



Guilherme Faria Fazenda

As relações inter e intra líderes e colaboradores:

um estudo sobre a performance individual e o bem-estar dos colaboradores do contact center da PT Sales

Dissertação de Mestrado em Marketing, orientada por

Arnaldo Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Setembro 2018



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Guilherme Faria Fazenda

As relações inter e intra líderes e colaboradores

um estudo sobre o desempenho individual e o bem-estar dos colaboradores do contact center da PT Sales

Dissertação de Mestrado em Marketing apresentada à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Coimbra, 2018

Dedico este trabalho a todos os que me auxiliaram de alguma forma. À minha família e aos meus amigos que me apoiaram e acreditaram em mim. A Coimbra, à Cabra, à praxe e a tudo o que me tornou o que sou hoje.

Mas principalmente a ti Chica, por todo o carinho que me dás e por tudo o que fazes por mim.

A Coimbra!

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho, que foi um suporte fundamental e que me guiou mesmo quando eu não tinha paciência, tanto nesta dissertação como no Mestrado em Marketing e à professora Cristela Bairrada, que explicou com muita paciência os passos a dar, sempre com um sorriso na cara. Agradeço também à PT Sales e aos seus colaboradores que me permitiram realizar este estudo.

Agradeço aos meus colegas que me acompanharam nesta passagem pela cidade universitária, à Mafalda Teixeira, à Sara Pereira, à Beatriz Morais e a tantos outros que não consigo aqui enumerar. Por tantas casas que passámos, por tantas tardes e noites e histerismos e brindes académicos, obrigado. Sem vocês, Coimbra não era o mesmo. Agradeço também ao Manuel Carneiro que, a bem dizer, me “aturou” durante a escrita desta dissertação, me acalmou quando as coisas pareciam mais sombrias e me fez sentir seguro.

Resumo

O propósito desta dissertação é expor os resultados do estudo que examina a relação entre o supervisor e os colaboradores e a relação entre estes mesmos colaboradores com as variáveis mediadoras, o stress no trabalho, a satisfação no trabalho, a superação e o compromisso afetivo organizacional, que por sua vez afetam o equilíbrio emocional e paz interior, o desempenho individual e o bem estar subjetivo.

A pesquisa empírica deste estudo analisou os dados retirados de um questionário realizado pelos autores a uma amostra de 90 colaboradores do *contact center* da PT Sales localizado em Coimbra. O modelo foi testado através da análise de regressões lineares múltiplas com o software SPSS 25.

Os resultados revelaram que apesar da LMX não demonstrar um grande efeito nas restantes variáveis, a TMX afeta o stress, a satisfação e a superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional. No que toca às consequências das variáveis é possível observar que as mesmas são previstas pelas variáveis mediadoras, obtendo um bom modelo de ajustamento aos dados.

Os resultados deste estudo permitem às organizações compreenderem como as relações existentes dentro das mesmas influenciam os seus resultados, através do stress causado pelo ambiente, da satisfação com o trabalho de telemarketing, com a superação a que cada colaborador se permite a realizar e o grau de compromisso afetivo com a organização.

O valor deste estudo é concentra-se nas variáveis referenciadas no estudo, fornecendo um modelo que demonstra a cadeia de efeitos envolvendo a LMX, a TMX e as suas variáveis mediadoras e consequentes no contexto de *contact center* em Portugal.

Palavras-chave: Contact Center; LMX; TMX; Stress; Desempenho.

Abstract

The purpose of this dissertation is to expose the results of the study which examines the relationship between the supervisor and its collaborators and the relationship between these collaborators with the mediator variables, such as stress at work, satisfaction at work, resourcefulness at work and the affective organizational commitment, which in its turn, affects the emotional balance and inner peace, the individual performance and the subjective well being.

This study's empirical research analyzed the data from the questionnaire elaborated by the authors and handed to a sample of 90 collaborators that worked at the PT Sales contact center, located in Coimbra. The model was tested through the analysis of multiple linear regressions with the SPSS software.

The results showed that, despite the fact that LMX didn't report a major impact on the other variables, TMX affects stress, satisfaction, resourcefulness and the affective organizational commitment. In regard to the consequences of the variables it's possible to observe that the same are predicted by the mediators, resulting in a good data adjustment model.

The results of this study allow organizations to better understand how the relationships that occur inside them influence their results, through the stress caused by the environment, the satisfaction with the telemarketing, the resourcefulness each collaborator allows himself to accomplish and the degree of affective commitment to the organization.

The value of this study is that it focuses on the variables referenced in it, providing a model that demonstrates the chain of effects involving LMX, TMX and their mediators and consequents variables in the context of a contact center in Portugal.

Keywords: Contact Center; LMX; TMX; Stress; Performance.

Índice	
Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract	V
Lista de Siglas e Abreviaturas	IX
Índice de figuras	X
Índice de tabelas	XI
1. Introdução.....	1
1.1. Objetivo do estudo	2
1.2. Contexto e Pertinência do estudo	2
1.3. Estrutura do Trabalho.....	3
2. Revisão da Literatura e Hipóteses	5
2.1. Introdução	5
2.2. Enquadramento da LMX e da TMX.....	5
2.2.1. LMX	5
2.2.2. TMX	12
2.2.3. Apoio Organizacional Percebido e a sua relação	14
2.2.3. Mediadores	16
2.2.4. Consequências	25
2.3. Conclusão	33
3. Modelo Conceptual e Hipóteses.....	35
3.1. Introdução	35
3.2. Modelo de Investigação	35
3.2. Hipóteses de Investigação	36
3.3. Conclusão	37
4. Metodologia de Investigação.....	39

4.1. Introdução	39
4.2. Seleção da população e amostra.....	40
4.3. Questionário.....	40
4.3.1. Elaboração do questionário	42
4.3.2. Operacionalização das Variáveis.....	43
4.3.3. Pré-Teste	50
4.3. Caracterização da amostra	51
4.4. Análise Fatorial Exploratória	53
4.5. Análise Descritiva das variáveis.....	56
4.5.1. LMX	57
4.5.2. TMX	58
4.5.3. Desempenho Individual	59
4.5.4. Bem Estar Subjetivo	60
4.5.5. Equilíbrio Emocional e Paz Interior	61
4.5.6. Satisfação no trabalho	62
4.5.7. Compromisso Afetivo Organizacional	62
4.5.8. Stress no trabalho.....	63
4.5.9. Superação no trabalho.....	64
4.5.10. Apoio Organizacional Percebido.....	65
4.6. Conclusão	67
5. Análise dos resultados	69
5.1. Introdução	69
5.2. Impacto das variáveis sociodemográficas.....	70
5.2.1. Género.....	70
5.2.2. Antiguidade.....	72

5.3. Regressão linear	73
Apoio Organizacional Percebido.....	74
5.3.1. Variáveis Mediadoras	75
5.3.2. Variáveis Consequentes	81
5.3.3. Resumo do teste de hipóteses.....	86
5.4. Discussão dos Resultados	88
5.4.1. Variáveis Mediadoras	89
5.4.2. Variáveis Consequentes	91
5.5. Conclusão	93
6. Conclusão	95
6.1. Contributos Teóricos.....	96
6.2. Contributos Práticos.....	97
6.3. Limitações e futuras linhas de investigação.....	98
Referências Bibliográficas	101
Anexos	113

Lista de Siglas e Abreviaturas

AOP – Apoio Organizacional Percebido

BES – Bem Estar Subjetivo

CAO – Compromisso Afetivo Organizacional

DI – Desempenho Individual

EEPI – Equilíbrio Emocional e Paz Interior

KMO - (Critério de avaliação de) Kaiser-Meyer-Olkin

LMX – Trocas entre colegas

LMX – Trocas entre líder e seguidor

S – Stress no Trabalho

SATIS – Satisfação no Trabalho

SUP – Superação no Trabalho

Índice de figuras

Figura 1 Representação e Enquadramento do BES	31
Figura 2 Modelo Conceptual da investigação	35

Índice de tabelas

Tabela 1	Definições usadas para a teoria de LMX.....	7
Tabela 2	Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional....	23
Tabela 3	Resumo das hipóteses de investigação	36
Tabela 4	Vantagens e desvantagens do questionário.....	41
Tabela 5	Escala de medida da relação entre líder e seguidor.....	44
Tabela 6	Escala de medida da relação entre colegas de equipa	44
Tabela 7	Escala de medida do desempenho individual.....	46
Tabela 8	Escala de medida do bem estar do sujeito.....	46
Tabela 9	Escala de medida do EEPI dos colaboradores.....	47
Tabela 10	Escala de medida da satisfação com o trabalho dos colaboradores.....	48
Tabela 11	Escala de medida do compromisso afetivo organizacional.....	48
Tabela 12	Escala de medida do stress no trabalho.....	49
Tabela 13	Escala de medida da superação no trabalho.....	49
Tabela 14	Escala de medida do apoio organizacional percebido.....	50
Tabela 15	Representação do género dos inquiridos	51
Tabela 16	Representação da idade dos inquiridos	51
Tabela 17	Representação do estado civil dos inquiridos.....	52
Tabela 18	Representação do nível de escolaridade dos inquiridos.....	52
Tabela 19	Representação da antiguidade dos inquiridos.....	53
Tabela 20	Análise fatorial das variáveis de estudo	55
Tabela 21	Análise descritiva da LMX	57
Tabela 22	Análise descritiva da TMX.....	58
Tabela 23	Análise descritiva do Desempenho Individual	59
Tabela 24	Análise descritiva do BES	60
Tabela 25	Análise descritiva do EEPI	61
Tabela 26	Análise descritiva da SATIS	62
Tabela 27	Análise descritiva do CAO.....	62
Tabela 28	Análise descritiva do stress no trabalho	63
Tabela 29	Análise descritiva da SUP	64
Tabela 30	Análise descritiva do AOP.....	65
Tabela 31	Representação do impacto do género.....	71
Tabela 32	Representação do impacto da antiguidade	72
Tabela 33	Dados da análise do AOP	74
Tabela 34	Dados da análise do stress no trabalho	76
Tabela 35	Dados da análise da SATIS	77
Tabela 36	Dados da análise da SUP	78
Tabela 37	Dados da análise do CAO.....	80
Tabela 38	Dados da análise do EEPI	82
Tabela 39	Dados da análise do DI.....	83
Tabela 40	Dados da análise do BES	85

1. Introdução

Cada vez mais as organizações estão sobre uma tremenda pressão para sobreviver e progredir num mundo de trabalho constantemente em mudança (Ndlouvu & Parumasur, 2005). Assim, é de destacar o elemento diferencial destas organizações, a qualidade dos recursos humanos (Macey & Schneider, 2008). As variáveis de destaque deste estudo são a relação entre líder e seguidor e a relação entre estes seguidores. Como irá ser explicitado nos seguintes capítulos, estas relações são de extrema importância para as organizações, dado que estudos mostram que uma alta qualidade de relação entre líder e seguidores está relacionada com vários resultados positivos dos seguidores (Martin, Epitropaki, Thomas & Topakas, 2010; Schriesheim, Neider & Scandura, 1998). É fácil perceber que nem todos os empregados de uma empresa sentem o mesmo à vontade dentro dela e é possível que isto seja atribuído a estas relações. Ao mesmo tempo, a relação entre os colegas da mesma equipa também terá impacto, como se verá nos restantes capítulos. Os líderes conseguem dar regalias a certos membros da sua equipa, regalias essas que irão influenciar a capacidade de efetuar um bom desempenho da sua função e o bem estar do colaborador.

