressão múltipla, tratando a variável LMX como variável independente, a felicidade no trabalho como variável dependente e a felicidade geral como variável mediadora.

Dado que constatámos que a idade influencia o grau de satisfação e das respostas emocionais das pessoas no contexto de trabalho, esta foi considerada como variável de controlo, de maneira a anular o seu efeito, permitindo que o efeito da LMX sobre a felicidade no trabalho seja o mais puro possível.

Em relação à mediação, esta foi testada com recurso à macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, recorrendo ao livro publicado pelo mesmo, Hayes (2013). Para esta análise, foi aplicado o Modelo 4, com 5000 amostras bootstrap e um intervalo de confiança de 95%.

O modelo testado foi explicativo ($R^2 \text{ adj}=0,0937$, $F=12,4545$, $p<0,001$) (Anexo D – Parte II, Tabela 35) e o efeito da mediação foi significativo (efeito direto= $0,7507$, efeito indireto= $0,1600$) (Anexo D – Parte II, Tabelas 38 e 39), pelo que a hipótese que pressupõe que a felicidade geral medeia a qualidade da relação líder-colaborador e a felicidade no trabalho, mereceu suporte.

Assim, verificou-se que a felicidade geral medeia a qualidade da relação líder-colaborador e a felicidade no trabalho ($\beta=0,7507$, $p>0,05$) (Anexo D – Parte II, Tabela 38) e, esta mediação apresenta um efeito robusto ($p=0,0016$) (Anexo D – Parte II, Tabela 40), o que significa que parte do efeito total é transportado pela felicidade geral.

H:2: A liderança altruísta tem um efeito positivo sobre a felicidade no trabalho e é mediada pela felicidade geral.

De forma a testar a H:2, realizámos também primeiramente uma regressão linear simples, tratando a variável liderança altruísta como variável independente e a felicidade no trabalho como variável dependente.

Ao testar esta hipótese, percebemos que a relação entre a liderança altruísta e a felicidade no trabalho é moderada ($r=0,316$) e que 10% da variabilidade total da felicidade no trabalho é explicada pela liderança altruísta ($R^2= 0,100$) (Anexo D – Parte 2, Tabela 42).

Assim, podemos constatar que, a liderança altruísta apresenta um efeito direto sobre a felicidade no trabalho ($\beta=0,316$; $p<0,001$) (Anexo D – Parte 2, Tabela 43).

Posteriormente, foi realizada uma regressão múltipla, tratando a variável liderança altruísta como variável independente, a felicidade no trabalho como variável dependente e a felicidade geral como variável mediadora.

Tal como na hipótese anterior, a variável idade foi considerada como variável de controlo, de maneira a anular o seu efeito, permitindo que o efeito da liderança altruísta sobre a felicidade no trabalho seja mais claro.

Em relação à mediação, tal como na hipótese I, esta foi testada com recurso à macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, recorrendo ao livro publicado pelo mesmo, Hayes (2013). Para esta análise, foi aplicado o Modelo 4, com 5000 amostras bootstrap e um intervalo de confiança de 95%.

O modelo testado também se mostrou relevante, apesar de não tanto como na hipótese anterior, (R^2 adj=0,0390, $F=4,8833$, $p<0,001$) (Anexo D – Parte 2, Tabela 44) e com efeito significativo (efeito direto=0,6365, efeito indireto=0,1217) (Anexo D – Parte 2, Tabelas 47 e 48). Assim, a hipótese que pressupõe que a felicidade geral medeia a liderança altruísta e a felicidade no trabalho, foi verificada.

Assim, conclui-se que a felicidade geral medeia a liderança altruísta e a felicidade no trabalho ($\beta=0,6365$, $p>0,05$) (Anexo D – Parte 2, Tabela 47) e, esta mediação apresenta um efeito significativo ($p=0,0088$) (Anexo D – Parte 2, Tabela 49), o que significa que parte do efeito total é também transportado pela felicidade geral.

