

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

LIDERANÇA SERVIDORA E BEM-ESTAR NA ENFERMAGEM: O PAPEL MODERADOR DA GERAÇÃO

João Alexandre do Coito Oliveira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito
Nunes, Professor Auxiliar,
ISCTE Business School

outubro, 2023



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**LIDERANÇA SERVIDORA E BEM-ESTAR NA ENFERMAGEM: O
PAPEL MODERADOR DA GERAÇÃO**

João Alexandre do Coito Oliveira

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Professor Doutor Francisco Guilherme Serranito
Nunes, Professor Auxiliar,
ISCTE Business School

outubro, 2023

Ao meu avô Américo, que partiu durante o período de realização deste trabalho.

Agradecimento

Ao Senhor Professor Doutor Francisco Nunes, pelo privilégio de ter aceitado a orientação deste estudo, pelo apoio, conhecimentos, empenho e amizade.

A todos os enfermeiros que voluntariamente colaboraram no preenchimento do questionário desenvolvido, pois sem eles não teria sido possível realizar este estudo.

A todos os colegas enfermeiros que partilharam o questionário junto de outros colegas.

À minha esposa Inês Fernandinho, por todo o apoio e incentivo em continuar esta jornada, por todas as horas que estive ausente, sem todo o seu apoio não teria conseguido realizar este trabalho.

Aos meus filhos Duarte e Leonor, pelas horas que não consegui estar disponível para brincar com eles e que são a luz dos meus dias e a força para conseguir fazer mais e melhor.

Aos meus pais Cruzita e Rogério, por todo o apoio ao longo deste percurso.

Ao meu irmão Hugo, exemplo de coragem, determinação e força de onde retiro grandes lições.

Aos meus avós Maria de Jesus e Américo (que entretanto partiu nesta jornada).

A todos os colegas de mestrado que partilharam comigo este percurso, em especial os que fizeram parte do meu grupo de trabalho.

Resumo

A Enfermagem baseia-se no cuidar do outro, sendo uma profissão que lida com situações que impactam no bem-estar dos enfermeiros. Os líderes devem perceber as características de cada geração, para que sejam prestados os melhores cuidados aos doentes, e para que a organização obtenha os melhores *outcomes*. A liderança e a forma como esta pode influenciar as diferentes gerações no local de trabalho tem sido um tema cada vez mais estudado. Recentemente surgiu a geração Z, com características que criam enormes desafios às lideranças e organizações.

A liderança servidora para além de apresentar aspetos valorizados pela geração Z e proporcionar bem-estar aos liderados exhibe ainda características que parecem ser comuns à Enfermagem.

A presente dissertação tem como objetivos perceber se a geração modera a relação existente entre a liderança servidora e bem-estar, e liderança servidora e percepção da eficácia da mesma. Para tal, foi desenvolvido um estudo correlacional, envolvendo uma amostra de 221 enfermeiros.

Os resultados demonstraram que existe uma relação moderada e significativa entre liderança servidora e bem-estar. Contudo, é o LMX e a eficácia da liderança que apresentam uma relação forte e positiva com a liderança servidora. Já a variável geração não se apresenta como fator moderador nas relações anteriormente referidas.

Assim, os líderes devem-se manter fiéis ao seu modelo de liderança para que os liderados percebam a sua liderança como eficaz e, por outro lado, devem apostar no LMX como variável determinante para o bem-estar dos mesmos.

Palavras-chave: liderança servidora, liderança em enfermagem, percepção da eficácia da liderança, bem-estar, gerações, geração Z.

Classificação JEL:

I31 General Welfare, Well-Being

M54 Labor Management

Abstract

Nursing is based on caring for others, and it's a profession that deals with situations that impact in the nurses' well-being. Leaders must understand the characteristics of each generation, to provide the best healthcare to the patients, as the organization obtains the best outcomes. Leadership and how it can influence different generations in the workplace has been an increasingly studied topic. Generation Z recently emerged, with characteristics that create enormous challenges for leaders and organizations.

Servant leadership has aspects valued by generation Z and provides well-being to the led, and also shows characteristics that seem to be common to Nursing.

The present dissertation aims to understand whether generation moderates the relationship between servant leadership and well-being, and servant leadership and perception of its effectiveness. For this, a correlational study was developed, involving a sample of 221 nurses.

The results demonstrated that there is a moderate and significant relationship between servant leadership and well-being. However, it is LMX and leadership effectiveness that have a strong and positive relationship with servant leadership. The variable generation does not appear as a moderating factor in the previously mentioned relationships.

Therefore, leaders must remain faithful to their leadership model so that followers perceive their leadership as effective and, on the other hand, they must focus on LMX as a determining variable for followers' well-being.

Keywords: servant leadership, nursing leadership, perception of leadership effectiveness, well-being, generations, generation Z.

JEL Classification:

I31 General Welfare, Well-Being

M54 Labor Management

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1. Liderança servidora, bem-estar e eficácia da liderança	3
1.2. Geração	10
1.3. Modelo de pesquisa e hipóteses de investigação	19
Capítulo 2. Método	21
2.1. Identificação da amostra	21
2.2. Procedimentos	21
2.3. Medidas	22
Capítulo 3. Resultados	27
3.1. Análise de correlação	27
3.1. Análise de regressão	28
Capítulo 4. Discussão	31
4.1. Implicações para a teoria	31
4.2. Implicações para a prática	33
4.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	35
Conclusões	37
Referências Bibliográficas	39
Anexos	51

Índice de quadros e figuras

Figura 1.1 – Modelo de pesquisa	20
Tabela 3.1 – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis em estudo	27
Tabela 3.2 – Análise de regressão da variável dependente bem-estar	28
Tabela 3.3 – Análise de regressão da variável dependente eficácia da liderança	30

Introdução

A liderança é importante em variáveis críticas em geral, e a profissão de Enfermagem não foge à regra. *Outcomes* como bem-estar e a avaliação genérica da eficácia da liderança podem ser influenciados pela percepção da liderança com a qual os indivíduos se relacionam, particularmente o grau em que a mesma é descrita como sendo liderança servidora.

Uma das correntes que emergiu recentemente em termos de liderança foi a liderança servidora, liderança essa que assume aspetos importantes para os enfermeiros, entre os quais a capacidade de produzir bem-estar, sendo provável que enfermeiros submetidos a liderança servidora sintam mais bem-estar, como também considerem que a liderança servidora influencia a percepção que estes têm no exercício da profissão.

A liderança servidora comporta em si mesma um tratamento individualizado, logo as relações entre a liderança servidora, o bem-estar dos enfermeiros e o grau com que estes a consideram mais eficaz pode estar dependente do grupo etário no qual estes se situam. Por outro lado, também se pode acreditar que as relações entre estas variáveis sejam diferentes consoante a geração a que os enfermeiros pertençam.

No mesmo ambiente de trabalho convivem enfermeiros pertencentes a diversas gerações, o que pode introduzir variações na maneira como a liderança e as variáveis como o bem-estar e a percepção da eficácia se relacionam.

A diversidade intergeracional é uma temática que se encontra na ordem do dia e que tem sido cada vez mais importante não só para as organizações como para os gestores, pois podem ter três ou até quatro gerações a trabalhar na sua instituição. Assim, estes precisam perceber os melhores métodos para liderar trabalhadores de várias gerações (Parry & Urwin, 2011), pelas características e valores que apresentam e pelo facto da liderança servidora também apresentar características das gerações mais recentes, mais concretamente da geração Z. Esta geração é altamente reconhecida por assumir um comportamento marcadamente individualista, o que pode assumir especial importância para um líder servidor, dado que este tem a característica de estabelecer uma relação individualizada com o liderado.

Tendo este ponto de partida, foi definida a seguinte questão de investigação: em que medida a relação entre liderança servidora e o bem-estar assim como a relação entre liderança servidora e percepção da eficácia são moderadas pela geração?

Para responder a esta questão foi realizado um estudo com base em 221 enfermeiros dos quais cerca de 17% pertenciam à geração Z, onde foram testadas estas relações. Verificou-se que, tal como previsto, existe uma relação positiva entre descrever os líderes como servidores, o bem-estar e a avaliação geral que os enfermeiros fazem sobre a eficácia da liderança, mas que o efeito moderador esperado que a geração poderia assumir nessas mesmas relações, depois de controlado pela semelhança e pelo LMX, não é significativo.

Revisão da Literatura

1.1. Liderança servidora, bem-estar e eficácia da liderança

A promoção, manutenção e melhoria do bem-estar dos trabalhadores tem vindo a ser um tema cada vez mais em destaque em termos científicos e políticos. Desde o início até ao fim de uma carreira, podem existir vários períodos exigentes na vida de uma pessoa, sempre que o trabalho desafiar o bem-estar desta (Price, 2015). Fatores como a participação, autonomia e controlo do trabalho têm influência no bem-estar no trabalho (Laine, 2013).

O trabalho é uma parte essencial da vida das pessoas, exercendo grande influência no bem-estar e, como tal, o bem-estar do trabalhador deve ser diferenciado do bem-estar geral. Contudo, ainda não existe uma definição uniforme para o bem-estar do trabalhador. Para Page & Vella-Brodrick (2009), a satisfação no local de trabalho e os efeitos relacionados com o trabalho poderiam constituir o bem-estar no local de trabalho de um funcionário. Neste modelo, existem três componentes essenciais: o bem-estar subjetivo, que está relacionado com a satisfação com a vida e o afeto; o bem-estar no trabalho, que engloba a satisfação no trabalho e afeto relacionado com o mesmo; e o bem-estar psicológico, que abrange a autoaceitação, relações positivas com os outros, domínio do ambiente, autonomia, crescimento pessoal e propósito na vida (Page & Vella-Brodrick, 2009).

O bem-estar dos trabalhadores engloba as características físicas, mentais e emocionais da sua saúde, que atuam sinergicamente afetando os indivíduos de maneira complexa (DeJoy & Wilson, 2003). Segundo Danna & Griffin (1999), o bem-estar do trabalhador tem em conta o estado de saúde mental, físico e geral das pessoas, assim como as suas experiências de satisfação no trabalho e fora dele. A partir desta definição, compreende-se que o bem-estar é influenciado pelo prazer ou desprazer do resultado do trabalho em si, assim como das relações que se estabelecem com os colegas, companheiros de equipa e superiores (Danna & Griffin, 1999). Para o bem-estar dos trabalhadores, são vários os conceitos que são tidos em linha de conta nos estudos: saúde física em geral, saúde mental, satisfação no trabalho, *stress*, motivação, *commitment* e clima organizacional (Goetzel, 2003; Jones et al., 1995; Yeung & Berman, 1997).

O bem-estar afetivo tem sido considerado como o *core* do bem-estar e da saúde mental (Diener et al., 2009; Keyes, 2005). Existem quatro quadrantes que correspondem aos estados de bem-estar cognitivo-afetivo dos trabalhadores: *engagement*, *workaholism*, *burnout* e satisfação com o trabalho (Warr, 2012).

Várias teorias apontam que os níveis de bem-estar podem ser estáveis ao longo do tempo (Cummins et al., 2002; Headey & Wearing, 1989), aumentarem ou diminuir ao longo do tempo (Fredrickson, 1998; Hobfoll, 1989), ou mudarem numa direção favorável com a idade (Baltes & Baltes, 1990; Baltes et al., 1998; Charles & Carstensen, 2010).

As teorias que apontam para níveis de bem-estar estáveis ao longo do tempo englobam modelos que assumem que cada pessoa tem um nível estável de bem-estar subjetivo (ponto de ajuste) que é mantido através de mecanismos de adaptação. Este ponto de ajuste é determinado pela componente genética, pelos traços de personalidade e pelo meio envolvente. O surgimento de mudanças positivas ou negativas na vida das pessoas ou no seu contexto laboral pode romper transitoriamente este equilíbrio, causando níveis de bem-estar que podem transbordar o habitual ponto de ajuste. De acordo com a pessoa, o tempo necessário para retornar à sua homeostasia depende de dois mecanismos adaptativos: cognitivos ou comportamentais (Mäkikangas et al., 2016).

Existe ainda uma teoria que coloca a ênfase na direção do desenvolvimento do bem-estar. Os seus modelos referem que o desenvolvimento do bem-estar é um processo contínuo ao longo da vida e que esse desenvolvimento, que implica mudança, pode ser cumulativo ou intermitente. Enquanto o desenvolvimento pode ser feito numa direção positiva ou negativa, estas teorias relatam que as mudanças positivas na personalidade da pessoa e no desenvolvimento socio-emocional acontecem através de processos de maturação e crescimento (Charles & Carstensen, 2009; Isaacowitz & Blanchard-Fields, 2012; Staudinger & Kunzmann, 2005). É através destes processos que as pessoas podem manter e melhorar o seu bem-estar geral e bem-estar relacionado com o trabalho, ao longo do tempo (Scheibe & Zacher, 2013). Percebendo este processo de desenvolvimento, pode deduzir-se que pessoas mais velhas sejam mais capazes de executar várias tarefas laborais, face aos mais jovens (Page & Vella-Brodrick, 2009).

São várias as formas como o bem-estar dos trabalhadores e as práticas organizacionais podem impactar de forma positiva na organização, o que se traduz num aumento da vantagem competitiva, no desempenho, produtividade, seleção na contratação, satisfação do cliente, redução no absentismo, rotatividade, entre outros (Anderson et al., 2001; Browne, 2000; DeJoy & Wilson, 2003; Huselid, 1995).

Dos estudos que trabalharam o tema do bem-estar dos trabalhadores e melhorias organizacionais, verificou-se que a satisfação dos trabalhadores tinha influência em vários indicadores de desempenho, entre os quais a satisfação no trabalho, que está relacionada com o *commitment* organizacional. Já este, está associado a menor rotatividade e melhor desempenho.

Após estes achados, é imperioso que as organizações percebam a importância do bem-estar dos trabalhadores e não se foquem apenas nas melhorias organizacionais, pela relação existente entre estes dois polos, uma vez que a sua conexão tem impacto positivo nas práticas organizacionais (Grawitch et al., 2006).

Existem correntes que indicam um caminho para melhorias organizacionais com base em práticas no local de trabalho que se baseiam no bem-estar dos trabalhadores, referindo que as organizações que promovem a saúde e bem-estar também conseguem ser lucrativas e competitivas no mercado. Este caminho percebe que as práticas organizacionais podem ter efeito significativo no *commitment*, satisfação e saúde dos trabalhadores, afetando a produtividade e a eficácia da organização (Schmidt et al., 2000; Cooper & Williams, 1994). Cooper & Williams (1994) sugeriram que o bem-estar dos trabalhadores não é um subproduto das iniciativas de saúde, mas antes um elo crítico para alcançar a melhoria organizacional (Cooper & Williams, 1994).

A liderança servidora assume uma visão holística, que provoca *engagement* nos liderados em múltiplas dimensões: relacional, ética, emocional e espiritual, permitindo o seu *empowerment* para que cresçam até ao máximo potencial (Greenleaf, 2002). Quando o bem-estar dos liderados e o seu crescimento é priorizado, estes tornam-se mais engajados e efetivos no seu trabalho (Van Dierendonck, 2011).