Neste sentido, é de esperar que as organizações utilizem estas relações para sua vantagem, aumentando o potencial dos colaboradores e potenciando os resultados positivos. Os colaboradores que se sentem mais à vontade no ambiente de trabalho que os rodeia e que possuem uma melhor relação com o seu líder investem mais de si mesmos (Bagcock-Roberson & Strickland, 2010), possuem um maior compromisso com a organização (Wayne, Shore, Bommer & Tetrick, 2002) e são mais produtivos (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Com isto em conta, também é de esperar que os trabalhadores com uma melhor relação com o líder possuam uma melhor satisfação em relação ao trabalho (Volmer et al., 2011) e tenham um maior bem estar (Lagace, Castleberry e Ridnour, 1993). Em relação à relação entre os colegas é de esperar que cause uma maior criatividade e desempenho (Liao et al., 2010) e que promova o sentido de união (Kamdar & Van Dyne, 2007).

1.1. Objetivo do estudo

Esta investigação pretende investigar a influência da LMX e da TMX no contexto de um contact center e o modo como estas relações se desenvolvem. Ou seja, investiga como estas variáveis interferem com o stress no trabalho, a satisfação com o trabalho desenvolvido, a superação no trabalho e o compromisso afetivo com o contact center. Estas variáveis por sua vez vão afetar o equilíbrio emocional e paz interior dos colaboradores, o desempenho individual e o bem estar subjetivo.

1.2. Contexto e Pertinência do estudo

Este tema foi chamado à atenção dos autores pelo facto de um deles ter começado a trabalhar no contact center da Portugal Telecom em Coimbra em outubro de 2017. Com esta oportunidade decidiram criar um projeto que envolvesse este contact center e os trabalhadores deste. No entanto, para melhor perceber este tema é necessário uma definição de telemarketing. O telemarketing é uma das ramificações do marketing direto e compreende a aplicação de um sistema de tecnologias no sentido de melhorar a comunicação entre a organização e os seus clientes de modo a realizar uma venda ou prestar serviços de apoio. O telemarketing é uma interação entre a organização e os clientes através de operadores que tentam satisfazer as necessidades dos clientes e diminuir os custos atribuídos a outras formas de marketing. (Mancini, 2016).

Um contact center concentra diversos colaboradores que efetuam chamadas ao privado, normalmente de publicidade de serviços da empresa e também de apoio ao cliente. A cada colaborador é fornecido um headset e um computador para poderem analisar os dados de cada cliente (Roque, 2010). Estes computadores estão estrategicamente colocados em grupos para um melhor aproveitamento do espaço e para o aumento da competitividade dentro do contact center. Estes centros são conhecidos pela precariedade dos contratos de trabalho e a flexibilidade tanto do tempo de trabalho como dos objetivos a alcançar.

Depois de passar por todo o processo de formação e de iniciar o contrato de trabalho, a turma da formação é dividida consoante os tempos de trabalho

escolhidos e a opinião do coordenador que determinava a melhor equipa para os futuros colaboradores. Rapidamente, o autor foi integrado na equipa e começou a trabalhar. No entanto, com o passar dos dias, foi possível reparar em diferenças de atitude e de ligação com os comerciais entre as equipas por onde foram integrados.

O foco na equipa sempre foi crucial. É preciso compreender rapidamente as tipificações que eram dadas a cada chamada, o motivo das recusas e as leads criadas. É claro que a que mais cobiçada era a marcada como venda. No entanto, esta venda não é final, dela ainda pode resultar uma instalação ou uma anulação. Ora, isto depende de diversos fatores, desde o lado do cliente até ao lado do colaborador. Neste estudo pretende-se investigar as variáveis que influenciam o colaborador, desde à sua relação com o líder de equipa, a relação entre os colegas, a satisfação no trabalho, o stress e outras que, mais adiante, serão abordadas. A forma como o centro está dividido em equipas permite uma diversificação destas variáveis, permitindo a existência de diversas equipas com relações diferentes entre os colegas de equipa e destes com o supervisor da mesma.

Naturalmente, isto reflete-se nos elementos da equipa, os comunicadores. Estes tanto podem ceder à pressão como podem resistir e as dinâmicas das equipas sofrem alterações. Estas dinâmicas são visíveis no dia-a-dia de um trabalhador do centro e são essenciais pois promovem o bem-estar do grupo como um todo, criando um ambiente em que as pessoas se sintam dispostas trabalhar e a trazer resultados. Os supervisores das equipas têm estilos muito característicos e a sua relação com os membros da equipa, bem como a relação entre estes membros, influenciam grandemente como os colaboradores se situam dentro da equipa, permitindo certas facilidades e recursos a uns e uma abordagem mais rígida a outros.

1.3. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo compreende a introdução do tema, a sua contextualização, o objetivo da pesquisa e a descrição da sua estrutura.

O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura utilizada com o propósito de discutir as variáveis e conceitos principais da pesquisa. Após uma introdução, é realizada a abordagem teórica da LMX e da TMX, a especificar a distinção entre o *in-group* e o *out-group* com a intenção de oferecer uma visão mais ampla sobre esta relação e da relação entre os colegas da mesma equipa. De seguida apresenta-se as definições e o contexto das variáveis dependentes do estudo, como a satisfação no trabalho e o compromisso afectivo organizacional, bem como as hipóteses baseadas nesta literatura e hipotéticas.

O terceiro capítulo apresenta o modelo conceptual proposto para o estudo, a relação entre as variáveis e as hipóteses de investigação que servirão de base para este trabalho.

O capítulo quatro concentra a como a metodologia de investigação, que explicita os métodos utilizados para testar as hipóteses e fornecer credibilidade ao estudo, desde a seleção da amostra, o método de recolha de dados, o pré teste realizado e a caracterização da amostra. Para além disto, inclui a análise factorial exploratória e a análise descritiva das variáveis.

O quinto capítulo consiste na análise dos resultados, engloba o impacto das variáveis sociodemográficas, o teste de hipóteses através da regressão linear e ainda a discussão dos resultados obtidos.

No final, o sexto capítulo compreende a síntese conclusiva dos resultados e aponta as contribuições teóricas e práticas deste estudo, bem como as principais limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2. Revisão da Literatura e Hipóteses

2.1. Introdução

Esta dissertação tem o objetivo de auxiliar na compreensão dos fatores que influenciam as relações inter e intra líderes e colaboradores do contact center da Altice e o bem-estar dos mesmos. Assim, este capítulo será dedicado à exploração destas relações e às referências encontradas na literatura referentes a variáveis mediadoras e consequentes que influenciam estas relações dentro das equipas.

Para tal, serão abordados os conceitos de Leader-Member Exchange, Team-Member Exchange, stress no trabalho, satisfação no trabalho, suporte organizacional percebido, desempenho individual, bem estar subjetivo e o equilíbrio emocional e paz interior, baseados na publicação de estudos relevantes de forma a sintetizar de forma clara estas variáveis.

2.2. Enquadramento da LMX e da TMX

2.2.1. LMX

Dentro do campo da liderança surgiu uma abordagem que examina a qualidade da relação entre um líder e um colaborador (Leader-Member Exchange theory, LMX) que se tornou popular (Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Esta teoria foi desenvolvida em 1975 por Dansereau, Graen e colegas que, numa amostra de 250 colaboradores e supervisores, essencialmente demonstrando que esta relação não é igual para todas as partes envolvidas, sendo esta a *Average Leadership Style (ALS)*, uma teoria aceite na altura. Esta teoria não diferencia o tratamento entre o líder e os seus seguidores, assumindo que estas relações são todas iguais, com todos os seguidores a receberem os mesmos recursos e benefícios. (Amaral, Godoy, César & Silva, 2006). Em oposição, surgiu a teoria da LMX que baseia estas interações em características tanto sociais como do trabalho que executa.

A LMX tem diversas dimensões, nomeadamente o afeto, a lealdade e a contribuição. De acordo com Liden e Dienesch, o afeto é definido como “a afeição mútua que os membros da díade têm entre si baseada primariamente na atração

interpessoal em despeito dos valores profissionais ou do trabalho” (1986, p.625). Assim, é esperado que este agrado mútuo entre líder e colaboradores esteja envolvido no processo de formação da LMX (Dienesch & Liden, 1986). No entanto, este envolvimento não é constante, depende da relação com as outras variáveis e a sua influência na relação; enquanto que algumas LMX podem ser dominadas pela contribuição, diminuindo o papel do afeto, noutras a interação entre o líder e o colaborador pode facilitar a atribuição de responsabilidades e mais recursos. De facto, neste estudo, o afeto foi um melhor preditor da LMX do que a avaliação feita pelo líder do desempenho do colaborador (Liden & Maslyn 1998).