Tabela nº 3 - Resultados da mediação

	R^2 adj	F	β	p
H:1	0,0937	12,4545	0,7507	0,0016
H:2	0,0390	4,8833	0,6365	0,0088

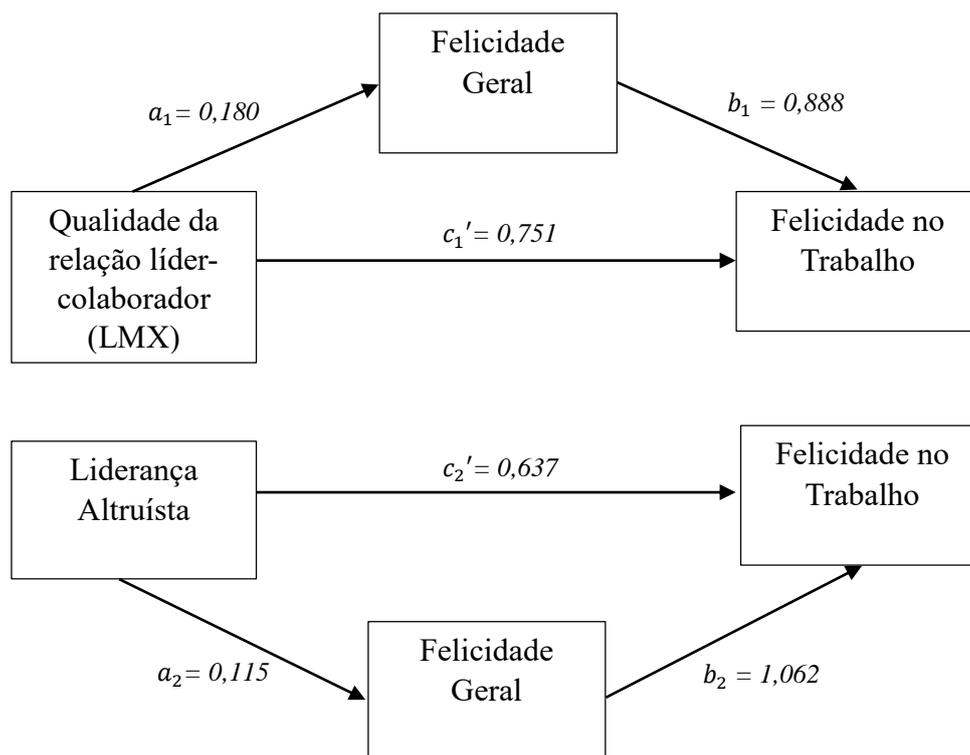


Figura nº 2 – Resultados de apoio ao modelo de investigação

4.2. Discussão dos Resultados

Esta investigação foi realizada com o principal objetivo de perceber se a qualidade da relação líder-colaborador e a liderança altruísta têm efeito sobre a felicidade no trabalho. O estudo permitiu ainda reconhecer que a felicidade geral, i.e., o sentimento que em geral as pessoas têm, face á vida e às suas experiências, é um fator de mediação da relação da qualidade líder-colaborador e da felicidade no trabalho, e da liderança altruísta e da felicidade no trabalho.

Como pudemos verificar, e após testadas as hipóteses em estudo, a qualidade da relação líder-colaborador (LMX) apresentou um efeito significativo na felicidade no trabalho, o que significa que o papel dos líderes potencia os sentimentos positivos dos subordinados no contexto de trabalho, o que só por si, é um desafio para os gestores e para os líderes.

Estes resultados vão de encontro ao demonstrado na literatura dado que, a qualidade da relação líder-colaborador tem sido associada a resultados positivos para os colaboradores, como uma maior satisfação no trabalho, bem-estar, satisfação do líder e comprometimento organizacional (Epitropaki et al., 1999).

Um líder que é visto pelos seus subordinados como alguém que ajuda de forma voluntária e que coloca o interesse dos mesmos à frente dos seus, tende a adquirir mais confiança e respeito por parte deles (Avolio et al., 2002). Esta atitude também é simbolizada como bondade ou amizade com os seus subordinados (Blau, 1964). Assim, quanto mais um líder apoia os subordinados, maior a probabilidade de estes perceberem que são "cuidados" pelo líder (Cropanzano e Mitchell, 2005), o que por sua vez pode aumentar o seu nível de qualidade da relação de troca socio emocional (Batson e Powell, 2003).

Verificou-se ainda que, apesar da qualidade da relação líder-colaborador ter apresentado resultados mais robustos, a liderança altruísta também tem um papel explicativo e significativo na felicidade no trabalho, o que demonstra que adotar comportamentos altruístas, pode ter um impacto positivo na felicidade no trabalho dos colaboradores.

Os resultados da liderança altruísta também foram de encontro ao que está presente na literatura visto que, Chiva et al. (2007) consideraram que os líderes que demonstram uma preocupação altruísta pelo bem-estar dos outros, ou que procuram o bem de outras pessoas, criam um ambiente de cooperação e confiança no qual é mais fácil aprender, experimentar, participar, discutir ou correr riscos, os quais resultam em melhor desempenho, uma vez que esses fatores são, os fatores facilitadores da aprendizagem

organizacional. E ainda, Gardner et al. (2005) defenderam que tais formas de influência estão associadas a uma variedade de resultados positivos, como a satisfação do seguidor e um elevado desempenho.

A liderança altruísta desempenha um papel essencial na atitude e comportamento positivo dos subordinados, como a felicidade no trabalho (Salas-Vallina et al., 2018).

O facto de a felicidade geral ter impacto na felicidade no trabalho também corrobora a literatura existente visto que, alguns estudos demonstraram que funcionários mais felizes relatam melhores resultados do que os menos felizes (Wright et al., 2002). Fredrickson (2001) afirmou que atitudes positivas, como o comprometimento e a satisfação no trabalho, constroem recursos para um desempenho futuro, prevendo produtividade a longo prazo. O ponto comum de muitos estudos é que colaboradores mais felizes e mais satisfeitos têm melhor desempenho nos seus empregos e criam melhores ambientes de trabalho (Salas-Vallina et. al, 2020).

Em suma, verificou-se que os comportamentos altruístas dos líderes têm um efeito direto na felicidade no trabalho, enquanto a felicidade geral, parte externa ao contexto de trabalho, ajuda a potenciar o seu efeito.

É assim perceptível que cada vez mais os colaboradores são influenciados pelo tipo de liderança que experienciam e que este, é fulcral para as suas experiências no contexto de trabalho. O mesmo se verifica em relação à felicidade, dado que as pessoas que revelam mais felicidade fora do contexto organizacional, acabam por se revelar também mais felizes no trabalho.

5.1. Conclusões Gerais

O principal objetivo deste estudo passou por entender de que forma a qualidade da relação entre líderes e colaboradores, pode contribuir para a felicidade no trabalho.

O papel da liderança revelou ser um fator influente na felicidade no trabalho, seja através da componente da qualidade da relação líder-colaborador, seja através da perceção de comportamentos altruístas. A investigação realizada permitiu-nos apoiar esta relação.

A qualidade da relação líder-colaborador e a felicidade no trabalho é mediada pela felicidade geral. O mesmo aconteceu entre a liderança altruísta e a felicidade no trabalho.

Como já referido, a felicidade geral é considerada um aspeto importante para o bem-estar dos colaboradores, mas é necessário ter em conta que este efeito pode ser melhorado ou dificultado em função da qualidade da relação líder-colaborador e das práticas de liderança adotadas.

5.2. Limitações do Estudo

Esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração.

A primeira limitação diz respeito à natureza do estudo. Nos estudos de cariz quantitativo, uma amostra por conveniência impede que os resultados obtidos sejam generalizáveis para a população.

A segunda limitação é referente à amostra. Dado que o questionário foi apenas colocado à disposição *online*, podemos ter restringido as respostas a pessoas mais qualificadas, o que pode ter enviesado as respostas e conseqüentemente, os resultados obtidos.