Apesar de se tratar de um conceito antigo, a liderança servidora foi conceptualizada nos anos setenta, por Robert Greenleaf (Sendjaya & Sarros, 2002). Para este autor “o líder servidor é servidor primeiro [...] começa com o sentimento natural de que se quer servir, servir primeiro, depois a escolha consciente leva a aspirar a liderar” (Greenleaf, 1998, p. 4).

Existem várias teorias que tentam explicar a liderança servidora. A primeira, a teoria da troca social, é baseada na reciprocidade, na qual os líderes servidores e os liderados fornecem recursos e apoio valiosos em troca de outros recebidos do parceiro diário (Blau, 2017).

A teoria social de identidade é usada para explicar como os líderes servidores conseguem que os liderados sintam que são parceiros na organização, estabelecendo fortes vínculos com estes, através da sua natureza autêntica e seguidora (Tajfel, 1978). Como os liderados se identificam com o grupo, ficam propensos a envolverem-se em comportamentos que são benéficos para a organização (Chen et al., 2015). Por outro lado, ao melhorar a identificação dos liderados com a sua organização, equipa ou líder, os líderes servidores obtêm *outputs* dos liderados por lhes darem uma voz importante na organização (Chughtai, 2016), levando a uma redução do *burnout* (Rivkin et al., 2014).

As teorias de aprendizagem social afirmam que quando os liderados vêem no líder um modelo credível na sua organização, observam-no e retiram conclusões das suas atitudes, valores e comportamentos (Bandura & Walters, 1977). Os líderes servidores são encarados como modelos credíveis nos locais de trabalho, uma vez que agem de forma altruísta e estão motivados para servir os outros sem esperar nada em troca (Schwarz et al., 2016). Esta teoria explica ainda como os líderes servidores influenciam a *performance* (Liden et al., 2014) e a inovação/criatividade (Newman et al., 2018), através da promoção de ambientes positivos de equipa, com um clima de serviço (Hunter et al., 2013) e um clima de partilha de conhecimento (Song et al., 2015).

Apesar da liderança servidora poder apresentar alguns aspetos negativos como exaustão emocional, esgotamento do ego (Rivkin et al., 2014), cinismo no trabalho (Bobbio et al., 2012), monotonia no trabalho (Walumbwa et al., 2018) e intenção de rotatividade (Hunter et al., 2013), muitos estudos revelam uma perceção positiva dos trabalhadores de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Tang et al., 2016). Possibilita ainda um comprometimento com a mudança e com a organização (Miao et al., 2014).

Pelo facto dos líderes servidores se preocuparem com o crescimento e desenvolvimento dos seus liderados, estes irão sentir-se obrigados a retribuir essa preocupação através de comportamentos positivos (Eva et al., 2019).

A Teoria da Interação Líder-Membro ou LMX aborda esta troca recíproca existente entre o líder e o colaborador, percebendo que é a partir desta relação que se verifica o desenvolvimento destes dois polos, assim como a qualidade da manutenção da mesma.

O colaborador deixa de ter um papel passivo, podendo exercer influência no seu líder, sendo que das interações entre ambos existem trocas sociais que têm por objetivo alcançar interesses comuns. Existe uma espécie de negociação entre colaborador e líder (Nunes & Gaspar, 2016).

Esta teoria aborda a necessidade dos líderes desenvolverem diferentes formas de troca nas relações que estabelecem com os liderados (Graen & Uhl Bien, 1995).

Contudo, podem existir diferentes perspetivas acerca do relacionamento por parte do líder ou do membro, assim como diferentes perceções entre os vários seguidores do mesmo líder face ao seu LMX perante este. Por outro lado, os líderes tratam de maneira diferente os seus seguidores. Nesta relação, a reciprocidade é encarada com um dos principais recursos para que se consiga ter um relacionamento de LMX de elevada qualidade (Schyns & Day, 2010).

De acordo com o LMX, a qualidade da relação desenvolvida entre o trabalhador e o líder tem capacidade preditiva dos *outcomes* individuais, de equipa e organizacionais. Está também associada de forma positiva com atitudes dos trabalhadores: melhor *performance*, maior satisfação geral com o trabalho, melhor satisfação com o seu supervisor, forte *commitment* organizacional e uma perceção mais positiva do seu papel enquanto trabalhador (Gerstner & Day, 1997).

Para além das características dos líderes e trabalhadores, existem outros fatores que influenciam a qualidade do LMX. O maior ou menor individualismo ou coletivismo pode influenciar o consenso entre os membros acerca da qualidade da relação LMX que têm com o líder (Schyns & Day, 2010).

Os líderes são responsáveis por criar relações de qualidade com todos os trabalhadores, dando-lhes oportunidades para que estes se possam desenvolver e crescer (Graen & Uhl-Bien, 1991).

A liderança servidora distingue-se de outros tipos de liderança mesmo por este último ponto. Van Dierendonck et al. (2014) distinguiram a liderança servidora de outros sete tipos de liderança. Fazendo comparação com a liderança transformacional, referiram que a liderança servidora está mais focada nas necessidades psicológicas dos liderados como um objetivo em si mesma, enquanto a liderança transformacional coloca essas necessidades em segundo plano face aos objetivos da organização (Van Dierendonck et al., 2014).

Apesar destes tipos de liderança serem confundidos por se focarem nas necessidades dos liderados, verifica-se uma diferença qualitativa em termos da motivação desse foco. A motivação dos líderes transformacionais para se concentrarem nas necessidades dos liderados parece capacitá-los para alcançar os objetivos organizacionais (um meio para um fim), enquanto nos líderes servidores o foco está no desenvolvimento multidimensional dos liderados (um fim em si mesmo). Vários autores referem que os objetivos organizacionais são uma consequência a longo prazo de um foco deliberado nas necessidades dos liderados. Comparativamente, face à liderança transformacional, os líderes servidores definem como prioridades na sua liderança: liderados em primeiro lugar, organizações em segundo e, por fim, as suas próprias vontades (Sendjaya, 2015).

Do ponto de vista empírico, vários estudos compararam a liderança servidora com a liderança transformacional, demonstrando como a liderança servidora pode prever os outcomes dos liderados melhor que a liderança transformacional (Hoch et al., 2018).

Tal como na liderança autêntica, a liderança servidora refere a importância do líder ser autêntico e verdadeiro nas relações interpessoais (Avolio & Gardner, 2005). Contudo, no caso dos líderes servidores, a capacidade para operar com clareza profunda de autoconsciência e autorregulação, surge de motivações espirituais e/ou altruístas para servir os outros, motivações que não existem na liderança autêntica. Os líderes servidores são autênticos não por serem autênticos, mas porque são movidos por uma espécie de convicção interior para servirem e fazerem a diferença com os outros.

No que concerne à liderança ética, a liderança servidora incorpora de forma mais explícita a mordomia como ponto fulcral de uma liderança eficaz. O líder ético está mais alinhado com regras que se devem seguir em termos do que é correto. Já o líder servidor apresenta um comportamento mais flexível e contingente, tendo em linha de conta tanto o liderado como o contexto organizacional. Apesar da liderança ética colocar o foco na necessidade de cuidar das pessoas e ser honesto e confiável, presta pouca atenção à autenticidade e orientação dos seguidores (Brown & Treviño, 2006).

A liderança servidora é reconhecida como tendo efeitos em vários aspetos da *performance* no trabalho: gestão de conflitos na equipa (Wong et al., 2018), criatividade dos trabalhadores, *commitment* trabalho-família (Tang et al. 2016), *commitment* organizacional (Cerit, 2010; Palumbo, 2016), satisfação com a vida (Zhao et al., 2016; Ebener & O'Connell, 2010) e *engagement* dos trabalhadores (Carter & Baghurst, 2014). Foram verificados impactos positivos na satisfação dos trabalhadores com o trabalho (Al-Mahdy et al., 2016; Charles, 2015; Chung et al., 2010; Farrington & Lillah, 2018; Gunnarsdottir, 2014; Mayer et al., 2008; McCann et al., 2014; McNeff & Irving, 2017), assim como em climas positivos nos locais de trabalho (Black, 2010; Jit et al., 2017; Liden et al., 2015; Ozyilmaz & Cicek, 2015).

No que respeita ao impacto no cliente, este tipo de liderança também apresenta resultados positivos no que respeita ao atendimento ao cliente com qualidade e desempenho (Chen et al., 2015), satisfação do cliente (Yang et al., 2018), co-criação de valor para o cliente e, comportamento pró-social orientado para o cliente (Chen et al., 2015).

Nos estudos relacionados com o desempenho, a liderança servidora está ligada ao desempenho (Hu & Liden, 2011), à eficácia (Irving & Longbotham, 2007), à segurança psicológica (Schaubroeck et al., 2011), e à criatividade/inação da equipa (Yang et al., 2017; Yoshida et al., 2014).

A nível organizacional, a liderança servidora tem apresentado uma relação positiva com o desempenho da organização, o clima da mesma (Huang et al., 2016), assim como com o *commitment* e desempenho operacional (Overstreet et al., 2014). Ainda a este nível, a estrutura organizacional e as opiniões dos trabalhadores acerca da cultura geral da organização (comportamentos éticos), têm influência na eficácia da liderança servidora quando ao desempenho da organização e na identificação organizacional dos liderados, criatividade, partilha de conhecimento e satisfação no trabalho. Do ponto de vista da organização, a liderança servidora está indicada para instituições que pretendem desenvolvimento a longo prazo, de forma a beneficiar de todas as dimensões da mesma, ao invés dos benefícios de curto prazo. Para tal, os líderes precisam de saber capacitar os liderados para que estes atinjam o seu máximo potencial, capacitando-os para lidarem com tarefas e decisões por si próprios, baseando-se numa cultura de servir o próximo. Conseguindo-se esta cultura, os clientes serão melhor atendidos pelos trabalhadores. Por sua vez, a satisfação dos clientes levará a maior lealdade destes à instituição, o que se traduzirá em crescimento de receita (Eva et al., 2019).

Quanto aos resultados relacionados com os líderes, as perceções de confiança no líder (Schaubroeck et al., 2011), a eficácia percebida do líder (Taylor et al., 2007), a integridade (Bobbio et al., 2012) e maior qualidade das relações entre o líder e o servidor (Hanse et al., 2016) sobressaíram em vários estudos.

O líder tem uma influência inequívoca no desempenho e bem-estar dos trabalhadores (Epitropaki & Martin, 2005; Kelloway & Barling, 2010). Apresenta um papel premente na definição de um ambiente de trabalho no qual os trabalhadores se possam desenvolver e sentir bem-estar (Nielsen et al., 2017). Os comportamentos do líder ou o seu estilo próprio de liderança podem causar *stress* positivo ou negativo nas equipas, influenciando os seus níveis de bem-estar. O *empowerment* e relações de qualidade entre líderes e trabalhadores são vistos como fatores redutores de *stress*, melhoram a gestão do *stress* perante situações decorrentes do trabalho e melhoram o bem estar-estar dos trabalhadores (Schaufeli & Enzmann, 1998). Estudos referiram que muitos sintomas e doenças causadas por *stress* surgem perante uma relação não saudável entre trabalhador e líder (Cooper & Payne, 1991). Para a redução desta problemática, os comportamentos de apoio pelo líder e de capacitação da equipa por parte deste, são referidos como comportamentos a ter em conta (Bass, 1990; Yukl, 1994).

As lideranças podem apresentar um manancial enorme de características, algumas das quais contrastantes (Hooijberg & Quinn, 1992): umas podem remeter para a gestão e outras para a liderança. Qualquer organização é constituída por dinâmicas diferentes e complexas, o que leva os líderes a terem de saber responder a vários papéis e desafios que surgem diariamente (Hooijberg et al., 1997; Mintzberg, 1973; Tsui, 1984a; Tsui, 1984b). O líder capaz de lidar com todos esses desafios é denominado de líder comportamentalmente complexo (Denison et al., 1995). Este líder é aquele que aposta na continuidade e lidera a mudança, ultrapassando o paradoxo existente entre resultados e relacionamentos, isto é, para além de incentivar os liderados para alcançar determinados resultados, tem também a capacidade de estabelecer relacionamentos de qualidade, sendo ainda verdadeiramente preocupado com as necessidades dos elementos da sua equipa e desenvolvendo cada elemento para o seu máximo potencial (Tsui, 1984b).

Existem duas teorias que procuram explicar a relação entre complexidade comportamental do líder e eficácia da liderança. A primeira através de um estudo para testar essa hipótese, ou seja, os líderes que apresentavam alta complexidade comportamental eram mais eficazes, o que, consequentemente trazia melhores *outcomes* face a outras empresas cujos líderes detinham menor nível de complexidade comportamental (Denison et al., 1995; Hooijberg, 1996; Quinn et al., 1992).

Por sua vez, Zaccaro (2001) concluiu que os líderes são mais eficazes se forem mais complexos a nível comportamental (Zaccaro, 2001).

Contudo, é também importante, independentemente da liderança assumida, saber medi-la em termos de eficácia. Tem-se verificado um interesse crescente na importância da complexidade cognitiva e comportamental dos líderes (Yukl, 1994). A complexidade comportamental assenta nos papéis esperados dos gestores ou líderes. Vários têm sido os instrumentos para a tentar avaliar, entre os quais o *Competing Values Framework*.

Quanto ao líder servidor, este apresenta as seguintes características: escuta (Barbuto & Wheeler, 2006); comunicação (Russell & Stone, 2002); confiança (Page & Wong, 2000; Russell & Stone, 2002); empatia (Barbuto & Wheeler, 2006), competência e integridade (Washington et al. 2006; Russell, 2001). Outros autores referem ainda: suporte emocional; conhecimento; persuasão; conceptualização (capacidade de ser visionário); previsão (prever o futuro com base no presente e com o que aprendeu com o passado); mordomia (gerir cuidadosamente as pessoas e a organização); comprometimento com o crescimento das pessoas; e, construção da comunidade (de modo a que seja um lugar seguro e de ligação entre todos).

A liderança servidora pode ser aplicada a todos os níveis de gestão e em todos os tipos de organizações (Silva, 2021). Pelos valores que engloba na sua essência, este tipo de liderança parece ser benéfica para líderes de organizações de saúde (Mertel & Brill, 2015). Apresenta relação positiva com comportamento de ajuda (Neubert et al., 2016), colaboração entre enfermeiros (Garber, et al., 2009) e comportamento pró-ativo (Bande et al., 2016). Está também mais orientada para as necessidades e características dos colaboradores, sendo ainda aquela que permite fornecer a ponte entre visões do mundo culturalmente diferentes (Irving, 2010).

Em suma, tendo por base os argumentos anteriormente mencionados, pode-se esperar que exista uma relação positiva entre a liderança servidora, o bem-estar e o grau com que os liderados consideram essa mesma liderança como sendo eficaz.

1.2. Geração

Com o envelhecimento da população por um lado, e com a diminuição da taxa de natalidade por outro, as organizações terão necessidade de desenvolver a capacidade de retenção dos trabalhadores mais velhos (com mais experiência e conhecimentos) e atrair novos talentos (Burke & Ng, 2006; DeLong, 2004). Ao coabitarem várias gerações no mesmo local de trabalho, a gestão de recursos humanos assume um papel preponderante e que precisa de se atualizar para saber fazer face aos desafios que esta diversidade impõe. Os líderes deverão ainda perceber que não se pode manter uma visão rígida de regras e valores, mas compreender cada tipo de geração e adequar os estilos de liderança (Cennamo & Gardner, 2008).