A lealdade é caracterizada como a medida pela qual o líder e o membro suportam publicamente as ações e o carácter um do outro (Liden & Maslyn 1998). Esta dimensão é crítica para a manutenção da LMX pois determina o tipo de tarefas que é atribuída a cada membro. Assim, é mais provável o líder atribuir tarefas que necessitem de um melhor julgamento a colaboradores mais leais (Liden & Graen, 1980).

Segundo Dienesch e Liden, a contribuição percebida é a “percepção da quantidade, direção e qualidade das atividades orientadas para o trabalho que cada membro realiza para o objetivo comum da díade” (1986, p.624). Os colaboradores que executarem as suas funções com destreza e que impressionem o supervisor desenvolvem uma relação de melhor qualidade com o mesmo, permitindo a obtenção de recursos melhores e tarefas e informações mais significativas (Allison, 2016). Em troca, estes colaboradores desempenham funções e tarefas que vão além do estipulado no seu contrato de trabalho. Já os colaboradores que não tenham tido um desempenho tão elevado ficarão a desempenhar a mesma função ou mesmo outra com um grau menor de responsabilidade (Allison, 2016).

Tabela 1 Definições usadas para a teoria de LMX

Dimensão	Definição
Afeto	Afeição mútua que os membros da díade têm para com outro, baseado primariamente na atração interpessoal, preferivelmente quanto aos valores do trabalho ou profissionais. Cada afeição pode manifestar-se como desejo ou ocorrência de relacionamento no qual se têm componentes de recompensa e resultado. Exemplo: amizade.
Lealdade	A expressão de apoio público para com as metas de carácter pessoal do outro membro da díade de LMX. Lealdade envolve uma fidelidade individual que é genericamente consistente independentemente da situação.
Contribuição	Percepção do nível corrente de atividade orientada para o trabalho que cada membro da díade põe diante de metas mútuas da díade, sejam metas explícitas ou implícitas.

Fonte: Liden et al. (1998) citado de Amaral, Godoy, César & Silva, 2006

O pressuposto básico da teoria da LMX é que, para o processo da liderança ser eficaz, os líderes e os colaboradores são capazes de desenvolver relações maduras e assim conseguir os benefícios que as acompanham (Graen & Uhl-Bien, 1991). Os líderes possuem a capacidade de distribuir recursos materiais, oportunidades de desenvolvimento e recursos intangíveis, sendo que podem fornecer lealdade, suporte emocional e respeito pelos seus subordinados (Dienesch & Liden, 1986).

Assim, estas três dimensões integram três fases: a tomada do papel, a realização do papel e a rotina. A tomada do papel ocorre quando os colaboradores se juntam à equipa no período experimental ou de formação. É nesta altura que os líderes avaliam as capacidades de cada um e, no caso do contact center, avaliam a proatividade e a comunicação. A tomada do papel acontece quando os novos membros da equipa começam a trabalhar em campanhas distintas e realizam tarefas como parte da equipa. Nesta fase, é de esperar que os colaboradores realizem bem a sua função, sejam leais à equipa e à organização e que provem que sabem trabalhar sobre pressão à medida que se vão habituando. É nesta fase que os líderes seleccionam os membros da equipa para um de dois grupos: o *in-group* e o *out-group* (Allison, 2016). Os membros do *in-group* compõem o círculo de comunicação e de conhecimento do líder (Yammarino, Dansereau & Kennedy,

2001). Esta entrada no *in-group* é baseada na proatividade dos colaboradores, ou seja, o quanto eles querem fazer parte integral da organização, desde aumentar as suas responsabilidades a uma melhor socialização com o líder. Esta socialização envolve trocas nas quais os colaboradores realizam certas atividades que vão além das suas funções no trabalho e o líder, em troca, faz mais por estes colaboradores, seja recursos tangíveis como benefícios. Este grupo mais restrito é minado com maiores responsabilidades que afetam a equipa como um todo e as suas relações de troca caracterizam-se por níveis elevados de confiança, suporte, lealdade, recompensas, respeito e desenvolvimento (Allison, 2016). No contact center isto traduz-se em ser responsável por manter o estado de espírito positivo dos elementos e desempenhar melhores campanhas publicitárias. Estas campanhas são benéficas tanto a nível individual, para atingir o objetivo, como da equipa, também para o objetivo comum mas também para aumentar o prestígio da mesma. Em troca, o *out-group* engloba os colaboradores com quem o supervisor estabelece relações económicas, ou seja, não há lações emocionais nem suporte de alta qualidade com estes membros, restringindo-se às condições do contrato de trabalho. (Allison, 2016). Este é o grupo que fica fora do círculo de comunicação e de conhecimento do líder (Yammarino, Dansereau & Kennedy, 2001). Os membros do *out-group* são subordinados, e o líder torna-se o gerente, que utiliza os procedimentos padrões utilizados com todos os empregados da organização (Herdman et al., 2017). As relações com estes são de comunicação formal e são menos compatíveis com o líder, não estão dispostos a aceitar novas responsabilidades no trabalho e normalmente apenas fazem o percurso casa-trabalho, trabalho-casa. Portanto, são indivíduos com um menor compromisso com a organização, não tencionam alcançar mais dentro dela. A última das fases é a rotina, em que os colaboradores trabalham bem para manter a opinião favorável do líder, ao demonstrar confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.

No momento em que as classificações estiverem atribuídas, mesmo que subconscientemente, como membro do *in-group* ou do *out-group*, elas influenciam como os líderes se relacionam com eles daí em diante. Por exemplo, os membros do *in-group* são vistos como um diamante em bruto e o líder confia neles para

trabalhar e atuar ao mais alto nível. Este é também o grupo ao qual o líder mais comunica, oferece apoio e conselhos, e são lhes dadas melhores oportunidades para testarem as suas capacidades e crescer. Quando nos referimos ao out-group, podemos verificar que o líder não lhes dá destaque. Isto é, não se esforça muito para apoiar e desenvolver estes membros. Os colaboradores que pertencem a este grupo recebem os trabalhos menos desafiantes e entusiasmantes, perdendo também oportunidades de desenvolvimento. E, porque eles não são testados, eles não têm hipótese de mudar a opinião do líder.

A LMX tem impacto em diversas variáveis no trabalho, nomeadamente o stress, a satisfação, a superação do trabalhador e o compromisso organizacional afetivo. Existem indícios de quem a satisfação no trabalho e a LMX estão positivamente relacionados (Dansereau et al., 2005; Volmer et al., 2011; Rezapour et al., 2017), sendo que a satisfação no trabalho funciona como uma consequência da LMX. Existe suporte para esta relação no estudo efetuado por Graen e Ginsburgh (1977) que argumenta que o quanto um empregado participa ativamente e permanece na organização depende da sua interação com a liderança. Há inúmeros estudos que suportam esta relação, algumas das explicações dadas para esta relação positiva incluem:

- A integração dos colaboradores no *in-group* faz com que os mesmos recebem mais benefícios e recursos do supervisor, os quais proporcionam experiências positivas, tanto sociais como emocionais, o que irá aumentar a satisfação dos colaboradores de pertencer à organização e de ter aquele trabalho (Ilies, Morgeson & Nahrgang, 2005);

- Esta mesma integração no *in-group* provoca sentimentos de superioridade em comparação com os restantes membros da equipa que estão no *out-group*, conseqüentemente aumentando a sua satisfação com o trabalho.

- O modelo de design de trabalho *The Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976) sugere que um trabalho mais desafiante, como por exemplo uma maior responsabilidade, que pode advir da relação de LMX, aumenta o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores.

Empregados com uma relação de LMX alta possuem trabalhos enriquecidos (Rezapour et al., 2017) com níveis ótimos de características de trabalho que foram provadas que influenciam positivamente a satisfação no trabalho (Parker & Ohly, 2008).

Uma relação de alta qualidade de LMX pode auxiliar o colaborador a trabalhar com mais afinco, visto que lhe oferece um maior suporte emocional, mais informações e mais recompensas, sejam elas elogios ou um aumento de salário. Estas medidas, assumindo que o colaborador se mantém numa boa relação, resultam em atitudes positivas perante o trabalho e níveis mais elevados de superação. Os supervisores com uma alta qualidade de LMX dão aos seus colaboradores mais do seu tempo, mais informação direta, mais suporte emocional, mais recompensas intrínsecas tais como elogios e recompensas mais extrínsecas como o aumento de salário, que resulta em atitudes positivas perante o trabalho e níveis mais elevados de superação (Epitropaki & Martin, 2005; Jacobs, Renard & Snelgar, 2014; Sparrowe & Liden, 1997; Stander & Rothman, 2010, citado de Radstaak, 2017). Além disso, os empregados que se encontram numa relação de alta qualidade de LMX demonstram um maior otimismo e auto-eficácia, e estas atitudes são indicadores importantes da superação no trabalho (Halbesleben, 2010).

A associação positiva entre a LMX e a superação no trabalho também pode ser explicada pela teoria das trocas sociais (Nord, 1969). Numa relação de alta qualidade de LMX, os supervisores fornecem recursos tangíveis e intangíveis para os empregados. Em troca, os empregados sentem-se motivados para trabalhar mais para beneficiar o supervisor como forma de reciprocidade (Rezapour et al., 2017). Estes empregados podem se sentir psicologicamente mais seguros, o que resulta numa melhor aprendizagem de comportamentos (Carmelo, Brueller & Dutton, 2009). A segurança psicológica é a crença de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais (Kahn, 1990). Para que os colaboradores assumam mais riscos no trabalho para se exprimirem e participarem ativamente é necessário que sintam que compensa em relação a consequências negativas para a sua imagem pessoal ou carreira (Herdman et al., 2017).

Em relação ao Compromisso Afetivo Organizacional, é possível estabelecer uma relação afirmando que a LMX baseia-se em trocas recíprocas. Assim, o tratamento favorável por parte do supervisor deverá aumentar os sentimentos positivos do colaborador em relação ao supervisor, sendo que ainda pode contribuir para aumentar a sua vontade de contribuir para o objetivo dele. Além disso, de acordo com Eisenberger et al. (2002), como o supervisor é visto como uma pessoa com um cargo superior dentro da organização, os colaboradores podem perceber este aumento da qualidade da LMX como um aumento da consideração da empresa para com estes.