A terceira limitação prende-se com o facto de o questionário aplicado ser um pouco longo, o que pode ter provocado um efeito de saturação e os participantes deixarem de responder ao mesmo a meio da sua realização.

A quarta limitação deste estudo refere-se ao facto de o questionário ter sido aplicado a qualquer pessoa com mais de 18 anos e que esteja atualmente empregada, o que não

permitiu termos um estudo mais detalhado como por exemplo, sobre algum setor de atividade em específico.

A quinta limitação prende-se com o facto de o inquérito realizado não ter qualquer obrigatoriedade nem recompensa no final do seu preenchimento, o que pode ter feito com que alguns inquiridos o tenham realizado sem muito detalhe e atenção.

A sexta limitação refere-se ao facto de algumas questões presentes no inquérito serem vistas como um pouco subjetivas, o que pode ter resultado em respostas menos cuidadosas e reais.

A sétima e última limitação diz respeito ao estado de espírito dos inquiridos aquando a realização do questionário. Dado que muitas das questões se prendem com a sensação de felicidade geral, estes podem ter respondido de forma diferente tendo em conta o seu estado de espírito no momento de responder a estas mesmas questões.

5.3. Impactos para a Gestão

Um dos principais objetivos desta investigação é que esta possa vir a orientar atuais e futuros líderes, de forma a que estes possam obter uma vantagem competitiva sustentável através de um bom estilo de liderança, de maneira a ter colaboradores mais felizes e conseqüentemente, mais empenhados no contexto de trabalho.

Esta investigação permitiu-nos perceber que os comportamentos dos gestores têm que ter em conta a qualidade da relação que estabelecem com os subordinados dado que, e como se pode constatar na literatura, quanto melhor for a qualidade da relação entre líderes e colaboradores, melhores serão os níveis de desempenho dos mesmos.

O facto de os gestores propiciarem algumas práticas de gestão que facilitem e estimulem alguns estados emocionais positivos, faz com que a felicidade no trabalho seja mais abonatória.

Assim, é de extrema importância que os gestores adotem comportamentos mais altruístas e que criem boas relações com os subordinados de forma a terem colaboradores mais felizes no trabalho.

Adotar comportamentos altruístas e procurar ter uma melhor relação com os colaboradores pode contribuir não só para uma maior felicidade no contexto de trabalho como para uma menor rotatividade dentro da organização.

Em diversos discursos da gestão, cada vez mais se tem falado no “salário emocional” e no facto de os colaboradores deixarem as suas organizações não pelas condições de trabalho (i.e., salários e outros benefícios monetários) mas sim por outros fatores, como uma má relação com o líder e/ou colegas ou falta de tempo para compromissos pessoais. Joana Santos, Diretora de Recursos Humanos da Anturio (2020), afirmou “O salário emocional consiste em todos os benefícios que podemos dar, desde um bom ambiente de trabalho e um grande espírito de equipa a um *worklife balance* satisfatório. (...) esta revolução vem colocar novas questões aos nossos gestores, principalmente no que diz respeito à liderança. (...) As empresas modernas devem ter abertura no que diz respeito a esta nova forma de trabalhar”.

Assim, a gestão deverá ter atenção aos efeitos que as suas práticas têm nas emoções positivas e negativas dos colaboradores, dado que isso terá implicações diretas no sentimento de bem-estar no contexto de trabalho.

Gerir os colaboradores para que estes se sintam felizes no trabalho contribui também para o *employer branding* o que significa que, colaboradores satisfeitos com a sua organização e liderança, provavelmente aconselharão e indicarão a mesma para outros.

As lideranças que estimulam e melhoram a relação com os seus subordinados e estão presentes no dia-a-dia dos colaboradores, tendem a obter resultados mais benéficos para a organização.

5.4. Investigação Futura

De forma a culminar algumas lacunas, seria recomendável ter alguns pontos em consideração em investigações futuras, tais como:

- Ter em consideração mais estilos de liderança, de forma a entender qual o melhor estilo de liderança a adotar para se verificarem melhores níveis de felicidade no trabalho;

- Estudar de forma mais aprofundada de que maneira algumas condições de trabalho (como por exemplo: flexibilidade horária e dimensão da organização) podem permitir uma melhor relação entre líderes e colaboradores;
- Aplicar um questionário que permita uma avaliação do estado emocional do inquirido em mais que um dia, para controlarmos melhor o efeito do seu estado de espírito no momento da resposta;
- Na aplicação do questionário, fazer um apuramento inicial de traços de personalidade e de possíveis eventos traumáticos ao longo da vida, de maneira a controlar qualquer enviesamento que estes possam ter nos resultados obtidos.

Referências Bibliográficas

- Abdel-Khalek, A. M. 2006. Measuring Happiness with a Single-Item Scale. *Social Behavior and Personality*, 34 (2): 139-150.
- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. 2020. Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-15.
- Alegre, J., Salas-Vallina, A., & Guerrero, R. F. 2018. Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24: 149-159.
- Antonakis, J., & Day, D. V. 2012. Leadership: Past, present, and future, *The Nature of Leadership*, vol. 1: 3-25. Sage Publications.
- Barbuto, J., & Wheeler, D. 2006. Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3): 300–326.
- Baron, R., & Kenny, D. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.
- Brown, M., & Treviño, L. 2006. Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17: 595–616.
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. 2019. Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 1-10.
- Chancellor, J., Layous, K., & Lyubomirsky, S. 2015. Recalling Positive Events at Work Makes Employees Feel Happier, Move More, but Interact Less: A 6-Week Randomized Controlled Intervention at a Japanese Workplace. *J Happiness Stud*, 16: 871–887.
- Chia, A., Kern, M. L., & Neville, B. A. 2020. CSR for Happiness: Corporate determinants of societal happiness as social responsibility. *Business Ethics: A European Review*, 29 (3): 422-437.