O conceito de geração classifica um conjunto de pessoas que nasceram na mesma época, influenciado por um contexto histórico, social e cultural, e que apresenta determinados comportamentos, valores e necessidades que determinam as expectativas que cada um tem sobre o seu futuro pessoal e profissional (Fantini & de Souza, 2015).

O tema da diversidade geracional tem sido largamente estudado, no entanto a sua definição, divisão e linha temporal está longe de um consenso (Reeves & Oh, 2007; Gursoy et al., 2008; Williams & Page, 2011; Chicca & Shellenbarger, 2018). Dos estudos com maior concordância, temos o desenvolvido por Mannheim em 1928.

Mannheim defendeu duas perspectivas para encarar o que é uma geração. Um pensamento positivista, baseado na lei biológica da duração da vida, dividida por idades. Este pensamento encara a geração como uma unidade de medida e como uma escada de desenvolvimento. A outra via de pensamento, que se foca no conteúdo histórico da geração, descarta a questão de duração e magnitude temporal das gerações, uma vez que estas podem ser irregulares e indetermináveis, dependendo de acontecimentos históricos.

Contudo, Mannheim faz ainda a distinção de três conceitos. O primeiro, a posição geracional, que envolve possibilidades potenciais; o segundo, conexão geracional, pelo facto da geração se ligar a uma determinada unidade histórico-social; o terceiro conceito, de unidade geracional, corresponde a um grupo de indivíduos ligado por relações pessoais. Com isto, o autor quis explicar que indivíduos do mesmo espaço temporal podem ser diferentes, dependendo do local em que vivem e das relações que estabelecem entre si (Marías, 1949).

Os sociólogos comportamentais sugerem que cada geração dure cerca de vinte anos, contudo, não está claro o período de tempo que classifica cada geração. Assim, uma geração não depende unicamente do tempo cronológico de nascimento, e por isso não existe um padrão temporal para a formação de uma geração (Justiniano, 2021). Independentemente da definição, a salvaguarda da individualidade é consensual, apesar do papel e impacto das gerações, não caracterizarem, per si, cada pessoa (Reeves & Oh 2007; Palfrey & Grasser, 2011).

As gerações podem ser entendidas através dos efeitos de ciclo de vida/idade (*life cycle effects*), de período (*period effects*), ou de coorte (*cohort effects*). Os efeitos de período dizem respeito às vivências de cada geração. As mais antigas passaram por guerras, movimentos sociais, colapsos económicos, enquanto as gerações mais jovens estão a passar por inovações científicas e tecnológicas, movimentos de forças sociais como LGBT, Covid19, etc. Todas estas vivências moldam as pessoas no seu futuro. Os efeitos de coorte demonstram que o período histórico faz com que cada geração vivencie situações diferentes, existindo muitos fatores que moldam as características de cada geração (Doherty et al., 2015).

Woodward et al. (2015) definiram gerações como grupos de pessoas que cresceram no mesmo contexto histórico e social, onde as experiências por que passaram são compartilhadas e colocam nelas valores e crenças que são diferentes daqueles que nasceram e foram criados em diferentes contextos e períodos de tempo (Woodward et al., 2015).

Apesar de não haver consenso no que respeita à designação cronológica das gerações, estão reconhecidas seis: a Geração Silenciosa (1925-1945), os *Baby Boomers* (filhos dos sobreviventes pós-guerra e nascidos entre 1946 e 1964), a Geração X (nascidos entre 1965 e 1981), a Geração Y ou *Millennials* (nascidos após 1982) (Strauss & Howe, 1991). Posteriormente foram definidas a Geração Z (nascidos entre 1995 e 2010) e, por fim, a Geração *Alpha*, nascidos desde então (Reeves & Oh, 2007; Cho et al., 2018). Só quatro destas gerações estão atualmente presentes no mercado de trabalho (*Baby Boomers*, Geração X, Geração Y e Geração Z). Cada uma destas gerações tem um conjunto de características, motivações e perspetivas sobre as suas carreiras profissionais (Fantini & de Souza, 2015). Este tema tem sido cada vez mais estudado para poder explicar as diferenças comportamentais e de trabalho das pessoas (Parry, 2014); concretamente em termos de valores do trabalho (Cogin, 2012; Smola & Sutton, 2002). Cada pessoa atribui importância a determinados valores face a outra, estabelecendo uma hierarquia própria. Enquanto uns podem atribuir importância ao trabalho em equipa, outros podem dar maior relevância à segurança e estabilidade no emprego. Estes valores são tidos como preditores de resultados relacionados com o trabalho como sejam a satisfação no trabalho (Monahan, 2013) ou os comportamentos de cidadania organizacional (Ryan, 2002). Assim, diferentes gerações podem ser marcadas por diferentes eventos, havendo a possibilidade de poderem ser diferentes entre si no que concerne a valores e preferências no trabalho (Sousa & Ramos, 2017).

Esta diversidade pode acarretar consequências ao nível das interações no local de trabalho que, por sua vez, irão ter influência nas operações e nos resultados das equipas e organizações (Woodward et al., 2015). Das interações entre as diferentes gerações podem resultar aumentos na criatividade e inovação (Meredith et al., 2002). Contudo, como resultado de conflitos ou falhas de comunicação, essas diferenças podem levar a resultados organizacionais negativos (Jurkiewicz, 2000; Smola & Sutton, 2002).

Atualmente, nas instituições de saúde coexistem várias gerações de profissionais de Enfermagem. Cada enfermeiro tem a sua personalidade, experiência de vida e características individuais (Oliveira & González, 2021).

Os *Boomers* cresceram com a expansão económica e educacional, e foram fortemente influenciados por guerras e por distúrbios dos direitos civis. A educação desta geração é profundamente tradicional, com padrões académicos muito rigorosos.

Na vida adulta vivenciaram grandes mudanças sociais, com a redefinição dos papéis de género (Justiniano, 2021). Estão orientados para a realização, são independentes, e esperam o melhor da vida. São idealistas, otimistas e engenhosos (Woodward et al., 2015). Preferem estabilidade a nível profissional, sendo cautelosos no que toca a mudança. Têm um estilo de liderança com alta distinção hierárquica (Silva, 2021).

Valorizam o *status* e a progressão de carreira dentro da empresa, à qual são leais. São ainda caracterizados como *workaholics* e atribuem grande importância à remuneração salarial (Justiniano, 2021). Dentro das organizações, são tidos como elementos importantes nos papéis de mentoria (Hart, 2006). Esta geração é otimista no local de trabalho e valoriza a ética laboral. Os meios tecnológicos que utilizam são os tradicionais, como a televisão, o correio eletrônico e o telefone (Silva, 2021). Os enfermeiros *Baby Boomers* gostam de trabalhar em equipa e valorizam a aprendizagem ao longo da vida de forma a desenvolverem-se, gostando de obter reconhecimento publicamente (Sherman, 2006).

A geração X, os filhos dos *Boomers*, cresceu rodeada de insegurança financeira, social e familiar. Verificou-se uma elevada taxa de divórcio nos seus pais *Boomers*, o que levou esta geração a desenvolver comportamentos de independência, resiliência e adaptabilidade (Justiniano, 2021).

Encaram a mudança como uma oportunidade, sendo mais dedicados às pessoas, projetos e ideias, do que ao emprego fixo. São dedicados e flexíveis, preferindo menos burocracias e regras (Silva, 2021). Caracterizam-se por serem pessoas pragmáticas e céticas. Não gostam de interações cara a cara desnecessárias, adotando uma comunicação eficiente (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Smith et al., 1997). Prezam o trabalho em equipa, têm capacidade em aprender coisas novas, são empreendedores, autónomos e flexíveis na realização de tarefas, e gostam de receber *feedback*. Esta geração acredita que o futuro é incerto, não assumindo nada como garantido. A melhor forma de obter segurança profissional é o desenvolvimento das suas competências. Procuram manter o equilíbrio entre a vida profissional e a vida social, e desejam felicidade no trabalho (Justiniano, 2021).

Têm algum conhecimento das novas tecnologias, mas preferem o tradicional, no entanto já usam redes sociais, publicidade e correio eletrônico (Silva, 2021). Os enfermeiros da geração X consideram que o reconhecimento e progressão na carreira devem ter por base o mérito do profissional, e esperam uma rápida progressão. Preferem recompensas não monetárias (Sherman, 2006).

A geração Y, *millennials*, *digital natives*, *net generation*, *web generation*, *nexters*, *gamers*, ou *Google generation*, cresceu com pais bastante protetores (Werth & Werth, 2011; Venter, 2017).

Esta geração foi crescendo e acompanhando os avanços tecnológicos, com os livros a passarem para segundo plano. Estão sempre conectados *online* nas várias redes sociais, quase vivendo delas (Gaidhani et al., 2019). São tecnologicamente avançados mas, ao contrário da geração Z, recordam-se da vida antes da existência das tecnologias (Bannon et al., 2011).

O fenómeno da globalização teve repercursões nesta geração ao nível dos valores (Howe & Strauss, 2000), o que explica a importância que dá à diversidade e mudança (Patterson, 2005).

Os *Millennials* têm como principais características a aptidão para trabalhar em equipa, a independência e a autoconfiança. Preferem ter várias competências, o que lhes permite ganhar uma experiência mais alargada (Mayer, 2008). Gostam de diversão e são muito sociáveis.

Têm capacidade de *multitasking*, são empreendedores, tolerantes e com objetivos claramente definidos (Bernstein & Bhugra, 2011). Contudo, têm expectativas muito altas de receber títulos e privilégios rapidamente, que ainda não são merecidos (De Hauw & de Vos, 2010). A construção de uma carreira não é o principal fator de motivação pois preferem profissões flexíveis, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A geração Y não trabalha apenas para o salário monetário, procura também um trabalho que lhe seja significativo e que a preencha individualmente (NG et al., 2010). Apesar dos seus pais lhes terem transmitido valores tradicionais e cívicos, o facto de os elogiarem constantemente e darem reforço positivo resultaram em excesso de confiança e narcisismo por parte desta geração (Lancaster & Stillman, 2002; Strauss & Howe, 1991).

Atitudes como cinismo, sarcasmo, tédio e injustiça são refutadas por esta geração (Raines, 2003), assim como regras e burocracia (Morison et al., 2006). Por outro lado, valorizam o reconhecimento e o *feedback* constante dos líderes (Crumpacker & Crumpacker, 2007; Fogg, 2009). Os enfermeiros da geração Y colocam grande peso na necessidade de treino e orientação, querem receber *feedback* individualizado (Sherman, 2006). Apresentam elevada intenção de mudar rapidamente de emprego caso as suas expectativas não sejam atendidas (Kowske et al., 2010).

A geração Z é a mais recente geração a entrar no mercado de trabalho e aprende, trabalha, comunica, compra e cria oportunidades de uma maneira muito distinta no que toca às gerações anteriores (Shatto & Erwin, 2017).

Esta geração vivenciou um ambiente tenso (como o 11 de setembro), uma escalada de tensão política e uma crise financeira mundial (Schwieger & Ladwig, 2018). Não conheceram o mundo sem *internet*, sendo a primeira geração global, interconetada com o mundo e com as redes sociais (Iorgulescu, 2016; Chicca & Shellenbarger, 2018). Estão habituados à alta tecnologia e a múltiplas fontes de informação, ultrapassando a geração Y no desempenho de multitarefas (Iorgulescu, 2016). Pelo manancial de capacidades digitais que apresentam, esta geração tem uma visão global dos acontecimentos económicos e sociais, resultando daqui a promoção de novos conceitos, como a responsabilidade social empresarial e o desenvolvimento sustentável. Caracteriza-se por ser a geração que não consegue distinguir a vida *online* da *off-line*, ou seja, integra o conceito de *all-line*. Contudo, apesar do fácil acesso à informação, carecem de capacidade para a avaliar de forma crítica. A educação que receberam faz com que tenham conhecimentos nas áreas de empreendedorismo, mercado financeiro e alimentação (Dobrowolski et al., 2022).

Têm sentido crítico, são dinâmicos, exigentes, autodidatas, sabem o que querem, mudam rapidamente de opinião e não gostam de hierarquias. São criativos, têm espírito de iniciativa, capacidade para lidar com situações ambíguas e propensão para assumir riscos (Bonamigo et al., 2017).

Relativamente a valores, os indivíduos da geração Z colocam-nos pela seguinte ordem decrescente de importância: felicidade, relações com a família/amigos, saúde, estabilidade económica, carreira e, por fim, a fé. Por outro lado, no que concerne aos valores profissionais, preferem: bom desempenho no seu trabalho, fazer mais dinheiro, equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, promoção, mudança de carreira e, aposentação. O facto de a questão económica aparecer em segundo lugar, está relacionada com o facto de que os incentivos financeiros para estes indivíduos é quase tão importante como a sua satisfação com o seu trabalho, desenvolver competências ou ganhar experiência (Bălan & Vreja, 2018).

Priorizam a vida pessoal e o uso de tecnologias: preferem contactos virtuais e o imediatismo. Esta geração nasceu na Era tecnológica, destacando-se nesta área das restantes gerações, mas com défices marcados no relacionamento interpessoal e na interação social, trazendo novos desafios para os atuais líderes, principalmente ao nível da motivação. Essa dificuldade em mantê-los motivados, reporta para dificuldades na sua retenção: o que motiva um pode não motivar outros (Bonamigo et al., 2017).

Apesar destas características, a geração Z tem uma preocupação com a sua carreira e com o desenvolvimento profissional, procura novos desafios e não gosta de se manter na mesma função durante muito tempo. Procuram um ambiente de trabalho agradável. Preferem uma comunicação clara entre eles e as suas chefias (Leslie et al., 2021). São jovens assertivos e têm capacidade para expressar as suas visões nas interações profissionais rapidamente, podendo chegar a cargos de chefia em menor tempo, pelo alto desempenho na realização das tarefas. Ao entenderem o mundo de forma diferente, também a sua relação com o tempo é diferente, e é nestes pontos que as empresas precisam de se inspirar neles (Bonamigo et al., 2017).

Pelo facto do mundo virtual ser encarado como uma parte natural do mundo real, o desenvolvimento tecnológico da empresa é determinante para a entenderem como possível local de trabalho. Expressam a sua individualidade e, perante uma entidade patronal, indicam o próprio método de trabalho, ao invés de seguirem o que está instituído. Este facto coloca imensa pressão nas organizações, onde o método tradicional de trabalho faz com que as pessoas sejam tratadas quase do mesmo modo, uma vez que a equidade e justiça são tidas como os valores *core*.

Grande parte dos elementos da geração Z sofre do chamado FOMO "*fear of missing out*", ou seja, uma preocupação de poderem não estar a avançar tão rapidamente e na melhor direção possível. Por este motivo, acabam por escolher um local de trabalho onde possam assumir mais do que um papel, para minimizarem o risco de poderem falhar a hipótese de perderem alguma oportunidade. As organizações terão que redesenhar os locais de trabalho e diversificá-los, para irem de encontro às necessidades desta geração (Bălan & Vreja, 2018).