Por fim, será explicitado mais à frente neste capítulo que o compromisso organizacional é influenciado por oportunidades de interações sociais, desafios de trabalho e bastante *feedback*. Normalmente é o supervisor da equipa que é responsável por delegar estas tarefas e fornecer este feedback, tipicamente aos membros do *in-group*. Estas tarefas contribuem para aumentar o grau de compromisso do colaborador com a organização pois permitem o desenvolvimento das suas capacidades para a função exercida. Em relação ao *feedback*, os colaboradores que estão no *in-group* têm mais oportunidades de o ouvirem e agirem consoante o mesmo devido à sua típica proximidade com os supervisores (Cogliser & Schriesheim, 2000).

Pouco é sabido dos potenciais mediadores entre LMX e o desempenho. Apesar de existirem bases teóricas consideráveis para a teoria LMX (como por exemplo, a teoria dos papéis organizacionais, Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987; a teoria da troca social, Blau, 1964; Sparrowe & Liden, 1997; Thibaut & Kelley, 1959; a teoria da autodeterminação, Liden, Wayne & Sparrowe, 2000) não há certezas sobre quais são os mecanismos específicos que moderam LMX e o desempenho. Ao analisar uma série de moderadores teóricos propostos, este trabalho fornece uma oportunidade de testar alguns dos mecanismos que podem explicar como a LMX afeta o desempenho.

2.2.2. TMX

Enquanto a LMX explicita a qualidade da relação entre líder e colaborador, a relação entre colegas de equipa (TMX) descreve comportamentos recíprocos de colaboradores da mesma equipa em termos de assistência e partilha de ideias e informação disponível. É uma outra ferramenta para descrever as influências nas atitudes de trabalho e prestação dos colaboradores (Banks et al., 2014) e as suas funções no compromisso dos mesmos ou mesmo na taxa de despedimento dos membros da equipa (Tse & Dasborough, 2008). Em 1999, Dose adaptou as métricas desenvolvidas por Seers (1989) para explorar a relação entre os valores do trabalho desenvolvido e a relação entre a LMX e a TMX. Os resultados deste estudo mostraram que a similaridade percebida na ética de trabalho dos colaboradores e a preferência pelo ambiente de trabalho envolvente eram positivamente relacionadas com LMX mas a TMX estava apenas positivamente relacionada com a similaridade dos valores. Portanto, a TMX compreende as semelhanças entre os diversos indivíduos da equipa que se manifestam no processo de trocas recíprocas (Alge et al., 2003).

Em pesquisas anteriores nos antecedentes da TMX, a maior parte delas utilizou a estrutura organizacional (como por exemplo, a autonomia de equipa) como um antecedente primário (Seers, 1989; Seers et al., 1995). Como resposta a desafios competitivos, as organizações expandiram o seu uso de equipas drasticamente, tanto por motivos estruturais como processuais (Guzzo & Shea, 1992). Os grupos são essenciais no cumprimento de objetivos organizacionais específicos, bem como de planos organizacionais mais amplos (Allison, 2016). Tendo isto em conta, é possível distinguir duas contribuições que serão alcançadas ao estudar a TMX como um contexto variável em conjunto com a LMX. Primeiro, será desenvolvida a literatura já existente sobre os grupos em organizações, visto que serão analisadas as relações de troca dentro das unidades de trabalho bem como o seu impacto no comportamento dos colaboradores, seja nas suas atitudes como na proatividade. Segundo, de forma a garantir que a TMX possa ser utilizada como uma variável, os membros do grupo terão uma noção geral da perceção de TMX (Buller & Bell, 1986). Até hoje, surgiram poucos estudos a investigar a TMX ao

nível de grupo. Através de um estudo empírico, Seers et al. (1995) usaram a pontuação média dos grupos na escala como indicador do nível do grupo. Neste, o requerimento da homogeneidade dos membros na percepção da TMX não foi formalmente testado. Assim, não é claro se havia uma noção clara entre os membros do grupo na sua percepção. Klein, Dansereau, e Hall (1994) declararam que a não ser que exista uma homogeneidade suficiente de respostas entre os membros do grupo, agregar as suas percepções pode não ser válido.

A teoria do balanço desenvolvida por Heider em 1958 pode auxiliar na percepção de como a relação entre os colaboradores é afetada pela LMX. Esta teoria afirma que todas as partes necessitam de um balanço proporcional para se sentirem estáveis. Assim, se dois colegas da mesma equipa estiverem em grupos diferentes, terão relações diferentes com o supervisor. Isto por sua vez, pela teoria do balanço, implica que estes colegas têm uma maior probabilidade de possuir uma baixa TMX. Um estudo realizado por Sherony e Green em 2002 apoia a teoria de Heider, ao demonstrar que a natureza da relação entre dois colegas é negativamente afetada quando possuem diferentes percepções das suas relações de LMX com o mesmo supervisor.

Os membros com uma baixa qualidade de LMX recebem menos recursos e benefícios do seu líder (Liao et al., 2013). Quando há uma diferença significativa nos grupos, esta traduz-se em emoções negativas por parte do *out-group*, como a inveja e o ressentimento, para com o líder e perante os membros do *in-group* (Tse et al., 2008). Estas emoções negativas traduzem-se nas poucas probabilidades de que os membros do *out-group* auxiliem os restantes membros seja através da troca de informações e feedback, seja através de suporte emocional, como ouvir os problemas e demonstrar preocupação com os membros do *in-group* (Tse et al., 2008). E, naturalmente sendo este um sistema de trocas recíprocas, os membros com uma maior qualidade de LMX também se ressentem desta falta de apoio, o que leva a uma redução do nível de TMX da equipa. Ao reduzir o nível de TMX, a unidade de trabalho do grupo, na prática, acaba por ser reduzida, e a funcionar a um nível individual devido à quebra de confiança entre os colegas. Isto é apoiado

pelo estudo de Ford e Seers de 2006, que afirma que a diferenciação de LMX é negativamente associada com as relações de trocas recíprocas entre colegas.

Melhorar a TMX pode ajudar a reduzir efeitos potencialmente negativos de discórdia dos membros (Liao et al., 2013) ao transmitir a percepção de que não estão sozinhos a desempenhar a sua função. Adicionalmente, melhorar a TMX induz a uma criatividade alta pela promoção da eficiência de cada um (Banks et al., 2014). Isto pode verificar-se através da interação dos membros do *in-group* e do *out-group* que partilham informações e recursos entre si, estimulando também a superação. Finalmente, a TMX influencia resultados importantes do trabalho individual e impacta a produtividade a nível da equipa (Tse & Dasborough, 2008). Assim, a qualidade da TMX pode auxiliar na melhoria do desempenho individual dos membros do *contact center*.

2.2.3. Apoio Organizacional Percebido e a sua relação

É fulcral para os empregados de uma organização terem o suporte necessário para desempenharem as suas funções ao nível requisitado ou acima do mesmo. Eisenberger et al., (1986; citado de Mishra, 2014) declarou que este apoio organizacional percebido (AOP) compreende a percepção dos colaboradores da valorização da organização em relação à sua contribuição e o quanto a organização se preocupa com o bem estar destes colaboradores. Em concordância, Eisenberger e os seus colegas (1986) estabeleceram três formas de tratamento favorável percebido que aumentam o AOP: a justiça, o suporte da supervisão e recompensas organizacionais e as condições de trabalho.

Solnet e Hood (2008) mencionaram que existem provas fortes o suficiente para sugerir que a influência da percepção do suporte organizacional tem vindo a aumentar à medida que as gerações vão passando e relaciona-se com as suas atitudes relacionadas com o trabalho. Kralj e Solnet (2011) também sugerem que as gerações mais recentes são mais orientadas para a família, tendo relações mais sociais e colaborativas. Como explicitam no seu estudo, algumas das suas características no ambiente de trabalho tais como procurar *feedback* do seu

desempenho, novos desafios e responsabilidades adicionais, a conectividade, a comunicação, a colaboração, a necessidade de serem ouvidos e de terem a sua opinião valorizada (Gursoy et al., 2008; Solnet & Hood, 2008; Twenge & Campbell, 2008), claramente exibem os níveis de apoio organizacional percebido que procuram dos seus empregadores e colegas.

Assim, é crível que a qualidade da LMX tenha uma relação positiva com o AOP (Solnet & Hood, 2008; Kraj & Solnet, 2011). Existem provas empíricas para esta proposição, apesar de Wayne et al. (1997) afirmarem que o AOP e a LMX possuem uma influência mútua em ambos, eles completam que a qualidade da relação de LMX parece alcançar um maior impacto no apoio organizacional percebido, sendo que é de ponderar que a LMX seja fulcral no alcance dos colaboradores. Há medida que um colaborador melhora a sua relação com o supervisor, este aumenta a sua posição até eventualmente estar no *in-group*. Assim, este indivíduo vai sentir um maior apoio da organização através do supervisor, uma figura numa posição acima. Assim, seguindo a literatura revista, é conjeturado que quanto maior for a relação de troca entre os membros da equipa e o supervisor, maior é o valor de AOP.

Além disto, as consequências da AOP, como a teoria sugere, são o compromisso organizacional, efeitos relacionados com o trabalho, a superação com o trabalho, a melhoria do desempenho e a redução de comportamentos negativos (Solnet & Hood, 2008). Dado que a qualidade da relação de LMX e de TMX depende do grupo em que o indivíduo possa estar, o AOP também depende do mesmo. Os colaboradores que estejam no *in-group* possuem uma melhor relação com o supervisor da sua equipa e, como tal, poderão obter mais benefícios e melhores condições. Estas ações podem piorar o desempenho de indivíduos do *out-group* ou mesmo melhorar, dependendo do valor das outras variáveis. Da mesma forma, os colaboradores do *in-group* que possuam uma melhor relação com os restantes membros da equipa podem partilhar esses mesmos benefícios com estes, criando um maior AOP.

Em suma, é possível argumentar que tanto a LMX e a TMX possuem um impacto positivo no AOP (Gursoy et al., 2008; Solnet & Hood, 2008; Twenge & Campbell, 2008). Assim, existem bases na literatura revista para formular as seguintes hipóteses:

H1: A LMX está positivamente relacionada com o AOP.

H2: A TMX está positivamente relacionada com o AOP.