- Csikszentmihalyi, M., & Hunter, J. 2003. Happiness in everyday life: The uses of experience sampling. *Journal of Happiness Studies*, 4: 185-199.
- Fisher, C. D. 2010. Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12: 384-412.
- Gabini, S. 2018. Felicidad en el trabajo: Breve actualización. *Revista de Psicología*, 14: 69-75.
- Golparvara, M., & Abedini, H. 2014. A comprehensive study on the relationship between meaning and spirituality at work with job happiness, positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 4: 255-268.
- 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: 219-247.
- Hayes, A. 2013. *Methodology in the Social Sciences: Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Publications, 419 - 456.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. 2014. Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67: 451-470.
- Hills, P., & Argyle, M. 2002. The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33: 1073-1082.
- Hooper, D., & Martin, R. 2008. Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19: 20-30.
- Layous, K., Nelson, S., Kurtz, J. L., & Lyubomirsky, S. 2017. What triggers prosocial effort? A positive feedback loop between positive activities, kindness, and well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 12: 385-398.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. 1985. Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis. *Human Relations*, 38: 781-791.

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. 2005. The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *Psychological Bulletin*, 131 (6): 803-855.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. 2015. Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36: 271 - 295.
- Meyerding, S. 2015. Job Characteristics and Job Satisfaction: A Test of Warr's Vitamin Model in German Horticulture. *The Psychologist-Manager Journal*, 18 (2): 86-107.
- Oerlemans, W. G., & Bakker, A. B. 2018. Motivating Job Characteristics and Happiness at Work: A Multilevel Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103 (11): 1230-1241.
- Raab, R. 2019. Workplace Perception and Job Satisfaction of Older Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21: 943-963.
- Rodríguez-Munõz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2014). Engaged at Work and Happy at Home: A Spillover–Crossover Model. *J Happiness Stud*, 15: 271-283.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. 2018. Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership & Organization Development Journal*, 39: 633-649.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. 2020. Are Happy Workers More Productive? The Mediating Role of Service-Skill Use. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Santos, Joana; A crescente importância do salário emocional; Human Resources Portugal <https://hrportugal.sapo.pt/a-crescente-importancia-do-salario-emocional/>; 2 abril 2020.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. 2018. Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *J Happiness Stud*, 19: 1439–1463.
- Thompson, A., & Bruk-Lee, V. 2020. Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 1-19.

Warr, P. 2012. Jobs and Job-Holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness.
Happiness and Organizations, Oxford University Press, 1-21.

Anexo A. Questionário

Parte 1. Rosto do Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Catarina Luz e sou aluna do Mestrado de Gestão no ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa.

No âmbito da minha dissertação, encontro-me a realizar uma investigação sobre o papel da liderança na felicidade no trabalho.

A sua ajuda é fundamental para alcançar esta meta pessoal e por isso, pedia e agradecia, antecipadamente, a sua colaboração, respondendo a todas as questões apresentadas neste questionário.

Assinale para cada pergunta a opção que melhor corresponde à sua opinião, ou que mais se adequa à sua experiência. Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas obtidas são confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos destinam-se a ser tratados apenas para fins académicos.

Por este motivo, solicito-lhe que disponha de cerca de 10 minutos do seu tempo para participar no questionário enquanto colaborador da sua organização.

Desde já, muito obrigada pela sua participação. Se tiver alguma questão ou tiver interesse nos resultados obtidos, por favor não hesite em contactar-me.

Catarina Luz

cclzo@iscte-iul.pt

Parte 2 – Questões Sociodemográficas

Nos itens que se seguem, assinale a opção que melhor descreve a sua situação.

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Idade: ____ anos.

3. Habilitações académicas:

- Até à 4ª classe
- Entre o 5º e 9º ano
- Entre 10º e 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro. Indique: _____

4. Qual a sua situação contratual perante o trabalho?

- Empregado
- Desempregado

5. No seu passado, já teve experiências de desemprego?

- Sim
- Não

6. Se respondeu sim, quantas vezes esteve desempregado?

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- > 9

7. Qual a sua profissão atual: _____

8. Há quantos anos exerce a sua atual profissão?

- < 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-9 anos
- > 9 anos

9. Já alguma vez mudou de profissão?

- Sim
- Não

10. Qual a sua situação contratual perante a organização?

- Contrato sem termo / efetivo
- Contrato a termo certo / a prazo
- Estágio
- Trabalho temporário / *Outsourcing*
- Outra situação. Indique: _____

11. Trabalha a:

- Tempo inteiro
- Tempo parcial

12. O seu horário é:

- Fixo
- Rotativo/Por turnos

13. Tem flexibilidade horária?

- Sim
- Não

14. Exerce atualmente um cargo de chefia?

- Sim
- Não

15. Há quanto tempo exerce um cargo de chefia?

- < 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-9 anos
- > 9 anos

16. Já alguma vez exerceu um cargo de chefia?

- Sim
- Não

17. Durante quanto tempo exerceu esse cargo?

- < 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-9 anos
- > 9 anos

18. Relativamente à organização na qual trabalha, indique, qual o setor de atividade:

19. Há quanto tempo trabalha para a sua atual organização?

- < 1 ano
- 1-3 anos
- 4-6 anos
- 7-9 anos
- > 9 anos

20. Trabalha numa organização:

- Pública

- Privada
- Público – Privada

21. Qual a dimensão da organização face ao número de colaboradores (aproximadamente)?

- Micro (Até 9 trabalhadores)
- Pequena (10-50 trabalhadores)
- Média (51-250 colaboradores)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)

Parte 3 – Qualidade da relação líder-colaborador

Nos itens que se seguem, tenha em conta a relação que experiencia com o seu chefe e, assinale, a opção que melhor descreve a sua situação.