As diferenças geracionais foram analisadas por vários estudos relativamente a traços de personalidade. Nos resultados desses estudos foi verificado o aumento dos traços individualistas ao longo das gerações, sendo as mais jovens as que apresentavam traços individualistas positivos (autoestima e assertividade) (Twenge, 2010) e traços individualistas mais negativos (narcisismo) (Twenge et al., 2008; Twenge & Foster, 2010). Trabalhadores da geração X face aos *Boomers* pontuaram em aspetos como autoconfiança, competitividade e preferência por trabalhar sozinhos (Sirias et al., 2007). Um estudo americano constatou que os líderes jovens assumiam estilos de liderança mais individuais face aos líderes mais velhos (Sessa et al., 2007).

Atualmente, ainda se verifica a noção de que o individualismo e coletivismo são apenas termos opostos. Triandis (1995) apontou quatro características para definir tanto individualismo como coletivismo: a definição do “eu”, que assenta nos aspetos pessoais ou coletivos, e que pode ser independente ou interdependente; os objetivos pessoais terem prioridade face aos objetivos do grupo e vice-versa; enfoque na troca em vez das relações comuns ou o enfoque na racionalidade ao invés da relação; e a importância das atitudes e normas como fatores que determinam o comportamento social. Em culturas individualistas, as atitudes têm maior peso face às normas, ocorrendo o inverso nas culturas coletivistas (Triandis, 1995).

Contudo, o individualismo acarreta vantagens e desvantagens. A vantagem é que as recentes gerações apresentam maior capacidade de perceber o direito e a capacidade das pessoas serem bem-sucedidas e poderem dar bons contributos, independentemente da sua origem social, racial ou género. A desvantagem, principalmente quando o individualismo atinge níveis de narcisismo, faz com que os indivíduos destas gerações sintam ter direito sobre tudo, ou esperam muito em troca de nada (Twenge, 2010).

O coletivismo é visto muito para além do que o simples oposto de individualismo. Nas sociedades coletivistas, as pessoas trabalham com um objetivo comum, partilhando valores; a componente individual é encarada como uma componente do social. Fazendo o mesmo exercício com o coletivismo, do ponto de vista do autoconceito, este obriga à participação das pessoas num grupo como aspeto central de identidade; os traços de personalidade expressam os objetivos coletivos, havendo o sacrifício pelo bem comum, e a manutenção de relacionamentos harmoniosos uns com os outros.

Por fim, no que diz respeito às relações, os coletivistas são considerados pessoas a quem as restantes devem seguir e as trocas que se estabelecem dentro dos grupos têm por base princípios de igualdade ou generosidade (Oyserman et al., 2002).

Brunetto et al. (2012) elaboraram uma pesquisa com uma amostra de enfermeiros onde estudaram o grau de satisfação com treino, desenvolvimento e qualidade da comunicação da relação entre o supervisor e o enfermeiro das gerações *Baby Boomers*, da geração X e da geração Y.

O treino e desenvolvimento revelaram-se fatores determinantes para o crescimento do capital humano de uma organização, tendo ainda impacto positivo no *commitment* afetivo. No caso concreto da Enfermagem, tanto o treino como o desenvolvimento são aspetos fundamentais na aprendizagem ao longo da carreira para que haja desenvolvimento profissional (Brunetto et al., 2012).

Entre estas gerações verificou-se que a intenção de continuar no mesmo local de trabalho era influenciada pela ligação que tinham ao mesmo: enfermeiros da geração X eram ainda influenciados pela relação com o seu supervisor; os enfermeiros *Baby Boomers* eram influenciados pelo binómio família-trabalho, autonomia no trabalho, satisfação com as relações interpessoais e centralidade de trabalho (Farr-Wharton et al., 2011).

A idade foi encarada como um indicador importante nos trabalhadores do setor da saúde, uma vez que tem relação positiva com a *performance* no trabalho. Concretamente nos enfermeiros, as suas competências aumentam com a idade (Abdullah et al., 2021). Já Benson & Brown (2011) registaram uma relação fraca entre comprometimento organizacional e gerações (Benson & Brown, 2011).

Em relação à importância da relação entre o enfermeiro e o enfermeiro supervisor (na medida em que este tem papel preponderante na satisfação dos enfermeiros pelas oportunidades que proporciona de treino e desenvolvimento), esta relação é um fator importante para os *Baby Boomers*, face à geração Y.

Não foram encontradas diferenças na satisfação com a relação entre o supervisor e o enfermeiro, treino e desenvolvimento, entre gerações. Contudo, relacionando a teoria do coorte geracional com a comunicação, esta refere que as gerações X e Y preferem relações em que o supervisor assuma uma postura não hierárquica e de proximidade. Esperam ainda poder expressar o seu ponto de vista perante as lideranças (Rudolph et al., 2018). Como tal, espera-se que se verifiquem diferenças entre os enfermeiros *Baby Boomers* comparativamente com os da geração X e Y no que concerne à relação estabelecida com o enfermeiro supervisor (Brunetto et al., 2012). Num estudo levado a cabo por Stuenkel et al. (2005), verificou-se que os enfermeiros da geração X avaliaram de melhor forma a sua relação com o seu supervisor em termos de autonomia, orientação para a tarefa e inovação, face aos enfermeiros *Baby Boomers* (Stuenkel et al., 2005).

Também Nelson (2012) estudou a relação supervisor-enfermeiro, tendo encontrado pequenas diferenças entre as três gerações. Apesar de não haver variação no *commitment* afetivo nos enfermeiros *Baby Boomers* e enfermeiros da geração X, o impacto é ainda menor nos enfermeiros da geração Y (Nelson, 2012).

Outro aspeto estudado por Brunetto et al. (2012) foi o *commitment* afetivo. O *commitment* afetivo pode ser definido como a ligação emocional e a como o trabalhador se identifica com a organização, o que afeta a sua lealdade e apego para com a mesma. A comunicação e a relação com o líder, as políticas organizacionais e o bem-estar afetam também o *commitment*. O bem-estar está relacionado com a satisfação no local de trabalho e esta está relacionada com o *commitment* afetivo. Também o relacionamento com o líder está relacionado com o bem-estar (Brunetto et al., 2012).

No estudo desenvolvido por Wieck et al. (2002), verificou-se que os enfermeiros das gerações mais novas pretendiam líderes que detenham capacidades interpessoais e de motivação, solidariedade, acessibilidade e receptividade. Estas gerações pretendem empregos de curta duração e equilíbrio entre a vida pessoal e laboral (Wieck et. al, 2002).

Keepnews et al. (2010) verificaram que os enfermeiros da geração X apresentaram maior conflito no binómio família-trabalho do que as outras gerações, o que está de acordo com outros estudos que revelaram a geração X como a que maiores dificuldades tem em equilibrar trabalho e problemas familiares (Keepnews et al., 2010). Tanto as lideranças como os responsáveis pelos recursos humanos devem considerar as diferenças geracionais no binómio trabalho-família e desenvolver programas específicos para os liderados (Beutell & Witting-Berman, 2008).

A qualidade dos cuidados prestados tem vindo a diminuir desde o final do século XX e início do século XXI, devido à redução do número de enfermeiros, mundialmente. Esta escassez resulta do facto de existir uma força de trabalho envelhecida, elevada rotatividade e pela falta de capacidade para atrair e reter enfermeiros. As lideranças em Enfermagem devem levar em conta que as gerações mais novas são as menos comprometidas de sempre, e devem desenvolver estratégias para promover o *commitment* organizacional, uma vez que os enfermeiros *Baby Boomer* estão em idade de se reformar (Oliveira & González, 2021). As lideranças devem reinventar-se no sentido de desenvolver a melhor metodologia para liderar simultaneamente várias gerações (Parry & Urwin, 2011). As estratégias de recrutamento que outrora eram eficazes podem estar agora desajustadas para as novas gerações (Keepnews et al., 2010). A gestão de gerações mais novas deve garantir que os líderes têm em consideração a sua preferência por locais de trabalho cooperativos (Wong et al., 2008).

Tendo como base os argumentos anteriormente discutidos, podemos esperar que a relação entre a liderança servidora e o bem-estar, e a relação entre liderança servidora e a perceção da eficácia da liderança sejam diferentes consoante a geração que se esteja a ter em linha de conta.

1.3. Modelo de pesquisa e hipóteses de investigação

Da revisão de literatura apresentada, percebe-se que a liderança servidora poderá ter influência sobre o bem-estar dos enfermeiros, podendo esta influência ser moderada pela geração. A geração pode ser uma variável moderadora no bem-estar e na percepção da eficácia da liderança pelos enfermeiros, assim como a liderança servidora pode ser adequada nos processos de liderança destes profissionais, pelas características desta profissão.

Este estudo pretende investigar, no contexto da Enfermagem, os fatores que afetam a relação entre a liderança servidora e o bem-estar e a relação entre liderança servidora e percepção da eficácia, perceber quais têm maior peso nessa relação, e se a geração apresenta efeito moderador.

Em termos da variável geração como variável moderadora, pretende verificar-se se a geração modera a relação entre liderança servidora e bem-estar de tal forma que essa relação seja de intensidade mais forte junto da geração Z face às restantes, por um lado e, por outro, se a geração modera a relação entre liderança servidora e eficácia da liderança de modo a que a intensidade dessa relação seja superior junto dos membros da geração Z.

Foram ainda introduzidas variáveis de controlo: semelhança, LMX e individualismo, por se pensar que estas variáveis possam co-ocorrer com as variáveis dependentes na criação de bem-estar ou na percepção da eficácia da liderança.

Relativamente à semelhança, tivemos por base a noção de que pessoas que são lideradas por líderes com interesses e opiniões semelhantes apresentam maior percepção da eficácia dessa liderança. Também pelo facto de se viver num mundo cada vez mais individualista é natural que se considere que as pessoas mais jovens assumam este traço de personalidade, o que poderá ter impacto nas variáveis dependentes bem-estar e percepção da eficácia da liderança. Por fim, relativamente ao LMX, a escolha para ser introduzido como variável de controlo foi o facto de se perceber que em qualquer processo de liderança existe uma relação entre liderado e líder e que, dependendo também das características geracionais dos trabalhadores, as relações estabelecidas entre ambos serão necessariamente diferentes.

Assim, as variáveis em estudo foram classificadas da seguinte forma: a liderança servidora como variável independente; as variáveis bem-estar e percepção da eficácia da liderança variáveis dependentes; o individualismo, o LMX e a semelhança (proximidade geracional entre o enfermeiro e o seu chefe) as variáveis de controlo; e, como variável moderadora, a geração, com enfoque na geração Z.

A figura 1.1 representa, esquematicamente, o modelo de pesquisa utilizado nesta investigação.

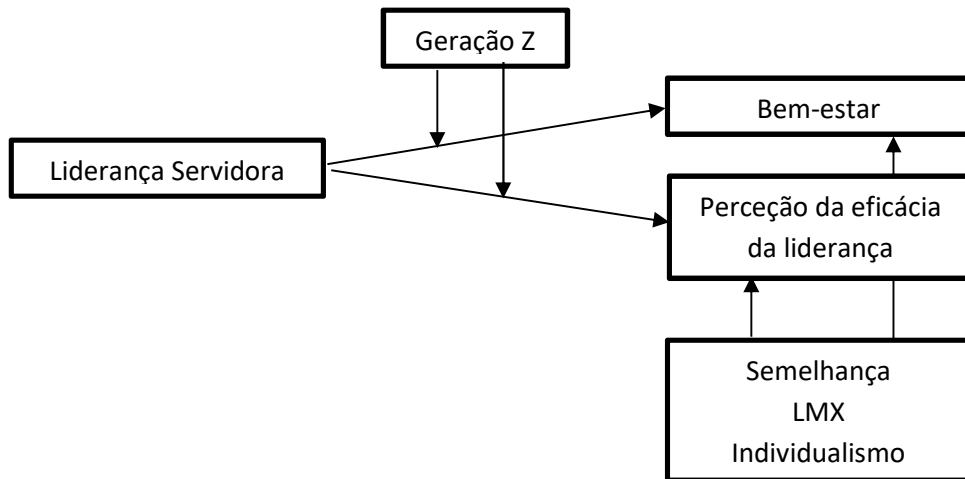


Figura 1.1 – Modelo de pesquisa.

Posto isto, as hipóteses formuladas de acordo com os *outcomes* bem-estar e percepção da eficácia da liderança para a investigação são:

Hipótese 1 – Existe uma relação positiva entre a liderança servidora e o bem-estar.

Hipótese 2 – A relação entre a liderança servidora e o bem-estar é moderada pela geração, de tal forma que, na geração Z, a relação é mais intensa que nas restantes gerações.

Hipótese 3 – Existe uma relação positiva entre a liderança servidora e a percepção da eficácia da liderança.

Hipótese 4 – A relação entre a liderança servidora e a percepção da eficácia da liderança é moderada pela geração, de tal forma que, na geração Z, a relação é mais intensa que nas restantes gerações.

CAPÍTULO 2

Método

2.1. Identificação da amostra

A amostra em análise é constituída por 221 enfermeiros de vários serviços/instituições, em que 171 participantes representam o género feminino (77,4%) e 50 o género masculino (22,6%). A idade dos respondentes está compreendida entre os 23 e os 62 anos, sendo a média 36,5 anos, e o desvio padrão 9,9 anos.

Em relação ao tipo de organização onde exercem funções, constatou-se que 74,2% trabalhava em meio hospitalar, 13,1% trabalhava nos cuidados de saúde primários, 4,5% trabalhava em clínicas, 1,4% em estruturas residenciais para idosos e 6,8% trabalhava noutra tipo de instituição de saúde que não as anteriores.

O tempo de exercício profissional variou entre menos que 1 ano até 41 anos, sendo a média 12,9 anos, com um desvio padrão de 9,8 anos.

2.2. Procedimentos

Após elaboração do questionário numa primeira versão *Microsoft Word*® para o *Windows*®, foi posteriormente feita uma versão na plataforma *Google Forms*. A partilha do questionário para recolha dos dados foi realizada entre janeiro e fevereiro de 2023, ocorrendo essencialmente através da partilha do *link* do questionário através da rede de contactos do investigador e redes sociais (grupos de enfermeiros no *Facebook* e *LinkedIn*). A partilha do *link* era acompanhada de um pequeno texto onde se esclarecia o objetivo do estudo e as regras de resposta ao questionário.

Previamente ao questionário, os respondentes tinham acesso a um texto que os informava do objetivo do mesmo, a descrição do questionário, o facto de não poder ser chefe de serviço (critério de exclusão) e estar a exercer Enfermagem. Eram ainda informados que não existiam respostas certas ou erradas; o importante era responder com a maior sinceridade possível. Foi ainda explicado que toda a informação recolhida seria confidencial e anónima, sendo que o consentimento de participação no estudo estava implícito no preenchimento do questionário pelos inquiridos.

Após o término do período de recolha de dados, todas as respostas foram analisadas com o objetivo de detetar possíveis erros no preenchimento do mesmo, que pudessem levar à sua exclusão do total da amostra. Nenhum dos questionários foi excluído, o que fez um total de 221 questionários válidos para análise. Outra possível situação que não se verificou prendeu-se com a ausência de respostas na amostra, uma vez que o questionário não permitia avançar no mesmo e/ou a sua submissão não era permitida caso não tivessem sido preenchidas todas as respostas.