2.2.3. Mediadores

2.2.3.1. Stress no Trabalho

O termo stress no trabalho pode ser definido com um grupo de fatores externos prejudiciais no ambiente de trabalho, que podem ser físicos, psicológicos ou sociais (Greenberg & Baron, 2008; Arnold & Feldman, 1996). O stress no trabalho pode ser classificado de duas formas: o stress positivo e o distresse (Kolt et al., 2003). O stress positivo, que é benéfico se nos sentirmos desafiados, mas as razões do stress vão ser oportunidades que são significativas para a pessoa, ajuda a fornecer energia e impulso para cumprir as responsabilidades e alcançar os objetivos. Este modelo sugere que a um nível reduzido de stress, ou nenhum, o indivíduo não encontra nenhum desafio à sua função, logo, pode não ter um desempenho tão eficiente. No entanto, a um nível médio de stress, os indivíduos podem alcançar um desempenho mediano ou alto, como por exemplo, se o líder antecipar uma data, os colaboradores vão trabalhar com mais afinco para cumprirem os seus objetivos. Há diversas organizações que afirmam que impor um nível razoável de stress nos empregados pode promover o desempenho dos empregados, dado que Muse, Harris e Field (2003) suportaram a relação positiva entre o stress no trabalho e o desempenho. E um grande número de pesquisas indicam que, à medida que o stress no trabalho aumenta, o desempenho pode aumentar primeiro, mas chega a um ponto em que começa a decrescer (Luthans, 2013). O distresse é uma condição que acontece quando um indivíduo percebe uma perda ou um risco ou quando o afeta gravemente (Kolt et al., 2003).

É crucial perceber e distinguir o stress no trabalho, pois os seus elementos afetam grandemente a saúde mental e física dos empregados (Rana e Munir, 2011).

Com o aumento do setor dos serviços, as sociedades contemplam cada vez um aumento do número e tamanho das organizações; organizações estas que empregam e dependem de especialistas e profissionais que esperam um ambiente de trabalho adequado para desempenharem as suas funções efetivamente. Dado que vivemos num ambiente dominado por estímulos e motivações (físicos, morais e psicológicos), que em troca impactam o indivíduo, não só em casa mas também no ambiente de trabalho, este stress faz com que o dia-a-dia do indivíduo envolva ansiedade, tensão e emoções que afetam as suas responsabilidades, funções e relações com os trabalhadores na organização e mesmo a sua saúde e segurança (Deshpande, 2012).

Além de ser uma das consequências da cultura organizacional, o stress no trabalho é uma doença crónica causada pelas condições do ambiente de trabalho que afetam negativamente o desempenho de um indivíduo e o bem-estar geral do seu corpo e da sua mente (Hill e Jones, 2001). Muitos estudos sobre o stress no trabalho têm sido realizados por pesquisadores no decorrer das últimas décadas com a intenção de identificar as causas deste stress e as suas consequências nas organizações. As organizações tentam prevenir o problema dos custos do stress através de ações diretas destinadas ao indivíduo ou então através da alteração de vários aspetos que possam causar o stress no trabalho, a fim de cortar o mal pela raiz (Biron, Brun, Ivers & Cooper, 2006). No caso da PT Sales, esta variável é de elevada importância face aos possíveis conflitos de objetivos, como por exemplo pedir aos colaboradores para resolverem rapidamente as chamadas e satisfazer plenamente os clientes. Também, face ao número de chamadas diárias realizadas por cada colaborador para tentar atingir um certo objetivo de vendas para receber a comissão, é complicado não repassar o stress de uma chamada com um cliente para outra, bem como os líderes que têm que gerir uma equipa e fazer com que atinjam o objetivo das vendas. Associados estes fatores à alta rotatividade da função, é fácil entender que um “dia mau” pode condenar o restante mês, ou mesmo o emprego.

No que diz respeito à relação entre LMX e o stress no trabalho, já foi argumentado que uma relação de qualidade de LMX leva a um aumento de

feedback que por sua vez reduz o stress nos colaboradores (Offermann & Hellmann, 1996). Também é possível afirmar que colaboradores com níveis mais reduzidos de LMX mas com resultados oscilantes possuem um maior nível de stress (Jian, 2014). Isto pode levar a crer que a chave é a consistência. Um fator que pode levar ao aumento do stress é a ambivalência dos supervisores (Chullen et al., 2014). Esta pode criar um mau sistema de comunicação, resultando na circulação de informações incorretas o que irá forçosamente aumentar o stress e diminuir o desempenho (Simons et al, 2012). Além disso, Prottas (2013) percebeu que a integridade do comportamento individual é inversa ao stress. Assim, membros do *in-group* possuem uma relação tipicamente positiva com o supervisor, tendo uma comunicação mais clara e mais informação, o que não causa um aumento de stress (Lawrence & Kacmar, 2012). De acordo com Thomas e Lankau (2009), os supervisores com uma LMX de alta qualidade atuam como inibidores de stress nos seus membros de equipa através do seu suporte emocional. A TMX pode afetar o stress de forma positiva, na medida em que as interações sociais entre os colegas, seja através do desabafo com os colegas de equipa, seja através da perceção de que estão a passar pela mesma situação, pode promover o bem estar e a ausência do mesmo (Tse & Dasborough, 2008). Portanto um aumento da TMX poderá levar a uma diminuição do stress dos colaboradores.

Assim, é possível formular as seguintes hipóteses:

H3: Existe uma relação negativa entre a diferenciação da LMX e o Stress no Trabalho.

H4: Existe uma relação negativa entre a TMX e o Stress no Trabalho.

2.2.3.2. Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho descreve o quanto um indivíduo aprecia o seu trabalho (Warr, 1987). Assim, existe um largo leque de fatores que podem influenciar o nível de satisfação no trabalho de um indivíduo. Alguns destes fatores são a perceção dos benefícios pagos em relação a outros trabalhos, a justiça percebida em relação às subidas de posição dentro da organização, a qualidade

das condições de trabalho, a liderança do grupo, as relações sociais entre os colegas e o trabalho em si. Os autores Brief e Weiss (2002) argumentaram que a satisfação no trabalho é uma atitude mas esclarece que os pesquisadores deveriam distinguir claramente os objetos de avaliação cognitiva que são afetivos, crenças e comportamentos. Esta definição sugere que nós formamos atitudes perante os nossos trabalhos tendo em conta os nossos sentimentos, as nossas crenças e os nossos comportamentos.

Um dos maiores antecedentes para o estudo da satisfação no trabalho foram os estudos de Hawthorne. Estes estudos procuraram entender como é que as condições de trabalho afetavam a produtividade dos colaboradores, como por exemplo a iluminação. Eles mostraram que de facto as mudanças aumentam temporariamente a produtividade, sendo isto chamado o efeito de Hawthorne. Mais tarde, foi descoberto que o aumento da produtividade não foi devido às novas condições mas sim da noção de estarem a ser observados. Não obtendo conclusões sobre a mudança das condições de trabalho, foi possível demonstrar que as pessoas trabalham por outros motivos para além do pagamento, o que fomentou a pesquisa de outras variáveis para a satisfação no trabalho.

Outra grande contribuição para o estudo da satisfação no trabalho foi o estudo de Taylor em 1911, que argumentou que há uma única forma mais eficiente de realizar qualquer trabalho, *the one best way*. Este estudo surgiu como consequência da revolução industrial e auxiliou a indústria da altura, criando uma abordagem de linhas de montagem e a noção de salário de hora a hora. No entanto, apesar do aumento da produtividade unitária, os trabalhadores ficaram insatisfeitos pois eram forçados a trabalhar a um ritmo mais acelerado e mecânico. Isto fez voltar à problemática das variáveis que contribuía para a satisfação no trabalho.

Tendo em conta o tempo diário despendido a trabalhar, é fácil perceber que as organizações afetam significativamente as pessoas que trabalham para elas e alguns desses efeitos são refletidos na forma como a pessoa se sente com o seu trabalho. Isto torna a satisfação no trabalho uma problemática de importância substancial, tanto para empregador como para empregados. Como vários estudos

indicam, os empregadores beneficiam da satisfação dos seus empregados pois são mais prováveis de permanecer na empresa e de aumentar a sua produtividade se sentirem um nível elevado de satisfação no trabalho. No entanto, os trabalhadores também devem ser felizes no seu trabalho, dada a quantidade de tempo que lhe têm de dedicar ao longo das suas vidas (Nguyen, Taylor e Bradley, 2003).

A satisfação no trabalho é um conceito complicado, que envolve fatores mentais, físicos e sociais. De acordo com alguns investigadores, a satisfação no trabalho é o completo oposto de exaustão emocional, e são ambos considerados como o produto de uma carreira. A exaustão emocional é a dimensão mental da satisfação no trabalho que pode afetar o desempenho pessoal. De facto, uma melhoria da capacidade mental produz satisfação no trabalho. Uma relação de suporte com líderes, considerada como uma relação de alta qualidade de LMX, irá aumentar a capacidade mental e motivar as pessoas a realizar as suas funções (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris, 2012). Finalmente, de acordo com Wech (2003), a TMX está relacionada com as atitudes dos empregados de uma organização, nomeadamente a satisfação no trabalho.

Desta forma prevemos que:

H5: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Satisfação no Trabalho.

H6: Há uma relação positiva entre a TMX e a Satisfação no Trabalho.

2.2.3.3. *Superação no Trabalho*

A superação no trabalho é uma variável chave na realização de tarefas. Licata et al. (2003) investigaram os seus efeitos na indústria bancária, uma indústria que, na altura do estudo, estava a enfrentar cortes no número de trabalhadores da linha da frente, isto é, os comerciais. O seu desenvolvimento da superação no trabalho posicionou a definição como um traço que influencia o comportamento do trabalhador independentemente do trabalho, disposição e indústrias. Dado que os fornecedores de serviços e os comerciais representam a empresa na linha da frente, é provável que a superação no trabalho também desempenhe um papel importante nas vendas. A indústria das vendas ao privado tem experienciado procura para fazer mais com menos (Zimmerman, 2011) e as empresas continuam a sentir a pressão

para gerir eficientemente os recursos e fornecer uma venda e um serviço pós venda de alta qualidade (Jasmand, Blazevic & de Ruyter, 2012).