1 Discordo	2 Discordo Ligeiramente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo Ligeiramente	5 Concordo
---------------	-------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	---------------

	1	2	3	4	5
É habitual saber qual a satisfação que o meu chefe tem, relativamente ao trabalho que, como colaborador, desenvolvo.					
O meu chefe compreende os meus problemas e necessidades no desempenho das minhas funções.					
O meu chefe reconhece o meu potencial.					
Independentemente da autoridade formal do meu chefe, é provável que este utilize o seu poder para me ajudar a resolver problemas no desempenho das minhas funções.					
Independentemente da autoridade formal do meu chefe, é provável que este me defenda mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente.					
A confiança que tenho no meu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.					
Tenho um boa relação no trabalho com o meu chefe.					

Parte 4 – Liderança Altruísta

Nos itens que se seguem, tenha em conta a forma como vê os líderes da sua organização e, assinale, a opção que melhor descreve a sua situação.

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo Ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo

	1	2	3	4	5
Os líderes da minha organização colocam os interesses das outras pessoas acima dos seus.	1	2	3	4	5
Os líderes da minha organização fazem tudo o que podem para ajudar os outros.	1	2	3	4	5
Os líderes da minha organização sacrificam os seus interesses em prol das necessidades dos outros.	1	2	3	4	5
Os líderes da minha organização vão além das suas obrigações para ajudar os outros.	1	2	3	4	5

Parte 5 – Felicidade

Seguem-se várias afirmações sobre felicidade. Por favor indique o grau de concordância com cada afirmação.

Por favor leia as afirmações cuidadosamente, algumas questões estão formuladas positivamente e outras negativamente. Não demore muito em questões individuais; não existem respostas “certas” ou “erradas” (nem perguntas com rasteiras). A primeira resposta que lhe vier à cabeça é provavelmente a mais correta para si. Se achar alguma das perguntas difícil, por favor dê a resposta que lhe é verdadeira na generalidade ou na maior parte do tempo.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Moderadamente	Discordo Ligeiramente	Concordo Ligeiramente	Concordo Moderadamente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5	6
Não me sinto particularmente satisfeito(a) com a minha maneira de ser.	1	2	3	4	5	6
Interesso-me intensamente por pessoas.	1	2	3	4	5	6
Sinto que a vida é muito recompensadora.	1	2	3	4	5	6
Tenho sentimentos muito fortes para com quase todos.	1	2	3	4	5	6
Raramente acordo descansado(a).	1	2	3	4	5	6
Não me sinto particularmente otimista acerca do futuro.	1	2	3	4	5	6
Acho a maioria das coisas divertidas.	1	2	3	4	5	6
Estou sempre empenhado(a) e envolvido(a).	1	2	3	4	5	6
A vida é boa.	1	2	3	4	5	6
Não acho que o mundo seja um bom lugar.	1	2	3	4	5	6
Eu rio muito.	1	2	3	4	5	6
Estou muito satisfeito(a) com tudo na minha vida.	1	2	3	4	5	6
Não me acho atraente.	1	2	3	4	5	6
Existe uma lacuna entre o que eu gostaria de fazer e o que já fiz.	1	2	3	4	5	6
Sou muito feliz.	1	2	3	4	5	6
Encontro beleza em algumas coisas.	1	2	3	4	5	6
Contagio sempre os outros com alegria.	1	2	3	4	5	6

Consigo arranjar tempo para tudo o que quero.	1	2	3	4	5	6
Sinto que não tenho especial controlo sobre a minha vida.	1	2	3	4	5	6
Sinto que sou capaz de lidar com qualquer coisa.	1	2	3	4	5	6
Sinto-me completamente alerta mentalmente.	1	2	3	4	5	6
Sinto alegria e euforia frequentemente.	1	2	3	4	5	6
Não acho fácil tomar decisões.	1	2	3	4	5	6
Não tenho um especial sentido de propósito e significado na minha vida.	1	2	3	4	5	6
Sinto que tenho uma grande quantidade de energia.	1	2	3	4	5	6
Normalmente tenho uma boa influência nos acontecimentos.	1	2	3	4	5	6
Não me divirto com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
Não me sinto particularmente saudável.	1	2	3	4	5	6
Não tenho memórias particularmente felizes do passado.	1	2	3	4	5	6

Parte 6 – Felicidade no trabalho

No item que se segue, tenha em conta a sua experiência na sua atual profissão e organização. De maneira a descrever a sua situação, responda à questão apresentada com uma classificação entre 0 e 10.

Quão feliz se sente a realizar as tarefas inerentes à sua função, na sua atual organização?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Anexo B. Análise descritiva das variáveis

Tabela 4 - Estatística descritiva

	N Válido	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Sexo	244	0	1		
Idade	244	19	63	30,89	9,97

Tabela 5 - Distribuição por gênero

Gênero	N Válido	%
Masculino	89	36,5
Feminino	155	63,5
Total	244	100

Tabela 6 - Distribuição de idades

Idade:		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	19	1	0,4098361	0,41	0,409836066
	20	1	0,4098361	0,41	0,819672131
	21	6	2,4590164	2,459	3,278688525
	22	14	5,7377049	5,738	9,016393443
	23	15	6,147541	6,148	15,16393443
	24	40	16,393443	16,39	31,55737705
	25	28	11,47541	11,48	43,03278689
	26	11	4,5081967	4,508	47,54098361
	27	19	7,7868852	7,787	55,32786885
	28	10	4,0983607	4,098	59,42622951
	29	14	5,7377049	5,738	65,16393443
	30	8	3,2786885	3,279	68,44262295
	31	4	1,6393443	1,639	70,08196721
	32	4	1,6393443	1,639	71,72131148
	33	5	2,0491803	2,049	73,7704918
	34	4	1,6393443	1,639	75,40983607
	35	2	0,8196721	0,82	76,2295082
	36	3	1,2295082	1,23	77,45901639
	37	2	0,8196721	0,82	78,27868852
	38	3	1,2295082	1,23	79,50819672
	39	2	0,8196721	0,82	80,32786885
	40	1	0,4098361	0,41	80,73770492
	41	4	1,6393443	1,639	82,37704918
	42	4	1,6393443	1,639	84,01639344