2.3. Medidas

As medidas de todas as variáveis em análise foram incluídas num questionário constituído por duas partes (anexo I). A primeira parte diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos. Nela avaliou-se ainda a variável semelhança, colocando-se a questão relacionada com o facto dos interesses e opiniões do inquirido serem ou não semelhantes aos interesses e opiniões do seu chefe. A segunda parte remete para as escalas aplicadas no questionário, e que pretenderam avaliar as seguintes dimensões: liderança servidora, individualismo, LMX, eficácia da liderança e, por fim, o bem-estar.

Para a validação do questionário aplicado neste estudo procedeu-se à análise da consistência interna através do *alfa de Cronbach*, assim como à avaliação da validade de constructo (análise fatorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*). Na análise fatorial exploratória recorreu-se ao critério de *eigenvalue* igual ou superior a 1 (critério para retenção de fatores) e, excluíram-se *itens* com comunalidades inferiores a 0,5 e/ou com carga fatorial inferior a 0,4.

Para avaliar a liderança servidora, foi usado o *Servant Leadership Survey* (Van Dierendonck & Nuijten, 2011), que expressa uma medida sólida em termos psicométricos, englobando os principais aspetos da liderança servidora. O *Servant Leadership Survey* é uma escala de oito dimensões constituída por trinta *itens* de liderança servidora, que inclui o *empowerment*, responsabilidade, permanência na retaguarda, humildade, autenticidade, coragem, perdão e mordomia. Esta medida enfatiza o facto de os líderes servidores capacitarem e desenvolverem as pessoas, estando dispostos a assumir uma posição de segundo plano e deixar os liderados brilharem, colocando responsabilidade nos trabalhadores face ao seu trabalho (Van Dierendonck et al., 2017) (anexo II). A análise fatorial da variável liderança servidora revelou que 3 dos 18 *itens* e 9 dos 18 *itens* resultaram em dois fatores ou componentes (apesar da escala apresentar quatro), optando-se por ficar com o componente que apresentou valor próprio de 8,8 e representando 62,9% da variância total. Como o que se pretende estudar é a liderança servidora, seleccionou-se o fator associado a essa variável. A extração destes dois fatores resultou da exclusão dos itens 1, 2 e 3 da humildade e do *item* 1 da autenticidade, considerados estatisticamente irrelevantes para a análise. Verificámos um valor de confiabilidade interna elevado, comprovado pelo valor do *alfa de Cronbach* ($\alpha=0,94$).

Para avaliação da variável individualismo recorreu-se à escala de individualismo/coletivismo de Triandis & Gelfand (1998). Trata-se de uma escala constituída por 16 *itens*, que avalia quatro dimensões: coletivismo vertical, individualismo vertical, coletivismo horizontal e individualismo horizontal. Os *itens* devem ser misturados antes da aplicação do questionário. A componente vertical enfatiza a hierarquia, enquanto a componente horizontal enfatiza a igualdade (Triandis & Gelfand, 1998) (anexo III). Relativamente à análise fatorial da variável individualismo, surgiram quatro fatores, o que está de acordo com a literatura. O coletivismo horizontal com um valor próprio de 2,7 e 19,4% da variância total; o coletivismo vertical com um valor próprio de 2,2 e 15,8% da variância total; o individualismo horizontal com um valor próprio de 1,5 e 11% da variância total; e o individualismo vertical com um valor próprio de 1,1 e 8% da variância total. Foram excluídos da análise o *item* 4 referente ao individualismo vertical e o *item* 3 do coletivismo horizontal por não serem estaticamente relevantes na análise. De seguida, calculou-se o *alfa de Cronbach* para cada um dos quatro fatores: coletivismo horizontal com um $\alpha=0,71$; coletivismo vertical com um $\alpha=0,65$; individualismo vertical com um $\alpha=0,63$; e individualismo horizontal, com um $\alpha=0,53$. Apesar da variável individualismo ser uma variável relevante no nosso estudo, dado estes valores de confiabilidade interna, optou-se por não incluir esta variável.

Para avaliação da relação entre liderado e líder, recorreu-se à escala LMX-7 (*Leader Member Exchange*), versão para colaboradores. Esta escala é composta por sete afirmações e a seleção das respostas é baseada numa escala do tipo *Likert*, onde cada uma das respostas expressa a probabilidade de escolha (Nunes & Gaspar, 2017). A variável LMX pode ser encarada segundo dois polos: necessidades de crescimento de carreira e necessidades de crescimento de liderança. As primeiras remetem para as características necessárias à profissão e às necessidades de crescimento do trabalhador, que são necessárias para que este se desenvolva (Graen et al., 1973). As necessidades de crescimento de liderança fazem a conexão entre a profissão e as necessidades de crescimento de liderança (Graen et al., 1982) (anexo IV). Da análise fatorial da variável LMX, extraiu-se um único fator, estando em consonância com a literatura. Este fator apresenta um valor próprio de 4,8, representando 68,9% da variância total. A extração deste fator não careceu de exclusão de perguntas da escala em análise. Em termos de consistência interna o LMX apresentou um valor de confiabilidade interna elevado ($\alpha=0,92$).

A avaliação da eficácia da liderança tem sido um tema com crescente interesse pelas ciências organizacionais. A complexidade comportamental baseia-se essencialmente nos papéis esperados por parte dos líderes e gestores. Apesar da perceção da eficácia do líder ser influenciada pelo contexto e cultura do país (Hamilton & Bean, 2005), a globalização e a interdependência entre as nações levam a uma crescente consciencialização da importância dos líderes mostrarem no seu comportamento rotineiro um foco no crescimento, desenvolvimento e inovação dos seus liderados (Northouse, 2021). Para avaliação da eficácia da liderança, recorreu-se à *Behavioral Complexity Leadership Scale*. Esta ferramenta demonstra ser um instrumento importante para perceber a complexidade comportamental dos líderes (Lawrence et al., 2009) (anexo V). Para se proceder à análise fatorial da escala da eficácia da liderança servidora foi necessário recodificar as respostas das perguntas 1, 4, 7 e 8, uma vez que da leitura da esquerda para a direita nestas questões, o 5 representaria um menor valor, ao contrário das restantes questões. Da análise fatorial da variável eficácia da liderança extraíram-se dois fatores em vez de um, como o descrito na literatura. Um dos fatores (com o valor próprio de 1,8 e uma variância total de 22,4%) representava as perguntas que foram recodificadas, não tendo sido por esse motivo levado em linha de conta. Optou-se por ficar com o outro fator, cujo valor próprio foi de 3,5, representando 44% da variância total. Não se verificou a necessidade de exclusão de perguntas da escala em análise. Relativamente à confiabilidade interna da escala, o valor do *alfa de Cronbach* obtido foi $\alpha=0,89$, representando um valor de confiabilidade interna elevado.

Para avaliação do bem-estar dos colaboradores, recorreu-se à escala do bem-estar. As pesquisas desenvolvidas por Zheng et al. (2015) permitiram perceber que o bem-estar do trabalhador envolve três aspetos básicos: vida, trabalho e necessidades psicológicas (tanto no trabalho como na vida). Assim, o conceito de bem-estar do trabalhador (*employee well-being*, ou EWB) é tridimensional e inclui o *life well-being* (LWB), *workplace well-being* (WWB) e *psychological well-being* (PWB) (Zheng et al., 2015) (anexo VI). A análise fatorial da variável bem-estar revelou três fatores, o que valida a teoria. O LWB com um valor próprio de 7,7 e uma variância total de 48,4%; o WWB com valor de 1,9 e 11,6% de variância total e; PWB, com valor de 1,4 e 8,8% de variância total. O *item 6* do LWB e o *item 1* do PWB revelaram-se estatisticamente não relevantes, tendo por este motivo sido excluídos. Em termos de confiabilidade interna a escala do bem-estar apresentou um *alfa de Cronbach* de 0,93.

CAPÍTULO 3

Resultados

Para efetuar a análise estatística decorrente deste estudo, recorreu-se ao programa estatístico SPSS® - *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 28.0 para o Windows®.

Foram feitas várias análises de correlação entre as diversas variáveis, assim como análises de regressão linear, para que as hipóteses definidas fossem testadas.

3.1. Análise de correlação

Dada a dimensão da amostra deste estudo (n=221), procedeu-se a uma análise bivariada, recorrendo ao coeficiente de correlação de *Pearson* (r), por forma a testar a existência de correlações entre as variáveis: semelhança, liderança servidora, LMX, eficácia da liderança, bem-estar, idade e geração. Foi excluída a variável individualismo por apresentar baixa confiabilidade interna.

Definimos ainda a geração Z na nossa amostra como os respondentes que tinham até 26 anos de idade, inclusive, o que corresponde a 17,2% da amostra. Esta nova variável que incluiu esses respondentes foi denominada de geração.

A tabela 3.1 apresenta os valores relativos às correlações entre as diferentes variáveis em estudo. Consideraram-se como níveis de significância $\alpha=0,01^{**}$ (*2-tailed*) e $\alpha=0,05^*$ (*2-tailed*).

Variável	M	SD	α Cronbach	1	2	3	4	5	6
1. Semelhança	-	-	-						
2. Liderança Servidora	-	-	0,97	0,63**					
3. LMX	-	-	0,87	0,60**	0,88**				
4. Eficácia da Liderança	-	-	0,84	0,63**	0,80**	0,76**			
5. Bem-estar	-	-	0,54	0,19**	0,40**	0,43**	0,34**		
6. Idade	36,49	9,86	-	-0,06	0,02	0,08	0,04	0,15*	
7. Geração	-	-	-	0,11	-0,06	-0,09	-0,03	-0,14*	-0,56**

Tabela 3.1 – Estatística descritiva e correlação entre as variáveis em estudo.

Da análise de correlação verificou-se uma correlação forte e significativa entre as variáveis liderança servidora e LMX ($r=0,88$, $p<0,001$), liderança servidora e eficácia da liderança ($r=0,80$, $p<0,001$), LMX e eficácia da liderança ($r=0,76$, $p<0,001$). Estes resultados apontam para a existência de uma relação de intensidade forte e positiva entre liderança servidora e eficácia da liderança (hipótese 3).

Observou-se ainda uma correlação moderada e significativa entre a liderança servidora e a semelhança ($r=0,63$, $p<0,001$); entre liderança servidora e bem-estar ($r=0,40$, $p<0,001$); entre o LMX e a semelhança ($r=0,60$, $p<0,001$); e, entre LMX e bem-estar ($r=0,43$, $p<0,001$). Estes resultados evidenciam a existência de uma relação de intensidade moderada e positiva entre liderança servidora e bem-estar (hipótese 1).

A variável idade só se correlaciona significativamente com o bem-estar ($r=0,15$; $p\leq 0,03$), isto é, quanto mais velho for o enfermeiro, maior nível de bem-estar.

Por fim, verificou-se uma relação inversa e de intensidade fraca entre a geração e o bem-estar. A geração Z sente menos bem-estar relativamente aos restantes ($r=-0,14$; $p\leq 0,04$).

3.2. Análise de regressão

Para proceder ao teste das hipóteses 2 e 4, recorreu-se a análise de regressão múltipla. Desenvolveram-se três modelos para a variável dependente bem-estar. A tabela 3.2 apresenta os β standardizados, os *t value* e os *p value*, os R^2 , ΔR^2 e *F Change* das variáveis nos diferentes modelos.

	Modelo 1: Controlo			Modelo 2: Efeito principal			Modelo 3: Interação		
	β	<i>t value</i>	<i>p value</i>	β	<i>t value</i>	<i>p value</i>	β	<i>t value</i>	<i>p value</i>
Semelhança	-0,10	-1,38	0,168						
LMX	0,50	6,55	<0,001						
Semelhança				-0,10	-1,30	0,19	-0,15	-1,31	0,19
LMX				0,37	2,86	0,005	0,38	2,90	0,004
Liderança Servidora				0,13	0,97	0,33	0,11	0,81	0,42
Geração				-0,09	-1,42	0,16	-0,08	-1,31	0,19
Liderança Servidora*Geração							0,05	0,73	0,47
R^2		0,20			0,21			0,21	
ΔR^2		0,20			0,01			0,00	
<i>F Change</i>		26,509	<0,001		1,50	0,226		0,54	0,535

Tabela 3.2 – Análise de regressão da variável dependente bem-estar.

No primeiro modelo de controlo, colocaram-se como variáveis independentes a semelhança e o LMX. No segundo modelo acrescentaram-se as variáveis liderança servidora e geração. Descontando os efeitos da semelhança e do LMX, tentou-se verificar se a liderança servidora tem impacto no bem-estar e se esse impacto é maior ou menor na geração. O efeito da semelhança ($\beta=-0,10$, $p<0,19$), mas principalmente o do LMX ($\beta=0,37$, $p<0,005$) é significativo no bem-estar. O facto de a semelhança ter um $\beta=-0,10$ com um $p<0,19$, pode estar relacionada com o facto de, na amostra, existirem poucos casos da geração Z.

Por fim, no terceiro modelo, acrescentou-se a interação da liderança servidora com a geração, para verificarmos se existia moderação e, caso se verificasse, se esta era significativa. Analisando as correlações entre as variáveis, o bem-estar correlaciona com a liderança servidora $r=0,40$ ($p<0,001$), mas quando se desconta o efeito do LMX sobre o bem-estar, a liderança servidora não tem qualquer efeito sobre o bem-estar ($\beta=0,11$, $p<0,42$). Assim, o que provoca bem-estar não é a liderança servidora mas sim o LMX. A variável geração não apresenta nenhum efeito direto no bem-estar ($\beta=-0,08$, $p<0,19$), não existindo também nenhuma interação entre a geração e a liderança servidora na explicação do bem-estar ($\beta=0,05$, $p<0,47$).

Dado o R^2 apresentar valor semelhante nos três modelos, concluiu-se que a geração não apresenta efeito moderador na relação entre liderança servidora e bem-estar, nem é significativa, uma vez que ao adicionar-se o efeito de interação entre a liderança servidora e a geração não houve qualquer impacto no R^2 (hipótese 2).

De seguida, desenvolveram-se três modelos tendo como variável dependente a eficácia da liderança. A tabela 3.3 apresenta os β standardizados, os *t value* e os *p value*, os R^2 , ΔR^2 e *F Change* das variáveis nos diferentes modelos.

	Modelo 1: Controlo			Modelo 2: Efeito principal			Modelo 3: Interação		
	β	t value	p value	β	t value	p value	β	t value	p value
Semelhança	0,28	5,36	<0,001						
LMX	0,60	11,63	<0,001						
Semelhança				0,20	3,93	<0,001	0,20	3,92	<0,001
LMX				0,22	2,65	0,01	0,22	2,65	0,01
Liderança Servidora				0,48	5,60	<0,001	0,47	5,41	<0,001
Geração				-0,004	-0,10	0,92	-0,003	-0,06	0,95
Liderança Servidora*Geração							0,01	0,31	0,76
R ²	0,63			0,68			0,68		
ΔR^2	0,63			0,05			0,00		
F Change	186,02	<0,001		15,64	<0,001		0,10	0,76	

Tabela 3.3 – Análise de regressão da variável dependente eficácia da liderança.