A influência da superação no trabalho no desempenho dos colaboradores pode ser discutida de ambas as perspectivas, motivacional e interacionista. Segundo Licata et al. (2003), os empregados com proatividade possuem uma vontade natural de atingir os objetivos do trabalho mesmo em situações adversas. A vontade interior de cada indivíduo de se superar a si mesmo é importante porque destaca o aspeto motivacional da variável. Portanto, é de esperar que um alto nível de superação no trabalho motive os empregados a realizarem as suas tarefas eficientemente e a terem um bom desempenho. Harris et al. (2006) descobriram provas que suportam a afirmação que a superação no trabalho motiva os empregados a entusiasmarem-se e a focarem-se nas necessidades dos clientes, uma parte essencial da entrega do serviço. De forma similar, Rod e Ashill (2009) provaram que a superação influencia o desempenho do serviço porque motiva os empregados a “usar a sua energia para encontrar formas inovadoras de argumentar as falhas do serviço”. Na perspectiva interacionista, Brown, Cron e Slocum (1998) argumentaram que os comerciais com um alto nível de competitividade têm tendência a possuir um objetivo mais alto de vendas quando trabalham num ambiente competitivo.

Irei utilizar esta perspectiva ao propor que, quando comerciais com grande superação, que trabalhem em ambientes marcados por cortes e pressão para fazer mais com menos, a sua vontade interior para atingir os objetivos relacionados com o trabalho vai ser encorajada e irá ter um aumento das vendas como resultado. Mais especificamente, quando indivíduos têm a vontade para atingir os objetivos, o ambiente vai ou bloquear ou potenciar a realização desses objetivos (Pervin, 1989). A superação no trabalho faz com que os empregados realizem as tarefas eficientemente (Licata et al., 2003), motiva a alcançar níveis mais altos de desempenho no trabalho (Harris et al., 2006) e permite que os empregados utilizem a sua energia para encontrar formas inovadoras de atingirem os seus objetivos (Rod & Ashill, 2009). Dado que os comerciais são condicionados para desempenharem bem a sua função quando enfrentam uma alta pressão para fazer mais com menos,

é de esperar que a superação no trabalho motive o aumento dos piores desempenhos na empresa.

Poucos estudos examinaram a associação entre LMX e a superação no trabalho. Em estudos realizados em equipas de gestores indianos no setor dos serviços e em empregados de hotéis de luxo chineses, a LMX estava positivamente associada com um estado de mente positivo (Agarwal et al., 2012; Li et al., 2012). Um estudo conduzido em agentes da polícia holandesa examinou os mecanismos por detrás desta associação e revelou que a relação de alta qualidade de LMX está associada com altos níveis de superação no trabalho através dos níveis mais elevados de recursos disponíveis, especialmente oportunidades de desenvolvimento e suporte social (Breevaart et al., 2015). Também de acordo com Ashill et al. (2009), a relação entre os colegas de uma equipa pode facilitar a aprendizagem de técnicas e a utilização de recursos de forma a aumentar a proatividade de cada membro.

H7: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Superação no Trabalho.

H8: Existe uma relação positiva entre a TMX e a Superação no Trabalho.

2.2.3.4. *Compromisso Organizacional Afetivo*

O conceito de compromisso organizacional tem visto a sua popularidade aumentar na literatura da psicologia organizacional e comportamento organizacional ao longo das últimas duas décadas (Chung, 2001). O compromisso organizacional é um sentimento de dedicação de um indivíduo à sua organização, a sua disposição a trabalhar mais para esse empregador e a intenção de permanecer nessa organização (Meyer & Allen, 1988). Steers (1977) propôs que quanto mais comprometido um empregado está com a sua organização, mais esforço vai ser despendido por esse empregado ao realizar as suas funções no trabalho. O interesse do estudo no compromisso organizacional vem da crença que existe uma relação entre o compromisso dos empregados e o seu desempenho no trabalho (Brown, 1996). Verifica-se de um modo geral na literatura, que os diferentes autores tendem a sugerir uma análise tridimensional do compromisso

organizacional nas vertentes: afetiva, continuada e normativa (Eleswed & Mohammed, 2013). O compromisso afetivo é uma ligação emocional à organização. O compromisso continuativo é caracterizado por uma análise mais racional do custo oportunidade de sair da organização. Já o compromisso normativo é o sentido de obrigação moral de permanecer na organização.

Como o compromisso organizacional é descrito na literatura revista como um fator chave na relação existente entre indivíduos e organizações, é fulcral compreender a ligação entre os mesmos. De acordo com Raju e Srivastava (1994), existe uma percepção que os empregados estão comprometidos com a organização se eles, de livre vontade, continuam a sua associação com a organização e devotam um esforço para além do necessário para atingir os objetivos organizacionais. Os autores propuseram que os níveis elevados de esforço exercidos pelos empregados com um nível alto de compromisso organizacional levam a níveis maiores de desempenho e eficácia, tanto ao nível pessoal como organizacional (Laka-Mathebula, M R, 2004). Estes três compromissos podem ser experienciados ao mesmo tempo e não necessariamente ao mesmo nível (Allen & Meyer, 1991). Assim, um colaborador pode querer abandonar a organização, mesmo sabendo que fica melhor em termos monetários ao permanecer nela mas não encontra uma obrigação para tal.

Tabela 2 Caracterização sucinta das três dimensões do compromisso organizacional

Categorias	Caracterização	Permaneçe porque...	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	sente que quer permanecer.	Desejo

Continuativo	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	sente que deve permanecer.	Obrigaçãõ

Fonte: Cunha et al. (2004:167)

A maior parte da literatura revista dá prioridade ao compromisso organizacional afetivo (CAO) já que dá ênfase ao sentimento de pertença e à lealdade para com a organização e é relacionado com as características pessoais, comportamentos de liderança e as estruturas organizacionais (Demirtas & Akdogan, 2015). O CAO é frequentemente a dimensão adotada para mediar as relações de diferentes variáveis com os resultados relativos ao trabalho (Chiu & Francesco, 2003) e assume uma importância crescente na investigação do compromisso organizacional (Allen & Meyer, 1990). Estes autores propõem que um elevado grau de CAO surge através das relações sociais entre os colegas, desde que exista uma ligação emocional. Assim, um colaborador que adote os valores e objetivos da organização e se identifique com eles, cumpre melhor a sua função alcançando um desempenho mais elevado, absentéismo mais reduzido e comportamentos superiores de cidadania organizacional (Demirtas & Akdogan, 2015), surgindo assim um elevado interesse das organizações em facilitar este vínculo.

Finalmente, existem diversas razões pelas quais a LMX e a TMX afetam o CAO. Primeiro, em relação à LMX, o líder, para alcançar um maior reconhecimento dentro da organização ou para estimular pode facilmente encorajar os membros do *in-group* de se comprometerem a um maior nível com a organização através de incentivos como o aumento salarial ou um maior suporte emocional (Wayne, Shore,

Bommer & Tetrick, 2002). Estes membros por sua vez têm uma alta probabilidade de aceitar os pedidos do líder por causa da lealdade para com o mesmo. Em relação à TMX, Sherony e Green afirmaram em 2002 que de facto, existe uma relação positiva entre esta e o CAO.

H9: Existe uma relação positiva entre a LMX e o CAO.

H10: Existe uma relação positiva entre a TMX e o CAO.

2.2.4. Consequências

2.2.4.1. Equilíbrio Emocional e Paz Interior

A espiritualidade no trabalho engloba práticas de interconectividade e um sentimento de confiança entre indivíduos que fazem parte de um único processo de trabalho, que subseqüentemente gera sentimentos cooperativos e leva a uma cultura organizacional que repleta de motivação, exemplificada por uma resposta positiva, e unanimidade e harmonia entre indivíduos, melhorando o desempenho cumulativo (Afsar & Rehman, 2015). A religião e a espiritualidade no local de trabalho são distintas (Afsar & Rehman, 2015). A espiritualidade está mais focada no tema de tolerância, paciência, o sentimento de relação, propósito e aceitação da mente às normas da organizações, integrados em conjunto para modelar valores pessoas, enquanto a religião está marcada por um sistema específico de crença, um sistema particular de fé e de um conjunto de crenças (Afsar & Rehman, 2015).

A espiritualidade manifesta-se de três formas, uma é a espiritualidade individual, em que os empregados da organização percebem um sentido e propósito no seu trabalho, incluindo a satisfação com o trabalho em si e o sentimento de contribuição para a sociedade (Ashmos & Duchon, 2000). Ao nível individual, as pessoas podem participar em programas de desenvolvimento espiritual, como praticar meditação (Pavlovich & Corner, 2014). Outra é a espiritualidade ao nível de grupo que envolve a noção de comunidade. Aqui os colaboradores utilizam o trabalho como um meio de ligação com outros trabalhadores que partilhem dos mesmos valores ou que tenham valores que

admirem e ambicionem possuir (Daniel et al., 2015; Rego & Cunha, 2008). Outra é a espiritualidade organizacional, na qual as organizações tentam alcançar a excelência. A um nível coletivo, a organização pode utilizar valores espirituais para modificar o planejamento e a construção da estratégia, pode desenvolver ações de formação para desenvolver e avaliar os seus empregados e mesmo para modelar a cultura. Estes valores fornecem uma cultura em que os empregados trabalham em harmonia, adoram o seu trabalho e os seus valores pessoais e os seus objetivos estão alinhados com a missão e a visão da organização (Rego & Cunha, 2008).

Há um aumento significativo no interesse na espiritualidade em gestão nas últimas duas décadas (Saks & Gruman, 2011). As capacidades espirituais intangíveis, como a inteligência espiritual e o capital espiritual, são mencionados como fatores importantes na construção de estratégias de organizações para o desenvolvimento sustentável. De acordo com Zohar (2017), a inteligência espiritual coloca as nossas experiências em perspectiva, permitindo ao indivíduo dando um senso de finalidade e direção pessoal ao indivíduo. Já o capital espiritual é a acumulação e a compreensão destas experiências de forma a poder aplica-las no dia-a-dia.