	43	6	2,4590164	2,459	86,47540984
	44	1	0,4098361	0,41	86,8852459
	45	6	2,4590164	2,459	89,3442623
	46	2	0,8196721	0,82	90,16393443
	47	2	0,8196721	0,82	90,98360656
	49	2	0,8196721	0,82	91,80327869
	50	4	1,6393443	1,639	93,44262295
	52	1	0,4098361	0,41	93,85245902
	53	1	0,4098361	0,41	94,26229508
	54	1	0,4098361	0,41	94,67213115
	55	4	1,6393443	1,639	96,31147541
	56	1	0,4098361	0,41	96,72131148
	57	2	0,8196721	0,82	97,54098361
	58	2	0,8196721	0,82	98,36065574
	59	1	0,4098361	0,41	98,7704918
	60	1	0,4098361	0,41	99,18032787
	61	1	0,4098361	0,41	99,59016393
	63	1	0,4098361	0,41	100
	Total	244	100	100	

Tabela 7 – Distribuição de habilitações académicas por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Habilitações Académicas	Entre 5º e 9º ano	2	1	3	1
	Entre 10º e 12º ano	18	9	27	11
	Licenciatura	58	37	95	39
	Pós-Graduação	23	16	39	16
	Mestrado	52	24	76	31
	Doutoramento	2	2	4	2
Total		155	89	244	100

Tabela 8 – Distribuição por experiências de desemprego por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
No seu passado, já teve experiências de desemprego?	Não	109	62	171	70
	Sim	46	27	73	30
Total		155	89	244	100

Tabela 9 – Distribuição por número de vezes de experiências de desemprego por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Se respondeu sim, quantas vezes esteve desempregado?	Nunca esteve desempregado	109	62	171	70
	1 - 3	45	24	69	28
	4 - 6	1	3	4	2
Total		155	89	244	100

Tabela 10 – Distribuição de profissão por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Qual a sua profissão atual?	Consultor/a	41	27	68	28
	Contabilista	21	12	33	14
	Engenheiro/a	2	3	5	2
	Estagiário/a	6	2	8	3
	Estudante	1	3	4	2
	Gestor/a de Recursos Humanos	22	4	26	11
	Operário/a	47	29	76	31
	Prestador/a de Serviços	3	5	8	3
	Professor/a	9	4	13	5
	Técnico/a de Saúde	3	0	3	1
Total		155	89	244	100

Tabela 11 - Distribuição de antiguidade na atual profissão por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Há quantos anos exerce a sua atual profissão?	< 1 ano	44	14	58	24
	> 9 anos	30	19	49	20
	1 - 3 anos	58	33	91	37
	4 - 6 anos	18	13	31	13
	7 - 9 anos	5	10	15	6
Total		155	89	244	100

Tabela 12 - Distribuição de situação contratual por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Qual a sua situação contratual perante a	Contrato a termo certo / a prazo	19	8	27	11

organização para a qual trabalha atualmente?	Contrato sem termo / efetivo	103	66	169	69
	Estágio	21	6	27	11
	Trabalho temporário / Outsourcing	4	4	8	3
Outras situações	Bolseiro	1	1	2	1
	Estudante	0	1	1	1
	Prestador de Serviços	7	3	10	4
Total		155	89	244	100

Tabela 13 – Distribuição de tipo de horário de trabalho por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Trabalha a:	Tempo Inteiro	148	87	235	96
	Tempo Parcial	7	2	9	4
O seu horário é:	Fixo	139	79	218	89
	Rotativo / Por turnos	16	10	26	11
Tem flexibilidade horária?	Não	64	24	88	36
	Sim	91	65	156	64
Total		155	89	244	100

Tabela 14 - Distribuição de atual cargo de chefia por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Exerce atualmente um cargo de chefia?	Não	130	68	198	81
	Sim	25	21	46	19
Total		155	89	244	100

Tabela 15 – Distribuição de antiguidade no atual cargo de chefia por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Há quanto tempo exerce um cargo de chefia?	Não exerce atualmente	130	68	198	81
	< 1 ano	5	3	8	3
	> 9 anos	8	4	12	5
	1 - 3 anos	7	9	16	7
	4 - 6 anos	3	2	5	2
	7 - 9 anos	2	3	5	2

Total	155	89	244	100
-------	-----	----	-----	-----

Tabela 16 – Distribuição de experiência em cargo de chefia por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Já alguma vez exerceu um cargo de chefia?	Exerce atualmente	25	21	46	19
	Não	119	54	173	71
	Sim	11	14	25	10
Total		155	89	244	100

Tabela 17 – Distribuição de antiguidade num cargo de chefia por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Durante quanto tempo exerceu esse cargo?	Exerce atualmente	144	75	219	88
	< 1 ano	4	5	9	4
	> 9 anos	2	1	3	2
	1 - 3 anos	2	5	7	3
	4 - 6 anos	3	2	5	2
	7 - 9 anos	0	1	1	1
Total		155	89	244	100

Tabela 18 – Distribuição de setor de atividade da atual organização por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Relativamente à organização na qual trabalha, indique qual o setor de atividade:	Consultoria	63	35	98	40
	Contabilidade	8	2	10	4
	Ensino	11	7	18	7
	Outro*	64	42	106	44
	Prestação de Serviços	5	3	8	3
	Saúde	4	0	4	2
Total		155	89	244	100

* A categoria “Outro” engloba diversas áreas, como: Arquitetura, Retalho, Informática, Transportes, Têxtil, entre outros.