No primeiro modelo, colocaram-se como variáveis independentes a semelhança e o LMX. No segundo modelo acrescentaram-se as variáveis liderança servidora e geração. Descontando os efeitos da semelhança e do LMX, procurou-se verificar se a liderança servidora tem impacto na eficácia da liderança e se esse impacto é maior ou menor na geração. O efeito do LMX ($\beta=0,22$, $p=0,01$), mas principalmente da liderança servidora ($\beta=0,48$, $p<0,001$) é significativo na eficácia da liderança.

No último modelo, acrescentamos o efeito da interação entre a liderança servidora e a geração, verificando se a mesma é significativa (indicando que existe moderação).

Analisando as correlações entre as variáveis, a eficácia da liderança correlaciona com a liderança servidora $r=0,80$ ($p\leq 0,01$), mas quando se desconta o efeito do LMX sobre a eficácia da liderança, a liderança servidora tem efeito na eficácia da liderança ($\beta=0,47$, $p<0,001$). Assim, o que provoca percepção de eficácia da liderança não é o LMX mas sim a liderança servidora. A variável geração não apresenta nenhum efeito direto na eficácia da liderança ($\beta=-0,003$, $p=0,95$), não existindo também nenhuma interação entre a eficácia da liderança e a liderança servidora na explicação da eficácia da liderança ($\beta=0,01$, $p=0,76$).

A geração não modera a relação, dado o valor do R² ser semelhante nos três modelos, logo não é significativa, porque ao adicionar-se o efeito de interação entre liderança servidora e geração não se verificou qualquer impacto no R² (hipótese 4).

Discussão

4.1. Implicações para a teoria

O presente trabalho procurou explorar em que medida a geração pode moderar a relação entre liderança servidora e bem-estar e a relação entre liderança servidora e percepção da eficácia da mesma.

Olhando para os resultados obtidos, podemos afirmar que, no que concerne à primeira hipótese, constatou-se que a liderança servidora se correlaciona de forma moderada e significativa com o bem-estar, o que significa que existe uma relação entre bem-estar e liderança servidora. Contudo, quando se desconta o efeito do LMX, o efeito da liderança servidora sobre o bem-estar desaparece, logo o que provoca bem-estar não é a liderança servidora mas antes o LMX. Tal está de acordo com os estudos que analisaram a qualidade do relacionamento entre os líderes e os liderados em termos de *stress* e bem-estar, tendo concluído que o nível de LMX estava relacionado de forma positiva com a satisfação no trabalho e com o bem-estar afetivo (Epitropaki & Martin, 2005).

A relação de intensidade moderada entre as variáveis liderança servidora e bem-estar nos enfermeiros pode ser justificada por serem aspetos menos importantes face a outros que podem ser tidos em linha de conta. Entre estes fatores, a existência de medidas de salário não monetárias, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a existência de trabalho em equipa, o clima da organização, o estado emocional do enfermeiro, etc.

Relativamente à terceira hipótese, os resultados evidenciaram que existe uma relação positiva, forte e significativa entre liderança servidora e percepção da eficácia da liderança, uma vez que líderes que sejam entendidos como comportamentalmente complexos serão vistos como mais eficazes; por outro lado, o facto de a liderança servidora e a semelhança apresentarem uma correlação de intensidade moderada e significativa ajuda a entender estes achados. Liderados que reconheçam semelhanças entre si e o seu líder naturalmente o vão perceber como eficaz.

Assim, podemos concluir que a liderança servidora apresenta relação com o bem-estar, mas que existem outros fatores com o mesmo peso ou até superior como a semelhança, o LMX e eficácia da liderança, sendo o LMX o que apresenta maior efeito (sobre o bem-estar).

Na relação entre liderança servidora e percepção da eficácia da mesma e se essa relação era moderada pela geração, a variável que apresentou maior peso foi a variável liderança servidora, o que é interessante de verificar, pois o pensamento inicial seria de que, até baseado na semelhança, a geração pudesse ter influência na relação anteriormente descrita. Contudo, no presente estudo não se teve em consideração o gênero e outras características dos líderes e liderados para maior confrontação dessa semelhança e se essas variáveis poderiam influenciar os resultados obtidos.

No que diz respeito à segunda hipótese, a geração não apresentou um papel moderador na relação entre liderança servidora e bem-estar. No entanto, a variável idade obteve uma correlação significativa com o bem-estar. Os resultados obtidos denotaram que a geração Z sente menos bem-estar face às restantes gerações. Também relativamente à quarta hipótese, não se verificou um papel moderador por parte da variável geração na relação entre liderança servidora e percepção da eficácia da liderança, não se verificando diferença significativa nem para a geração Z nem para as restantes.

Pela literatura de coorte geracional, percebe-se que cada geração tem diferentes valores e crenças, motivo pelo qual se pode inferir que os seus comportamentos e práticas podem ser distintas entre as diferentes gerações, como resultado de situações específicas de cada geração. Contudo, estudos têm colocado a hipótese de que essas diferenças geracionais entre os enfermeiros talvez não sejam assim tão palpáveis (Brunetto et al., 2012).

A idade é um fator relacionado com os desafios laborais, ou seja, trabalhadores jovens poderão sentir altos níveis de insegurança, trabalhadores de meia-idade poderão enfrentar com maior frequência conflitos relacionados com vida pessoal e profissional e, trabalhadores mais velhos poderão sentir discriminação pela idade. Contudo, trabalhadores mais velhos, por apresentarem maior maturidade e capacidade de regulação emocional, respondem de melhor forma a situações negativas no trabalho (Scheibe & Zacher, 2013). As competências dos enfermeiros aumentam com a idade: quanto maior a idade, maior a satisfação com o trabalho e melhor *performance* (Abdullah et al., 2021).

Embora vários estudos tenham demonstrado que não existem diferenças significativas face à satisfação no trabalho, não se pode afirmar taxativamente que essas diferenças sejam claras. Enquanto dois estudos transversais verificaram uma diminuição de satisfação no trabalho à medida que se avança nas gerações (Benson & Brown, 2011; Beutell & Wittig-Berman, 2008), outro estudo que utilizou um método de controlo de efeito de idade e período de tempo constatou que houve um decréscimo de satisfação com o trabalho dos tradicionalistas para os *Baby Boomers*, mas que posteriormente houve um aumento da satisfação nas gerações mais novas, com a geração Y a apresentar valores acima da média (Kowske et al., 2010).

Farr-Wharton et al. (2011) desenvolveram estudos transversais por forma a avaliar a qualidade da relação dos enfermeiros com o seu supervisor e como esta relação tem impacto na tomada de decisão assim como no *empowerment* percebido e no *commitment* afetivo. Estes autores perceberam que a qualidade desta relação explica a maior variação nas tomadas de decisão dos enfermeiros das gerações X e Y em comparação com os enfermeiros *Baby Boomers* (Farr-Wharton et al., 2011).

Um outro estudo transversal comparou as perceções dos enfermeiros face ao estilo de liderança da sua chefia e não encontrou grandes diferenças geracionais nos estilos de liderança percebidos. Todavia encontrou diferenças geracionais nas perceções relativas ao ambiente da organização. Face às restantes gerações, os *Baby Boomers* caracterizaram o seu ambiente de trabalho como acolhedor e com maior suporte administrativo. Já a geração X demonstrou particular insatisfação com as recompensas e reconhecimento, assim como o facto de sentirem não poder expressar os seus sentimentos e opiniões. Estas constatações poderão ser atribuídas ao facto da geração X precisar de feedback constante e de não apreciar seguir instruções ou aderir a regras impostas pela organização (Rudolph et al., 2018).

As diferenças entre as gerações parecem ser mais percebidas do que reais, o que é corroborado pela teoria da identidade social. Esta teoria defende que as pessoas estabelecem categorias entre grupos de pessoas de acordo com determinadas características (endogrupo *versus* exogrupos). Fazendo a transposição para o mercado de trabalho, as pessoas da mesma geração serão percebidas como semelhantes entre si. Cada pessoa cria estereótipos acerca das outras gerações acerca de informações difundidas pela sociedade, daí os resultados inconclusivos de estudos acerca de diversidade geracional face aos valores do trabalho e gerações (Sousa & Ramos, 2017).

Esta perceção mais cultural do que científica face às questões geracionais é tanto suportada por alguns estudos que suportam a teoria de que existem diferenças entre as gerações (Macky et al., 2008; Parry & Urwin, 2011), como também existem estudos que não encontram diferenças entre gerações que sejam consideradas relevantes (Hart, 2006; Jurkiewicz, 2000; Wong et al., 2008). São pesquisas como estas que levantam dúvidas se efetivamente as diferenças geracionais se verificam no local de trabalho.

4.2. Implicações para a prática

Perante os resultados obtidos *versus* os resultados esperados, podem-se retirar várias ilações.

As lideranças em Enfermagem devem assumir uma liderança servidora e apostar no LMX, uma vez que estas variáveis demonstraram ser geradoras de bem-estar, independentemente da geração a que o enfermeiro possa pertencer. Devem ainda desenvolver estratégias como assumir uma visão inspiradora e real, e ter uma postura de preocupação genuína com todos os aspetos da vida dos liderados.

A qualidade da relação que estabelecem com os liderados será importante e deve ser individualizada, o que por um lado levará os enfermeiros a verem o líder como seu semelhante e, conseqüentemente, desenvolver uma visão de percepção da liderança como eficaz. Apesar de não se ter concluído que a geração modera a relação entre liderança servidora e bem-estar nem a relação entre liderança servidora e percepção da eficácia da liderança, os líderes devem entender as características de cada geração de enfermeiro da sua equipa para estabelecer uma relação com esta de acordo também com os seus valores, como ser individual.

As conseqüências relacionadas com estes temas na força de trabalho da equipa de Enfermagem devem ser tidos em conta na gestão em saúde, precisando que esta entenda e vá de encontro com as necessidades e preferências das diferentes gerações de enfermeiros e, assim, conseguir retê-las (Brunetto et al., 2012). Um estudo semelhante de Brunetto et al. (2013) verificou não existirem diferenças intergeracionais entre a relação supervisor e enfermeiro e a satisfação com o trabalho em equipa (Brunetto et al., 2013).

Estes estudos reforçam a importância de se criarem práticas de Gestão de Recursos Humanos específicas por geração que tenham em consideração as necessidades das pessoas, necessidades essas que são mutáveis ao longo do tempo. Os líderes devem proporcionar momentos de interação intergeracional nos locais de trabalho, de modo a que todos compreendam o que os colegas valorizam no local de trabalho, de modo a quebrar estereótipos sociais. Estes são momentos de partilha que podem servir para que os colegas percebam que os que não pertencem à sua geração afinal não apresentam valores tão diferentes dos seus (Sousa & Ramos, 2017).

Farr-Wharton et al. (2011) concluíram ainda que as estratégias de gestão em Enfermagem devem, como resultado, tornar-se cada vez mais sensíveis às diferenças geracionais das diferentes relações supervisor-enfermeiro, para obter os melhores *outcomes* organizacionais, através de políticas de gestão estratificadas e dirigidas.

Os autores consideraram como sugestões para as lideranças o desenvolvimento de relações com os enfermeiros da geração X e com os enfermeiros *Baby Boomers* para estes serem integrados nas tomadas de decisão. Sugeriram ainda que os líderes de enfermeiros das gerações X e Y devem desenvolver comportamentos e estratégias que promovam o sentimento de paixão pela Enfermagem (Farr-Wharton et al., 2011).

Um ambiente de trabalho no qual as diferenças dos enfermeiros são respeitadas é importante para que este *commitment* aconteça e se promova a satisfação no local de trabalho. Uma organização onde se estimulem os relacionamentos, a comunicação eficaz e o *commitment* entre outros aspetos, irá gerar uma equipa coesa que será o reflexo de todos os valores que são compartilhados por todos os elementos da equipa (Wieck et. al, 2002).

Por tudo isto, e com o desenvolvimento rápido e complexo do setor da saúde, os líderes e organizações devem reorganizar-se e desenvolver ações que envolvam todos os colaboradores, tendo em conta as suas características geracionais. Os líderes devem assumir uma postura de proximidade e transparência, que permita o desenvolvimento igualitário dos colaboradores e das respetivas relações estabelecidas entre ambos, de forma a potenciar o bem-estar.

4.3. Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Face à amostra recolhida neste estudo, foi possível constatar a grande disparidade de gerações existente e a sua representatividade nas instituições de saúde, sendo que da geração Z teve 17,2% de representatividade. Esta disparidade pode justificar alguns resultados obtidos, um dos quais os relacionados com a variável semelhança.

Por outro lado, existe a possibilidade dos enfermeiros que responderam ao questionário poderem exercer funções em mais do que uma instituição de saúde em simultâneo, pode ter levado a respostas dúbias acerca de que líder estão a dar as suas respostas, o que pode ter conduzido a respostas enviesadas.

De realçar ainda que tanto a variável independente como as variáveis dependentes foram recolhidas no mesmo instrumento e num único momento temporal, tendo o *design* do estudo ficado vulnerável às ameaças que resultam da variância do método comum, o que pode ter influenciado a magnitude das relações obtidas.

Em jeito de sugestão para trabalhos futuros, seria importante ter em consideração vários aspetos. Em primeiro lugar, tentar perceber o motivo pelo qual a liderança servidora não tem uma relação forte com o bem-estar. Por outro lado, testar a aplicação deste estudo numa só organização de saúde em específico, o que poderia trazer informações relevantes para a mesma ou, ainda, replicar este estudo e comparar entre uma instituição de saúde pública e outra privada.

Também não foi considerado se o género e a idade do líder e do colaborador têm ou não influência nas relações entre ambos. Um outro fator que consideramos importante seria aumentar o número de respondentes da amostra referente à geração Z. A realização de um estudo longitudinal também seria interessante, de forma a ultrapassar as ameaças associadas à variância do método comum.

Por fim, para além do questionário, a aplicação de entrevistas poderia retirar outras informações não captadas no questionário aplicado.

De realçar que quase não existem estudos que coloquem o foco na geração Z na Enfermagem, assumindo assim que este estudo permitiu o avanço do estado da arte.

Conclusões

Todas as variáveis estudadas neste trabalho apresentaram pesos diferentes nas relações entre liderança servidora e bem-estar e liderança servidora e percepção da eficácia na Enfermagem. O que seria considerado expectável era que a geração tivesse um papel moderador nestas relações, o que não foi constatado. Contudo, outras variáveis sobressaíram como fatores importantes: LMX e liderança servidora, respetivamente. Os líderes em Enfermagem necessitam de apostar no LMX e na qualidade do mesmo para proporcionarem bem-estar aos liderados por um lado, e, por outro lado, na liderança servidora, assumindo uma postura de coerência, para que esta seja percecionada como eficaz. A liderança servidora influencia o bem-estar e a percepção da eficácia, sendo independente da idade ou geração a que o enfermeiro pertença.