A espiritualidade incorpora cinco fatores: o sentido de comunidade dentro da equipa, alinhamento com os valores organizacionais, função significativa, oportunidade para a vida interior e o equilíbrio emocional e paz interior (Joelle & Coelho, 2017). O sentido de comunidade é sobre o sentimento de pertença e a ligação que criam com os seus colegas. O alinhamento com os valores da organização é sobre a ligação entre os valores pessoais e a missão e o propósito da organização. A função significativa é sobre a ligação existente entre a alma e o trabalho, baseado na noção do significado do trabalho para os trabalhadores e para a sociedade como um todo. As oportunidades para a vida interior é sobre encontrar uma oportunidade no trabalho para expressar vários aspetos do nosso ser, não só a habilidade de desempenhar tarefas físicas e mentais (Joelle & Coelho, 2017). E finalmente, a dimensão sobre qual este estudo se foca, o equilíbrio emocional e a paz interior foi introduzida por Joelle e Coelho e relaciona o bem estar pessoal, a satisfação com a vida, o balanço da vida e a saúde mental (Joelle e Coelho, 2017).

Aumentar a atenção para estas variáveis pode influenciar a ética cognitiva como antecedente do comportamento (Giacalone & Jurkiewicz, 2003).

Esta dimensão mede a importância da felicidade na obtenção de paz interior e em sustentar a confiança quando algo corre mal (Joelle & Coelho, 2017). Ao trabalhar num *contact center* é essencial conseguir resistir à monotonia das chamadas e à pressão e ao stress imposto aos colaboradores pelo que esta dimensão pode auxiliar na percepção do sentimento de significância pessoal e interconectividade entre os colaboradores. Um estudo realizado por Kemper (1984) argumentou que existem duas dimensões das emoções, as emoções integrativas que conectam pessoas, como o amor e a alegria, e as emoções diferenciativas que afastam as pessoas, como a raiva e a ansiedade. Tendo isto em conta, há evidências que as pessoas são atraídas por pessoas com emoções positivas (Tse & Dasborough, 2008).

De acordo com Diener (1997) o bem estar subjetivo reúne a avaliação pessoal de um indivíduo da sua qualidade de vida. Isto inclui o julgamento cognitivo e as reações afetivas. Disto isto, é possível observar que o CAO é um conceito homólogo, sendo a análise da relação destas variáveis de interesse para o estudo. Ainda pelo escrito por Joelle & Coelho (2017), existem ligações significativas entre a espiritualidade no local de trabalho e diversas variáveis organizacionais, como a satisfação no trabalho, a superação no trabalho e o stress (Daniel, 2015), pelo que a sua inclusão neste estudo irá contribuir para uma melhor compreensão das relações existentes no ambiente de trabalho e o seu impacto no desempenho dos colaboradores.

H11: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.

H12: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.

H13: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.

H14: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.

2.2.4.2. Desempenho Individual

É essencial para as organizações conseguirem reter talentos e manter um ambiente de trabalho competitivo para alcançar os objetivos organizacionais. Neste sentido, os sentimentos e atitudes dos colaboradores perante o seu local de trabalho, equipa e organização são fatores importantes que não podem ser ignorados pela organização, uma vez que exercem um papel importante sobre o seu desempenho (Semedo, Coelho & Ribeiro, 2015). Existem diversas definições do conceito de desempenho como, por exemplo, o grau em que o indivíduo exerce as suas tarefas e é influenciado por diversos fatores (Williams, & Anderson, 1991), ou então como afirma Campbell (1990), o desempenho individual envolve um conjunto de comportamentos ou ações do indivíduo que são relevantes para os objetivos da organização. Quando os colaboradores desempenham bem a sua tarefa, representam uma mais-valia e revelam ser um ativo valioso para a organização (Yucel & Bektas, 2012). Ao apresentarem desempenhos significativos, os colaboradores aumentam a sua autoestima, saúde, felicidade e crescimento pessoal, transferindo esses sentimentos para a organização. Desta forma, contemplam o seu trabalho mais como uma vocação do que como trabalho, o que aumenta o seu desempenho (Gavin & Mason, 2004; Rego et al., 2007).

Mott (1972) define o desempenho organizacional como a capacidade de uma organização para destacar as suas unidades de trabalho para a ação, produção e adaptação. Este desempenho deve ser entendido como uma medida de realização dos objetivos. Neste sentido, o autor desenvolveu um questionário de desempenho organizacional de uma subunidade, com três dimensões distintas, a produtividade, a adaptabilidade e a flexibilidade. A primeira, a produtividade é uma sub escala que pretende medir a produtividade e a eficiência dos colaboradores tanto em quantidade como em qualidade. A segunda dimensão deste questionário é a adaptabilidade que se divide em dois ramos: a adaptação simbólica e a adaptação comportamental. A adaptação simbólica consiste na proatividade dos colaboradores em antecipar questões que possam surgir e resolver as mesmas, de

forma autónoma utilizando os recursos e meios tecnológicos disponíveis. A adaptação comportamental refere-se à aceitação do ambiente de trabalho, das mudanças que o envolvem e da rapidez das mesmas. Finalmente, a flexibilidade tem como objetivo medir a desenvoltura dos colaboradores em se adaptar a situações que exigem uma resposta rápida, como situações de crise, em comparação com os colegas de equipa.

O desempenho individual é um conceito que tem suscitado bastante atenção dos investigadores de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional, que procuram perceber quais os fatores que estimulam ou inibem as pessoas a desempenhar a sua tarefa. O interesse da comunidade académica pelo tema é evidenciado pelo fato do desempenho no trabalho ser um dos tópicos mais bem estudados na literatura no âmbito de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional (Bandura & Jourden, 1991).

A motivação é apontada na literatura como uma das causas do desempenho dos colaboradores (Vandenabeele, 2009). Esta motivação pode advir tanto da satisfação no trabalho como do compromisso afetivo com a organização. Vandenabeele argumenta que quando se sentem mais motivados no trabalho, os colaboradores desempenham melhor as suas tarefas. O comportamento inovador também é considerado como antecedente do desempenho dos colaboradores (Gaudêncio et al., 2014). Ou seja, os comportamentos relacionados com diversas práticas como a exploração de oportunidades, a geração de ideias, a sua defesa e aplicação (Kleysen & Street, 2001) são preditores do desempenho individual. Também para Carmelli et al., (2006), os comportamentos inovadores dos indivíduos no local de trabalho são a base de qualquer organização de alto desempenho e são comportamentos que se destinam a produzir algum tipo de benefício (Jong & Hartog, 2007). Finalmente, é de referir que um colaborador que controle bem o seu stress fisiológico e psicológico no seu trabalho pode obter um melhor desempenho (Carmelli et al., 2006). O mesmo será dizer que o stress tem um impacto negativo no desempenho individual.

H11: Existe uma relação entre o Stress no Trabalho e o Desempenho Individual.

H17: A Superação no Trabalho tem uma relação positiva com o Desempenho Individual.

H14: A Satisfação no Trabalho tem uma relação positiva com o Desempenho Individual.

H20: O Compromisso Afetivo Organizacional tem uma relação positiva com o Desempenho Individual.

2.2.4.3. Bem Estar Subjetivo

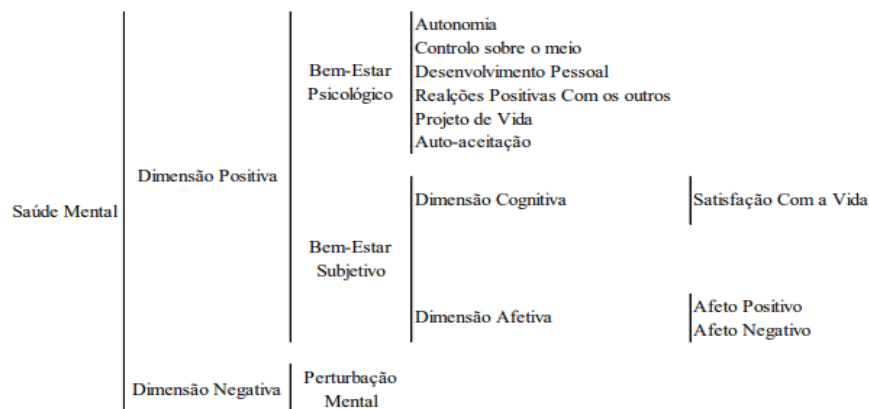
O Bem Estar Subjetivo (BES) é um conceito social de longa data que engloba como as pessoas avaliam as suas vidas e inclui fatores como a satisfação com a vida, falta de depressão e ansiedade, e humores e emoções positivas (Diener, 2000). O termo foi cunhado por Diener em 1984 como uma forma de identificar o campo da psicologia que tenta compreender a avaliação das pessoas da sua qualidade de vida, incluindo ambos os julgamentos cognitivos e as reações afetivas (Diener, Suh & Oishi, 1997). O BES é mais do que a satisfação referente a uma área da vida de uma pessoa; é influenciado pelo ambiente que a rodeia, perspectivas e atividades e práticas diárias (Cummins, 1995, 1998; Diener, 2000; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999). Os determinantes do BES incluem a idade, a raça, o sexo, a educação, o rendimento, as relações sociais e o emprego (Keyes & Waterman, 2003).

De forma simples, o BES é a avaliação individual da qualidade de vida e portanto converge com a definição da mesma. O BES é composto por três dimensões: a presença de afeto positivo (AP), a ausência do afeto negativo (AN) e a satisfação com a vida (SV) (Andrews & Withey, 1976). Foi definido como a avaliação cognitiva e afetiva de uma pessoa sobre a sua própria vida (Diener, Lucas & Oishi, 2002). O BES também é usado frequentemente intercalado ou de forma a evitar a ambiguidade do termo “felicidade”. É dito que, de forma a ter um alto nível de BES, se experienciam SV e frequente AP (como por exemplo o otimismo) e AN irregular (como a tristeza ou a raiva). Ao mesmo tempo, também é dito que os

indivíduos com um nível reduzido de BES não estão satisfeitos com a vida, não experienciam muitos momentos de otimismo e frequentemente sentem emoções negativas como raiva ou ansiedade (Diener et al., 1997).