Tabela 19 - Distribuição de antiguidade na atual organização por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		

Há quanto tempo trabalha para a sua atual organização?	< 1 ano	59	21	80	33
	> 9 anos	28	13	41	17
	1 - 3 anos	52	38	90	37
	4 - 6 anos	14	13	27	11
	7 - 9 anos	2	4	6	2
Total		155	89	244	100

Tabela 20 – Distribuição de tipo de organização por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Trabalha numa organização:	Privada	137	71	208	85
	Pública	14	14	28	12
	Público-Privada	4	4	8	3
Total		155	89	244	100

Tabela 21 – Distribuição de dimensão de organização por sexo

		Sexo:		Total	%
		Feminino	Masculino		
Qual a dimensão da organização face ao número de colaboradores (aproximadamente)?	Grande (mais de 250 colaboradores)	104	63	167	68
	Média (51-250 colaboradores)	18	15	33	14
	Pequena (10-50 colaboradores)	18	7	25	10
	Micro (Até 9 colaboradores)	15	4	19	8
Total		155	89	244	100

Anexo C. Análise descritiva do modelo de investigação

Tabela 22 – Estatística Descritiva

Estatística Descritiva					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
HAWTotal	244	0	10	6,77	2,118
LMXTotal	244	1,14	5,00	3,8361	,98082
LATotal	244	1,00	5,00	2,7439	1,01225
OHQTotal	244	2,31	5,69	4,3222	,57760
N válido (de lista)	244				

Tabela 23 – Alfa de Cronbach e N° de Itens

	Alfa de Cronbach	N de itens
HAWTotal		1
LMXTotal	0,914	7
LATotal	0,882	4
OHQTotal	0,874	29

Tabela 24 – Matriz de Correlações de Pearson

		Idade	HAWTotal	LMXTotal	LATotal	OHQTotal
Idade:	Correlação de Pearson	1	,180**	,007	-,189**	-,007
	Sig. (2 extremidades)		,005	,914	,003	,913
	N	244	244	244	244	244
HAWTotal	Correlação de Pearson	,180**	1	,423**	,316**	,347**
	Sig. (2 extremidades)	,005		,000	,000	,000

	N	244	244	244	244	244
LMXTotal	Correlação de Pearson	,007	,423**	1	,511**	,306**
	Sig. (2 extremidades)	,914	,000		,000	,000
	N	244	244	244	244	244
LATotal	Correlação de Pearson	- ,189**	,316**	,511**	1	,195**
	Sig. (2 extremidades)	,003	,000	,000		,002
	N	244	244	244	244	244
OHQTotal	Correlação de Pearson	-,007	,347**	,306**	,195**	1
	Sig. (2 extremidades)	,913	,000	,000	,002	
	N	244	244	244	244	244
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).						

Tabela 25 – Variância total explicada

Variância total explicada						
Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,063	51,583	51,583	2,063	51,583	51,583
2	,853	21,327	72,910			
3	,619	15,470	88,380			
4	,465	11,620	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 26 – Análise descritiva - Impacto da flexibilidade horária na felicidade no trabalho e na felicidade geral

Descritivos									
		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
HAWTotal	Sim	156	6,98	2,074	,166	6,65	7,31	0	10
	Não	88	6,39	2,152	,229	5,93	6,84	0	10
	Total	244	6,77	2,118	,136	6,50	7,03	0	10
OHQTotal	Sim	156	4,3360	,59409	,04757	4,2420	4,4299	2,31	5,69
	Não	88	4,2978	,54962	,05859	4,1814	4,4143	2,52	5,45
	Total	244	4,3222	,57760	,03698	4,2494	4,3951	2,31	5,69

Tabela 27 – ANOVA - Impacto da flexibilidade horária na felicidade no trabalho e na felicidade geral

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
HAWTotal	Entre Grupos	19,878	1	19,878	4,497	,035
	Nos grupos	1069,806	242	4,421		
	Total	1089,684	243			
OHQTotal	Entre Grupos	,082	1	,082	,245	,621
	Nos grupos	80,987	242	,335		
	Total	81,069	243			

Tabela 28 – Análise descritiva - Impacto de exercer atualmente um cargo de chefia na felicidade no trabalho e na felicidade geral

Descritivos									
		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
HAWTotal	Sim	46	7,39	1,879	,277	6,83	7,95	0	10
	Não	198	6,62	2,148	,153	6,32	6,92	0	10
	Total	244	6,77	2,118	,136	6,50	7,03	0	10
OHQTotal	Sim	46	4,4003	,62088	,09154	4,2159	4,5847	2,31	5,69
	Não	198	4,3041	,56719	,04031	4,2246	4,3836	2,52	5,52
	Total	244	4,3222	,57760	,03698	4,2494	4,3951	2,31	5,69

Tabela 29 – ANOVA - Impacto de exercer atualmente um cargo de chefia na felicidade no trabalho e na felicidade geral

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
HAWTotal	Entre Grupos	22,137	1	22,137	5,018	,026
	Nos grupos	1067,547	242	4,411		
	Total	1089,684	243			
OHQTotal	Entre Grupos	,346	1	,346	1,036	,310
	Nos grupos	80,723	242	,334		
	Total	81,069	243			

Tabela 30 – Análise descritiva - Impacto da dimensão da organização na felicidade no trabalho e na felicidade geral

Legenda:

- 1 – Grande (mais de 250 colaboradores)
- 2 – Média (51-250 colaboradores)
- 3 – Pequena (10-50 colaboradores)
- 4 – Micro (até 9 colaboradores)

Descritivos

		N	Média	Erro Desvio	Erro Erro	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
HAWTotal	1	167	6,53	2,241	,173	6,19	6,88	0	10
	2	33	7,24	1,733	,302	6,63	7,86	0	9
	3	25	7,32	1,376	,275	6,75	7,89	4	10
	4	19	7,26	2,182	,501	6,21	8,31	2	10
	Total	244	6,77	2,118	,136	6,50	7,03	0	10
OHQTotal	1	167	4,3068	,58417	,04520	4,2176	4,3961	2,31	5,69
	2	33	4,4639	,45828	,07978	4,3014	4,6265	3,41	5,41
	3	25	4,3228	,71490	,14298	4,0277	4,6179	2,52	5,21
	4	19	4,2105	,49969	,11464	3,9697	4,4514	2,62	5,07
	Total	244	4,3222	,57760	,03698	4,2494	4,3951	2,31	5,69