Referências Bibliográficas

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., Ivascu, L., & Riaz, A. (2021). Effects of internal service quality on nurses' job satisfaction, commitment and performance: Mediating role of employee well-being. *Nursing Open*, 8(2), 607-619.
- Al-Mahdy, Y. F., Al-Harhi, A. S., & Salah El-Din, N. S. (2016). Perceptions of school principals' servant leadership and their teachers' job satisfaction in Oman. *Leadership and Policy in Schools*, 15(4), 543-566.
- Anderson, D. R., Serxner, S. A., & Gold, D. B. (2001). Conceptual framework, critical questions, and practical challenges in conducting research on the financial impact of worksite health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 15(5), 281-288.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bălan, S., & Vreja, L. O. (2018, November). Generation Z: Challenges for management and leadership. In *Proceedings of the 12th International Management Conference "Management Perspectives in the Digital Era", Bucharest, Romania* (pp. 1-2).
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, 1(1), 1-34.
- Baltes, P. B., Lindenberger, U., & Staudinger, U. M. (1998). Life-span theory in developmental psychology. In *Handbook of child psychology* (pp. 1029-1143). Wiley.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 219, 231.
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1). Prentice Hall: Englewood cliffs.
- Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding millennials in the workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61.
- Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & organization management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter?. *The international journal of human resource management*, 22(9), 1843-1865.
- Bernstein, C. A., & Bhugra, D. (2011). Next generation of psychiatrists: What is needed in training?. *Asian journal of psychiatry*, 4(2), 88-91.

- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.
- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 13(4), 437-466.
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Bobbio, A., Dierendonck, D. V., & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229-243.
- Bonamigo, D., Greth, F. B., Reina, J., Hoffmann, M., & Grando, P. (2017). Geração z: um desafio para a gestão de pessoas.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Browne, J. H. (2000). Benchmarking HRM practices in healthy work organizations. *American Business Review*, 18(2), 54.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2012). Communication, training, well-being, and commitment across nurse generations. *Nursing Outlook*, 60(1), 7-15.
- Brunetto, Y., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The importance of supervisor–nurse relationships, teamwork, wellbeing, affective commitment and retention of North American nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(6), 827-837.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human resource management review*, 16(2), 86-94.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453-464.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 891-906.
- Cerit, Y. (2010). The effects of servant leadership on teachers' organizational commitment in primary schools in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 13(3), 301-317.
- Charles, D. (2015). Effects of servant leadership on satisfaction with leaders: Inclusion of situational variables. *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 46-62.
- Charles, S. T., & Carstensen, L. L. (2010). Social and emotional aging. *Annual review of psychology*, 61, 383-409.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of applied psychology*, 100(2), 511.
- Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Generation Z: Approaches and teaching–learning practices for nursing professional development practitioners. *Journal for nurses in professional development*, 34(5), 250-256.
- Cho, M., Bonn, M. A., & Han, S. J. (2018). Generation Z's sustainable volunteering: Motivations, attitudes and job performance. *Sustainability*, 10(5), 1400.

- Chughtai, A. A. (2016). Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of psychology*, 150(7), 866-880.
- Chung, J. Y., Jung, C. S., Kyle, G. T., & Petrick, J. F. (2010). Servant Leadership and Procedural Justice in the US National Park Service: The Antecedents of Job Satisfaction. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28(3).
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Cooper, C.L., & Payne, R. (1991). *Personality and stress: Individual differences in the stress process*. Chichester, UK: John Wiley.
- Cooper, C. L., & Williams, S. E. (1994). *Creating healthy work organizations*. John Wiley & Sons.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Cummins, R. A., Gullone, E., & Lau, A. L. (2002). A model of subjective well-being homeostasis: The role of personality. In *The universality of subjective wellbeing indicators: A multi-disciplinary and multi-national perspective* (pp. 7-46). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of management*, 25(3), 357-384.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations?. *Journal of business and psychology*, 25, 293-302.
- DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion*, 17(5), 337-341.
- DeLong, D. W. (2004). *Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce*. Oxford University Press.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524-540.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., & Oishi, S. (2009). New measures of well-being. *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener*, 247-266.
- Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., & Panait, M. (2022). Understanding the impact of Generation Z on risk management—A preliminary views on values, competencies, and ethics of the Generation Z in public administration. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 3868.
- Doherty, C., Kiley, J., Tyson, A., & Jameson, B. (2015). The whys and hows of generations research. *Pew Research Center*.
- Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work?. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315-335.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.

- Fantini, C. A., & De Souza, N. C. D. S. (2015). Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional. *Revista iPecege*, 1(3/4), 126-145.
- Farr-Wharton, R., Brunetto, Y., & Shacklock, K. (2012). The impact of intuition and supervisor–nurse relationships on empowerment and affective commitment by generation. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1391-1401.
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2018). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*.
- Fogg, P. (2009). When Generations Collide. *Education Digest: Essential Readings Condensed for Quick Review*, 74(6), 25-30.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. *Review of general psychology*, 2(3), 300-319.
- Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Garber, J. S., Madigan, E. A., Click, E. R., & Fitzpatrick, J. J. (2009). Attitudes towards collaboration and servant leadership among nurses, physicians and residents. *Journal of interprofessional care*, 23(4), 331-340.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Goetzl, R. Z. (2003). Health and productivity management. *LIMRAs MarketFacts Quarterly*, 22(1), 52-55.
- Graen, G. B., Orris, J. B., & Johnson, T. W. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3(4), 395-420.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational behavior and human performance*, 30(1), 109-131.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129.
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable Nordic health care?. *Vård i Norden*, 34(2), 53-55.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International journal of hospitality management*, 27(3), 448-458.

- Hamilton, F., & Bean, C. J. (2005). The importance of context, beliefs and values in leadership development. *Business ethics: A European review*, 14(4), 336-347.
- Hanse, J. J., Harlin, U., Jarebrant, C., Ulin, K., & Winkel, J. (2016). The impact of servant leadership dimensions on leader–member exchange among health care professionals. *Journal of nursing management*, 24(2), 228-234.
- Hart, K. A. (2006). Lab management. Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: medical laboratory observer*, 38(10).
- Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social psychology*, 57(4), 731.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of management*, 44(2), 501-529.
- Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1992). Behavioral complexity and the development of effective managers.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49(7), 917-946.
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851-862.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry: The roles of service climate and competitive intensity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 945-968.
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
- Irving, J. A., & Longbotham, G. J. (2007). Team effectiveness and six essential servant leadership themes: A regression model based on items in the organizational leadership assessment. *International Journal of Leadership Studies*, 2(2), 98-113.
- Irving, J. A. (2010). Cross-cultural perspectives on servant leadership. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 118-129). London: Palgrave Macmillan UK.

- Isaacowitz, D. M., & Blanchard-Fields, F. (2012). Linking process and outcome in the study of emotion and aging. *Perspectives on Psychological Science*, 7(1), 3-17.
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2017). Healing a broken spirit: Role of servant leadership. *Vikalpa*, 42(2), 80-94.
- Jones, B., Flynn, D. M., & Kelloway, E. K. (1995). Perception of support from the organization in relation to work stress, satisfaction, and commitment.
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public personnel management*, 29(1), 55-74.
- Justiniano, A. M. D. (2021). *Geração Y e Z: O impacto da Identificação Organizacional no Engagement e na Intenção de Turnover* (Doctoral dissertation).
- Keepnews, D. M., Brewer, C. S., Kovner, C. T., & Shin, J. H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, 58(3), 155-163.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260-279.
- Keyes, C. L. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of consulting and clinical psychology*, 73(3), 539.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of business and psychology*, 25, 265-279.
- Laine, P. (2013). Developing wellbeing at work. In search of a good development process.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2003). When generations collide: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. (*No Title*).
- Lawrence, K. A., Lenk, P., & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 87-102.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., ... & King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33, 171-187.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254-269.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 857-861.
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., & Schaufeli, W. (2016). The longitudinal development of employee well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 30(1), 46-70.
- Marías, J. (1949). El método histórico de las generaciones. Disponível em <https://www.cervantesvirtual.com/nd/ark:/59851/bmcb8739>, acessado a 12/02/2023
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.

- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals. *International journal of Business and management*, 9(10), 28.
- McNeff, M. E., & Irving, J. A. (2017). Job satisfaction and the priority of valuing people: A case study of servant leadership practice in a network of family-owned companies. *SAGE Open*, 7(1), 2158244016686813.
- Meredith, G. E., Schewe, C. D., Hiam, A., & Karlovich, J. (2002). *Managing by defining moments: Americas 7 generational cohorts, their shared experiences, and why businesses should care*. Wiley.
- Mertel, T., & Brill, C. (2015). What every leader ought to know about becoming a servant leader. *Industrial and Commercial Training*.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727-743.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row. New York.
- Monahan, K. (2013). What do values have to do with it?: an exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction. *Academy of Strategic Management Journal*, 12(1), 95.
- Morison, R., Erickson, T., & Dychtwald, K. (2006). Managing Middlecence. *Harvard Business Review*, 84(3), 78-86.
- Nelson, S. A. (2012). Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses. *International Journal of Manpower*, 33(7), 804-821.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence?. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25, 281-292.
- Nielsen, K., et al. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Newman, A., Neesham, C., Manville, G., & Tse, H. (2018). Examining the influence of servant and entrepreneurial leadership on the work outcomes of employees in social enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2905-2926.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2016). A liderança em enfermagem e a satisfação dos pacientes em contexto hospitalar. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 37.
- Nunes, E. M. G. T., & Gaspar, M. F. M. (2017). A qualidade da relação líder-membro e o empenhamento organizacional dos enfermeiros. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 51.
- Oliveira, S., & González, J. (2021). Profissionais de enfermagem no contexto intergeracional nos séculos XX e XXI: uma revisão integrativa. *Pesquisa e Ensino em Enfermagem*, 39(3).
- Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., & Hanna, J. B. (2014). Bridging the gap between strategy and performance: Using leadership style to enable structural elements. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 136-149.

- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological bulletin*, 128(1), 3.
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context?. *Journal of Management & Organization*, 21(3), 263-290.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. *The human factor in shaping the course of history and development*, 69, 110.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90, 441-458.
- Palfrey, J., & Gasser, U. (2011). Reclaiming an awkward term: What we might learn from digital natives. *ISJLP*, 7, 33.
- Palumbo, R. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: the side effects of servant leadership. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81-99.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International journal of management reviews*, 13(1), 79-96.
- Parry, E. (2014). New perspectives on generational diversity at work: Introduction. In E. Parry (Ed.), *Generational diversity at work: New research perspectives* (pp. 1-8). New York: Routledge.
- Patterson, C. (2005). Generational diversity: Implications for consultation and teamwork. In *meeting of the Council of Directors of School Psychology Programs on generational differences*, Deerfield Beach, FL.
- Price, R. H. (2015). Changing life trajectories, employment challenges and worker health in global perspective. *Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course*, 3-16.
- Quinn, R. E., Spreitzer, G. M., & Hart, S. (1992). Challenging the assumptions of bipolarity: Interpenetration and managerial effectiveness. *Executive Continuity*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. *Handbook of research on educational communications and technology*, 295-303.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1-2), 52-72.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Leadership and generations at work: A critical review. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 44-57.
- Russell, R. F. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(2), 76-84.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Ryan, J. J. (2002). Work values and organizational citizenship behaviors: Values that work for employees and organizations. *Journal of business and psychology*, 17, 123-132.

- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *The Journal of applied psychology*, 96(4), 863-871.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Scheibe, S., & Zacher, H. (2013). A lifespan perspective on emotion regulation, stress, and well-being in the workplace. In *The role of emotion and emotion regulation in job stress and well being* (pp. 163-193). Emerald Group Publishing Limited.
- Schmidt, W. C., Welch, L., & Wilson, M. G. (2000). Individual and organizational activities to build better health. *Healthy and productive work: An international perspective*, 133-47.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025-1041.
- Schwieger, D., & Ladwig, C. (2018). Reaching and retaining the next generation: Adapting to the expectations of Gen Z in the classroom. *Information Systems Education Journal*, 16(3), 45.
- Schyns, B., & Day, D. (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European journal of work and organizational psychology*, 19(1), 1-29.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Springer.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The psychologist-manager journal*, 10(1), 47-74.
- Shatto, B., & Erwin, K. (2017). Teaching Millennials and Generation Z: Bridging the generational divide. *Creative nursing*, 23(1), 24-28.
- Sherman, R. O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 3-3.
- Silva, C. F. F. D. (2021). *O estilo de liderança preferido pela geração Z* (Master's thesis).
- Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, 30(10), 749-761.
- Smith, J. W., & Clurman, A. S. (1997). Rocking the ages: The Yankelovich report on generational marketing. (*No Title*).
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382.
- Song, C., Park, K. R., & Kang, S. W. (2015). Servant leadership and team performance: The mediating role of knowledge-sharing climate. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 43(10), 1749-1760.
- Sousa, I., & Ramos, S. (2017). Diversidade intergeracional no trabalho: demasiado parecidos para serem diferentes?. *Diversidade intergeracional no trabalho: demasiado parecidos para serem diferentes?*, (3), 31-40.

- Staudinger, U. M., & Kunzmann, U. (2005). Positive adult personality development: Adjustment and/or growth?. *European Psychologist, 10*(4), 320-329.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). Generations: the history of america's. *Future, 1584*, 2069.
- Stuenkel, D. L., Cohen, J., & de la Cuesta, K. (2005). The multigenerational nursing work force: essential differences in perception of work environment. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 35*(6), 283-285.
- Tajfel, H. E. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. pp. 61-76. London: Academic Press.
- Tang, G., Kwan, H. K., Zhang, D., & Zhu, Z. (2016). Work–family effects of servant leadership: The roles of emotional exhaustion and personal learning. *Journal of Business Ethics, 137*(2), 285-297.
- Taylor, T., Martin, B. N., Hutchinson, S., & Jinks, M. (2007). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International journal of leadership in education, 10*(4), 401-419.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism & collectivism*. Westview Press.
- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism. *Journal of personality and social psychology, 74*(1), 118.
- Tsui, A. S. (1984a). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational behavior and human performance, 34*(1), 64-96.
- Tsui, A. S. (1984b). A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness. In *Leaders and managers* (pp. 28-44). Pergamon.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of managerial psychology, 23*(8), 862-877.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology, 25*, 201-210.
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students, 1982–2009. *Social Psychological and Personality Science, 1*(1), 99-106.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management, 37*(4), 1228-1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology, 26*(3), 249-267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 544-562.
- Van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., ... & Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences, 7*(2), 8.
- Venter, E. (2017). Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation. *International journal of Adolescence and Youth, 22*(4), 497-507.

- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- Warr, P. (2012). How to Think About and Measure Psychological Well-Being. In *Research Methods in Occupational Health Psychology* (pp. 76-90). Routledge.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Werth, E. P., & Werth, L. (2011). Effective training for millennial students. *Adult learning*, 22(3), 12-19.
- Wieck, K. L., Prydun, M., & Walsh, T. (2002). What the emerging workforce wants in its leaders. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(3), 283-288.
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of behavioral studies in business*, 3(1), 37-53.
- Wong, A., Liu, Y., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Servant leadership for team conflict management, coordination, and customer relationships. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(2), 238-259.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Woodward, I., Vongswasdi, P., & More, E. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research.
- Yang, Z., Zhang, H., Kwan, H. K., & Chen, S. (2018). Crossover effects of servant leadership and job social support on employee spouses: The mediating role of employee organization-based self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 595-604.
- Yeung, A. K., & Berman, B. (1997). Adding value through human resources: Reorienting human resource measurement to drive business performance. *Human resource management: Published in cooperation with the school of business administration, the university of Michigan and in alliance with the society of human resources management*, 36(3), 321-335.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Zlotnik, G. (2001). The stressed family with young children. Copenhagen, DK: Psykiatri Information.
- Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.
- Zhao, C., Liu, Y., Gao, Z., Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 898-913.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

Anexos

Anexo I

Questionário dirigido aos enfermeiros

Parte I

Caracterização sociodemográfica e profissional

1. **Idade:** _____ anos
2. **Género:** 1-Masculino 2-Feminino
3. **Habilitações Académicas:** 1-Bacharelato 2-Licenciatura
3-Mestrado 4-Doutoramento
4. **Curso de Pós-Licenciatura de Especialização em Enfermagem:**
1-Sim 2-Não
5. **Tempo de exercício profissional:** _____ (meses/anos, riscar o que não interessa)
6. **Serviço onde exerce funções:**
1.Consulta Externa 2.Exames Especiais 3.Hospital Dia Médico
4.Hospital Dia Cirúrgico 5.Urgência Geral 6.Urgência Pediátrica
7.Urgência Obstétrica 8.Bloco Operatório 9. Bloco de Partos
10.Unidade Cuidados Intensivos 11.Unidade Cuidados Intensivos Neonatais
12.Psiquiatria 13.Pediatria 14.Ginecologia 15.Obstetrícia
16.Medicina Interna 17.Ortopedia 18.Cirurgia Geral
19.Outro. Qual? _____
7. **Idade do chefe (aproximadamente):** _____ anos
8. **Em que medida considera que os seus interesses e as suas opiniões em geral se assemelham aos interesses e às opiniões gerais do seu chefe?**
1-São semelhantes ou muito semelhantes 2-São diferentes ou muito diferentes

Parte II

Nesta secção gostaríamos de saber como avalia, globalmente, a atuação do seu chefe direto (a quem responde perante a sua atuação).

Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

1	2	3	4	5	6
Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente

1. O meu chefe dá-me as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6
2. O meu chefe aprende com as críticas.	1	2	3	4	5	6
3. O meu chefe mantém-se em segundo plano e dá os créditos a outras pessoas.	1	2	3	4	5	6
4. O meu chefe acentua a importância de se prestar atenção ao bem comum.	1	2	3	4	5	6
5. O meu chefe mostra abertura no que diz respeito às suas próprias limitações e fraquezas.	1	2	3	4	5	6
6. O meu chefe encoraja-me a usar as minhas capacidades.	1	2	3	4	5	6
7. O meu chefe aprende com as diferentes perspetivas e opiniões dos outros.	1	2	3	4	5	6
8. O meu chefe não procura reconhecimento pelas coisas que faz pelos outros.	1	2	3	4	5	6
9. O meu chefe tem uma visão de longo prazo.	1	2	3	4	5	6
10. O meu chefe fica frequentemente sensibilizado pelo que vê acontecer ao seu redor.	1	2	3	4	5	6
11. O meu chefe contribui para que eu me desenvolva continuamente.	1	2	3	4	5	6
12. Se a equipa expressa críticas, o meu chefe tenta aprender com elas.	1	2	3	4	5	6
13. O meu chefe parece apreciar mais o sucesso dos colegas do que o seu próprio sucesso.	1	2	3	4	5	6
14. O meu chefe enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6

15. O meu chefe demonstra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.	1	2	3	4	5	6
16. O meu chefe incentiva a sua equipa a ter novas ideias.	1	2	3	4	5	6
17. O meu chefe dá-me autoridade para tomar decisões que tornem o meu trabalho mais fácil para mim.	1	2	3	4	5	6
18. O meu chefe proporciona-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.	1	2	3	4	5	6

Vamos apresentar um conjunto de descrições que se podem aplicar ou não a si mesmo(a). Indique em que medida concorda que cada uma delas se aplica a si.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nunca								Sempre

1. Eu prefiro depender de mim mesmo do que de outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Quando outra pessoa faz melhor do que eu, fico tenso e sinto-me provocado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Eu confio em mim a maior parte do tempo; eu raramente confio nos outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Se um colega de trabalho recebe um prémio, eu sinto-me orgulhoso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. Eu frequentemente faço as “minhas próprias coisas”.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. O bem-estar dos meus colegas de trabalho é importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Ganhar é tudo para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. A minha identidade pessoal, independentemente dos outros, é muito importante para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. Para mim, “prazer” é passar tempo com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. É importante que eu faça o meu trabalho melhor do que os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. Eu sinto-me bem quando coopero com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. Pais e filhos devem ficar juntos o máximo possível.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Concorrência é a lei da natureza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14. Os membros da família devem permanecer juntos, não importam os sacrifícios que sejam necessários.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15. É importante para mim que eu respeite as decisões tomadas pelos grupos a que pertença.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16. É meu dever cuidar da minha família, mesmo quando tenho de sacrificar o que quero.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Nesta secção gostaríamos de saber como avalia, globalmente, a atuação do seu chefe direto (a quem responde perante a sua atuação).

Por favor, responda assinalando a resposta que melhor corresponde à sua opinião para cada uma das seguintes perguntas:

1. É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?				
<input type="checkbox"/> 1-Raramente	<input type="checkbox"/> 2-Ocasionalmente	<input type="checkbox"/> 3-Por vezes	<input type="checkbox"/> 4-C/ alguma frequência	<input type="checkbox"/> 5-Frequentemente
2. Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?				
<input type="checkbox"/> 1-Nada	<input type="checkbox"/> 2-Pouco	<input type="checkbox"/> 3-Moderadamente	<input type="checkbox"/> 4-Bastante	<input type="checkbox"/> 5-Muito
3. Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?				
<input type="checkbox"/> 1-Nada	<input type="checkbox"/> 2-Pouco	<input type="checkbox"/> 3-Moderadamente	<input type="checkbox"/> 4-Bastante	<input type="checkbox"/> 5-Muito
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?				
<input type="checkbox"/> 1-Nenhuma	<input type="checkbox"/> 2-Pouca	<input type="checkbox"/> 3-Alguma	<input type="checkbox"/> 4-Elevada	<input type="checkbox"/> 5-Muito elevada
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?				
<input type="checkbox"/> 1-Nenhuma	<input type="checkbox"/> 2-Pouca	<input type="checkbox"/> 3-Alguma	<input type="checkbox"/> 4-Elevada	<input type="checkbox"/> 5-Muito elevada
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência?				

<input type="checkbox"/> 1-Discordo totalmente	<input type="checkbox"/> 2-Discordo	<input type="checkbox"/> 3-N/Concordo	<input type="checkbox"/> 4-Concordo	<input type="checkbox"/> 5-Concordo totalmente
7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?				
<input type="checkbox"/> 1-Extremamente ineficaz	<input type="checkbox"/> 2-Abaixo da média	<input type="checkbox"/> 3-Média	<input type="checkbox"/> 4-Acima da média	<input type="checkbox"/> 5-Extremamente eficaz

Nesta secção gostaríamos de saber como avalia, globalmente, a atuação do seu chefe direto (a quem responde perante a sua atuação).

Para responder em cada par de afirmações, assinale o quadrado mais próximo da sua opinião.

1. A atingir os padrões de desempenho estabelecidos.		
Acima dos padrões	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Abaixo dos padrões
2. Comparando com outras chefias do mesmo nível hierárquico.		
Pior	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Melhor
3. O seu desempenho como modelo a seguir.		
Um modelo fraco	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Um excelente modelo
4. O seu sucesso profissional.		
Um profissional bem-sucedido	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Um profissional mal-sucedido
5. A sua eficácia geral como líder.		
Um líder ineficaz	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Um líder eficaz
6. A conceber iniciativas de mudança.		
Inicia mudanças pequenas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Inicia mudanças amplas
7. A liderar mudanças.		
Lidera em novas direções	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Promove o <i>status quo</i> (estado da arte)
8. A ter impacto.		

É responsável por mudanças profundas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Tem pouco impacto
---	--	-------------------

Neste grupo de questões pense em si face ao seu contexto de trabalho atual. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

1. Sinto-me satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
2. Estou satisfeito com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto que estou perto dos meus sonhos na maioria dos aspetos da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Em geral, sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual.	1	2	3	4	5	6	7
5. Na maioria das vezes sinto felicidade verdadeira.	1	2	3	4	5	6	7
6. Ao realizar o meu trabalho, sinto verdadeiro prazer.	1	2	3	4	5	6	7
7. A minha vida está numa boa situação.	1	2	3	4	5	6	7
8. Consigo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. A minha vida é muito agradável.	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu trabalho proporciona-me uma experiência significativa.	1	2	3	4	5	6	7
11. Muito dificilmente mudaria a minha forma de viver a vida após a morte.	1	2	3	4	5	6	7
12. No essencial, sinto-me satisfeito com o que consegui no meu trabalho atual.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sinto que cresci como pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sou competente a estabelecer prazos flexíveis para fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. Eu lido bem com os meus afazeres diários.	1	2	3	4	5	6	7

16. Adoro ter conversas profundas com família e amigos, de maneira que nos possamos compreender melhor.	1	2	3	4	5	6	7
17. Em geral, sinto-me bem comigo mesmo e estou confiante.	1	2	3	4	5	6	7
18. As pessoas consideram que estou disposto a partilhar o meu tempo com os outros.	1	2	3	4	5	6	7

Muito obrigado pela colaboração!

Anexo II

Escala Servant Leadership Survey

1	2	3	4	5	6
Discordo completamente	Discordo bastante	Discordo	Concordo	Concordo bastante	Concordo completamente

Empowerment

1. O meu chefe dá-me as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho.
2. O meu chefe encoraja-me a usar as minhas capacidades.
3. O meu chefe contribui para que eu me desenvolva continuamente.
4. O meu chefe incentiva a sua equipa a ter novas ideias.
5. O meu chefe dá-me autoridade para tomar decisões que tornem o meu trabalho mais fácil para mim.
6. O meu chefe proporciona-me muitas oportunidades para aprender novas competências/habilidades.

Humildade

1. O meu chefe aprende com as críticas.
2. O meu chefe aprende com as diferentes perspetivas e opiniões dos outros.
3. Se a equipa expressa críticas, o meu chefe tenta aprender com elas.

Ficar na retaguarda

1. O meu chefe mantém-se em segundo plano e dá os créditos a outras pessoas.
2. O meu chefe não procura reconhecimento pelas coisas que faz pelos outros.
3. O meu chefe parece apreciar mais o sucesso dos colegas do que o seu próprio sucesso.

Administração

1. O meu chefe acentua a importância de se prestar atenção ao bem comum.
2. O meu chefe tem uma visão de longo prazo.
3. O meu chefe enfatiza a responsabilidade social do nosso trabalho.

Autenticidade

1. O meu chefe mostra abertura no que diz respeito às suas próprias limitações e fraquezas.
2. O meu chefe fica frequentemente sensibilizado pelo que vê acontecer ao seu redor.
3. O meu chefe demonstra os seus verdadeiros sentimentos à sua equipa.

(Van Dierendonck et al., 2017).

Anexo III

Escala de Individualismo/Coletivismo

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Nunca							Sempre	

Coletivismo vertical

VC1: Pais e filhos devem ficar juntos o máximo possível.

VC2: É meu dever cuidar da minha família, mesmo quando tenho que sacrificar o que quero.

VC3: Os membros da família devem permanecer juntos, não importam os sacrifícios que sejam necessários.

VC4: É importante para mim que eu respeite as decisões tomadas pelos grupos a que pertença.

Coletivismo horizontal

HC1: Se um colega de trabalho recebe um prêmio, eu sinto-me orgulhoso.

HC2: O bem-estar de meus colegas de trabalho é importante para mim.

HC3: Para mim, “prazer” é passar tempo com os outros.

HC4: Eu sinto-me bem quando coopero com os outros.

Individualismo vertical

VI1: É importante que eu faça o meu trabalho melhor do que os outros.

VI2: Ganhar é tudo para mim.

VI3: Concorrência é a lei da natureza.

VI4: Quando outra pessoa faz melhor do que eu, fico tenso e sinto-me provocado.

Individualismo horizontal

HI1: Eu prefiro depender de mim mesmo do que outros.

HI2: Eu confio em mim a maior parte do tempo; Eu raramente confio nos outros.

HI3: Eu frequentemente faço as “minhas próprias coisas”.

HI4: A minha identidade pessoal, independente dos outros, é muito importante para mim.

Triandis and Gelfand’s 16-item individualism/collectivism scale (Triandis & Gelfand, 1998).

Anexo IV

Escala LMX-7, versão para colaboradores

1. É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?				
1	2	3	4	5
Raramente	Ocasionalmente	Por vezes	Com alguma frequência	Frequentemente
2. Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?				
1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito
3. Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?				
1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Moderadamente	Bastante	Muito
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?				
1	2	3	4	5
Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?				
1	2	3	4	5
Nenhuma	Pouca	Alguma	Elevada	Muito elevada
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência?				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo	Concordo	Concordo totalmente
7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?				
1	2	3	4	5
Extremamente ineficaz	Abaixo da média	Média	Acima da média	Extremamente eficaz

(Nunes & Gaspar (2017).

Anexo V

Escala *Behavioral Complexity Leadership*

1. A atingir os padrões de desempenho estabelecidos.						
Acima dos padrões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Abaixo dos padrões
2. Comparando com outras chefias do mesmo nível hierárquico.						
Pior	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Melhor
3. O seu desempenho como modelo a seguir.						
Um modelo fraco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Um excelente modelo
4. O seu sucesso profissional.						
Um profissional bem-sucedido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Um profissional mal sucedido
5. A sua eficácia geral como líder.						
Um líder ineficaz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Um líder eficaz
6. A conceber iniciativas de mudança.						
Inicia mudanças pequenas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Inicia mudanças amplas
7. A liderar mudanças.						
Lidera em novas direções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Promove o status quo
8. A ter impacto.						
É responsável por mudanças profundas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Tem pouco impacto

(Lawrence et al., 2009).

Anexo VI

Escala Employee well-being in organizations

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente

LWB

1. Sinto-me satisfeito com a minha vida.
2. Sinto que estou perto dos meus sonhos na maioria dos aspetos da minha vida.
3. Na maioria das vezes sinto felicidade verdadeira.
4. A minha vida está numa boa situação.
5. A minha vida é muito agradável.
6. Muito dificilmente mudaria a minha forma de viver na vida após a morte.

WWB

7. Estou satisfeito com as responsabilidades que tenho no meu trabalho.
8. Em geral, sinto-me bastante satisfeito com o meu trabalho atual.
9. Ao realizar o meu trabalho, sinto verdadeiro prazer.
10. Consigo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho.
11. O meu trabalho proporciona-me uma experiência significativa.

PWB

12. No essencial, sinto-me satisfeito com o que consegui no meu trabalho atual.
13. Sinto que cresci como pessoa.
14. Eu lido bem com os meus afazeres diários.
15. Em geral, sinto-me bem comigo mesmo e estou confiante.
16. As pessoas consideram que estou disposto a partilhar o meu tempo com os outros.
17. Sou competente a estabelecer prazos flexíveis para fazer o meu trabalho.
18. Adoro ter conversas profundas com família e amigos de maneira que nos possamos compreender melhor.

(Zheng et al., 2015).