Tabela 31 – ANOVA - Impacto da dimensão da organização na felicidade no trabalho e na felicidade geral

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
HAWTotal	Entre Grupos	28,931	3	9,644	2,182	,091
	Nos grupos	1060,754	240	4,420		
	Total	1089,684	243			

OHQTotal	Entre Grupos	,939	3	,313	,938	,423
	Nos grupos	80,130	240	,334		
	Total	81,069	243			

Anexo D. Testes de Hipóteses

Parte 1. Hipótese I

Tabela 32 - ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	195,012	1	195,012	52,749	,000 ^b
	Resíduo	894,673	242	3,697		
	Total	1089,684	243			
a. Variável Dependente: HAWTotal						
b. Preditores: (Constante), LMXTotal						

Tabela 33 - Resumo do modelo aplicado

Resumo do modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP
1	,423 ^a	,179	,176	1,923
a. Preditores: (Constante), LMXTotal				

Tabela 34 - Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	3,263	,498		6,553	,000

	LMXTotal	,913	,126	,423	7,263	,000
a. Variável Dependente: HAWTotal						

A mediação foi realizada com recurso ao Macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, utilizando o Modelo 4. Esta foi utilizada com o objetivo de entender se a variável LMX tinha um impacto na felicidade no trabalho.

PROCESS Procedure for SPSS v.3.4

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = HAWTotal

X = LMXTotal

M = OHQTotal

Statistical Controls:

CONTROL= Idade

Tabela 35 – Model Summary: Relação entre a OHQTotal e a HAWTotal

Model Summary – Outcome OHQTotal						
R	R-sg	MSE	F	df1	df2	p
0,3061	0,0937	0,3049	12,4545	2,0000	241,0000	0,0000

Tabela 36 – Resultados da mediação (Outcome variable: OHQTotal)

Model – Outcome OHQTotal						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	3,6473	0,1797	20,3015	0,0000	3,2934	4,0012
LMXTotal	0,1802	0,361	4,9896	0,0000	0,1091	0,2513
Idade	-0,0005	0,0036	-0,1491	0,8816	-0,0075	0,0065

Tabela 37 - Resultados do modelo LMX e HAW: controlando o efeito da OHQ (Outcome variable: HAWTotal)

Model – Outcome HAWTotal						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	-1,1267	0,9796	-1,1501	0,2512	3,0563	0,8030
OHQTotal	0,8880	0,2133	4,1621	0,0000	0,4677	1,3082
LMXTotal	0,7507	0,1256	5,9750	0,0000	0,5032	0,9982
Idade	0,0381	0,0118	3,2332	0,0014	0,0149	0,0612

Tabela 38 – Efeito direto do LMXTotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Direct Effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,7507	0,1256	5,9750	0,0000	0,5032	0,9982

Tabela 39 - Efeito indireto do LMXTotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Indirect Effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OHQTotal	0,1600	0,0537	0,0743	0,2872

Tabela 40 – Teste de Sobel - LMXTotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Normal theory tests for indirect effect			
Effect	se	Z	p
0,1600	0,507	3,1589	0,0016

Parte 2. Hipótese II

Tabela 41 - ANOVA

ANOVA ^a						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	108,547	1	108,547	26,773	,000 ^b
	Resíduo	981,137	242	4,054		
	Total	1089,684	243			
a. Variável Dependente: HAWTotal						
b. Preditores: (Constante), LATotal						

Tabela 42 - Resumo do modelo aplicado

Resumo do modelo				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	DP
1	,316 ^a	,100	,096	2,014
a. Preditores: (Constante), LATotal				

Tabela 43 - Coeficientes

Coeficientes ^a						
Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	4,955	0,373		13,280	,000
	LATotal	0,660	0,128	0,316	5,174	,000

a. Variável Dependente: HAWTotal

A mediação foi realizada com recurso ao Macro PROCESS para o SPSS de Andrew F. Hayes, utilizando o Modelo 4. Esta foi utilizada com o objetivo de entender se a variável LMX tinha um impacto na felicidade no trabalho.

PROCESS Procedure for SPSS v.3.4

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com

Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4

Y = HAWTotal

X = LATotal

M = OHQTotal

Statistical Controls:

CONTROL= Idade

Tabela 44 – Model Summary: Relação entre a OHQTotal e a HAWTotal

Model Summary – Outcome OHQTotal						
R	R-sg	MSE	F	df1	df2	p
0,1974	0,0390	0,3233	4,8873	2,0000	241,0000	0,0083

Tabela 45 – Resultados da mediação (Outcome variable: OHQTotal)

Model – Outcome OHQTotal						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	3,9523	0,1705	23,1772	0,0000	3,6164	4,2883
LATotal	0,1146	0,0367	3,1245	0,0020	0,0424	0,1869
Idade	0,0018	0,0037	0,4806	0,6312	-0,0055	0,0091

Tabela 46 - Resultados do modelo LA e HAW: controlando o efeito da OHQ (Outcome variable: HAWTotal)

Model – Outcome HAWTotal						
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	-1,1401	1,0014	-1,1385	0,2560	-3,1126	0,8325
OHQTotal	1,0619	0,2105	5,0445	0,0000	0,6472	1,4765
LATotal	0,6365	0,1223	5,2044	0,0000	0,3956	0,8775
Idade	0,0508	0,0122	4,1732	0,0000	0,0268	0,0748

Tabela 47 – Efeito direto do LATotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Direct Effect of X on Y					
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
0,6365	0,1223	5,2044	0,0000	0,3956	0,8775

Tabela 48 - Efeito indireto do LATotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Indirect Effect of X on Y				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OHQTotal	0,1217	0,0498	0,0424	0,2413

Tabela 49 – Teste de Sobel - LATotal sobre HAWTotal (Mediadora: OHQTotal)

Normal theory tests for indirect effect			
Effect	se	Z	p
0,1217	0,0465	2,6193	0,0088