Nas ciências organizacionais, entende-se tipicamente que as escalas de satisfação no trabalho medem os aspetos cognitivos do BES, enquanto as escalas de afetação do trabalho resume os aspetos afetivos do BES (Kaplan et al., 2009). Assim, o modelo em estudo posiciona os componentes cognitivos e afetivos do BES como fortemente relacionados, na medida em que, seguindo a tradição do comportamento cognitivo, as reações cognitivas ou a interpretações de eventos leva a reações afetivas e comportamentos subsequentes. Ao aprender a alterar a interpretação padrão ou a avaliação de eventos, é possível reduzir emoções menos desejadas e comportamentos. Dado que a satisfação com a vida reflete uma crença avaliativa pertence à dimensão cognitiva, enquanto o AP e o NA representam ambos a dimensão afetiva, pois transmitem a quantidade de sentimentos experienciados ao longo da vida (Schimmack, 2008). A figura seguinte exemplifica e clarifica as componentes explicadas.

Figura 1 Representação e Enquadramento do BES



Fonte: Adaptado de Galinha (2008)

Apesar dos componentes afetivos consistirem em emoções que são, invariavelmente, flutuantes (Gilman, Huebner & Laughlin, 2000), são estes mesmos componentes que representam o curto prazo, ou seja, o dia-a-dia. Assim estes

componentes recebem mais atenção na literatura do que os cognitivos (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1995; Pavot & Diener, 1993).

De fato, Diener e os seus colegas (1985) concluíram que o AP e o NA não são correlacionados e, portanto, o nível de apreciação de uma pessoa por uma experiência agradável tem um impacto reduzido no nível de afeto negativo. Diversos estudos, como o já referido de Diener em 1985, que investigam as características que afetam a experiência afetiva, afirmam que é a frequência de experiências que tem o maior impacto no BES de um indivíduo a longo prazo (Larsen, Diener & Emmons & Griffin, 1985). Já o componente cognitivo, como é baseado nas avaliações de SV não sofre alterações de curto prazo (Heller et al., 2004), sendo assim considerado o indicador chave do BES (Larsen et al, 1985).

A LMX está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho do empregado (Gerstner & Day, 1997), intenções reduzidas de abandonar a organização (Gerstner & Day, 1997; Graen, Liden & Hoel, 1982) e outros indicadores do bem estar no trabalho (Van Dierendonck et al., 2003). Lagace, Castleberry e Ridnour (1993) descobriram que os empregados com relações de LMX de melhor qualidade (membros do *in-group*) se sentiam mais motivados e menos stress relacionado com o trabalho. Esta descoberta enfatizou a importância de uma boa relação entre supervisor e empregado para o bem-estar. A própria teoria da LMX declara que os colaboradores com uma alta qualidade de LMX pertencem ao *in-group* (Graen & Uhl-Bien, 1995). A associação com o *in-group* está relacionada com os sentimentos de aceitação e valorização e a motivação dos empregados (Lagace et al., 1993), e a sua eficiência autónoma no trabalho (Schyns, Paul, Mohr & Blank, 2005). Em relações de qualidade mais alta, os líderes fornecem auxílio e recursos aos seus colaboradores para o seu trabalho (Liden, Sparrowe & Wayne, 1997).

Há diversos fatores que influenciam positivamente o BES, incluindo simplesmente tirar dias de folga (Gilbert & Abdullah, 2004). Assim como tirar folgas, já foi provado que a percepção de suporte (Jayaratne, Himle & Chess, 1988), a exposição do indivíduo a programas do local de trabalho e políticas que facilitam o

envolvimento do empregado (Mackie, Holahan & Gottlieb, 2001) estão relacionados com um desempenho positivo e o sentimento de fortalecimento. O BES é suportado pela produtividade, a satisfação, os comportamentos socialmente aceitáveis e saúde física e mental positiva (Keyes & Waterman, 2003). Estas variáveis podem ter uma influência positiva no bem-estar do empregado, na produtividade no trabalho, no absentismo e na fricção entre os colegas de equipa (Jones, Fletcher & Ibbetson, 1991). De acordo com Bakker e Oerlemans (2011) o BES também é influenciado pela superação no trabalho, pelo simples facto de os colaboradores se sentirem satisfeitos com o nível alto de atividade desenvolvido no trabalho. O stress influencia o BES, desta vez de forma negativa caso as estratégias de *coping* sejam fracassadas, de acordo com o modelo holístico do stress, este irá levar a uma redução do bem estar subjetivo (Azevedo, 2017).

H19: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.

H20: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.

H21: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.

H22: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Bem Estar Subjetivo.

2.3. Conclusão

Ao longo deste capítulo foi apresentada a revisão da literatura existente sobre os conceitos utilizados neste estudo, de forma a poder esclarecer os temas principais, a LMX e a TMX, bem como os seus mediadores e consequências. O estudo realizado forneceu uma visão das relações comprovadas e hipotéticas sobre os construtos que se pretendem analisar bem como a fundamentação necessária para a formulação das hipóteses.

3. Modelo Conceptual e Hipóteses

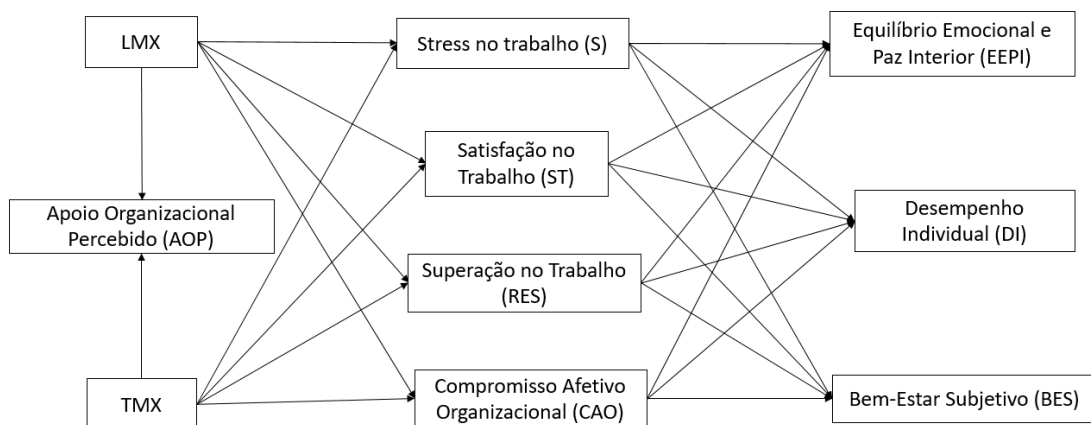
3.1. Introdução

Estando concluída a revisão de literatura, este capítulo descreve o modelo de investigação, bem como as hipóteses agregadas, para operacionalização das variáveis que dão suporte ao estudo.

3.2. Modelo de Investigação

Nesta subparte é apresentado o modelo conceptual através do qual é realizada esta investigação. Este conceptualiza as variáveis de estudo e tem como objetivo testar uma adaptação dos modelos de LMX e TMX desenvolvidos por diversos estudos anteriores (Graen & Uhl-Bien, 1995; Gerstner & Day, 1997; Ilies et al., 2007; Yammarino, Dionne, Chun & Dansereau, 2005). Como mediadores apresenta-se o stress no trabalho, a satisfação no trabalho, a superação e o compromisso afetivo organizacional. Como consequências apresenta-se o equilíbrio emocional e paz interior, o desempenho individual e o bem estar subjetivo. A figura seguinte ilustra o modelo de investigação, com a apresentação das variáveis propostas a serem estudadas no âmbito da seguinte dissertação.

Figura 2 Modelo Conceptual da investigação



3.2. Hipóteses de Investigação

A hipótese é “uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica” (Marconi & Lakatos, 2007, p.28).

Assim, pela literatura revista, propõe-se as seguintes hipóteses para este estudo:

Tabela 3 Resumo das hipóteses de investigação

H1	A LMX está positivamente relacionada com o AOP.
H2	A TMX está positivamente relacionada com o AOP.
Variáveis Mediadoras:	
H3	Há uma relação negativa entre a diferenciação da LMX e o Stress no Trabalho.
H4	Há uma relação negativa entre a TMX e o Stress no Trabalho.
H5	Há uma relação positiva entre a LMX e a Satisfação no Trabalho.
H6	Há uma relação positiva entre a TMX e a Satisfação no Trabalho
H7	Existe uma relação positiva entre a LMX e a Superação no Trabalho.
H8	Existe uma relação positiva entre a TMX e a Superação no Trabalho.
H9	Há uma relação positiva entre LMX e o CAO.
H10	Há uma relação positiva entre a TMX e o CAO.
Variáveis Consequentes:	
H11	Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.
H12	Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.
H13	Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.
H14	Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.
H15	Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Desempenho Individual.
H16	Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Individual.
H17	Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Desempenho Individual.
H18	Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Desempenho Individual.

H19	Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.
H20	Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.
H21	Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.
H22	Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Bem Estar Subjetivo.

3.3. Conclusão

Após a exposição do modelo concetual de investigação desenvolvido pelos autores, foram expostas as hipóteses do estudo que derivam deste. Estas hipóteses são apoiadas pela literatura revista presente no capítulo anterior. Focam-se nos temas principais da LMX e da TMX, bem como dos seus mediadores e consequências. Através da metodologia apresentada no capítulo seguinte é possível então obter dados para a realização do estudo que são, por sua vez, apoiados nestas hipóteses.

4. Metodologia de Investigação

4.1. Introdução

Neste capítulo abordar-se-á a metodologia utilizada neste estudo, apresentando-se os procedimentos utilizados para o estudo das variáveis assim como os instrumentos utilizados.

Inicia-se o capítulo com a indicação da população e amostra, o método de recolha de dados, com a explicitação da elaboração do questionário, o formato do mesmo e a indicação das escalas utilizadas. É esclarecido a aplicação do pré-teste, o software estatístico utilizado para análise dos dados, seguido da caracterização da amostra.

Por último, é exibida a análise estatística das variáveis, com a apresentação dos dados e os seus resultados. É também apresentada a constituição final dessas mesmas variáveis, explicada através da análise fatorial exploratória e a avaliação global das mesmas através da análise fatorial descritiva.

O objetivo geral desta investigação é procurar perceber o impacto do relacionamento entre líder e colaboradores (LMX) na satisfação no trabalho, no compromisso organizacional afectivo, no stress no trabalho, na superação, no apoio organizacional percebido, no bem-estar subjectivo, na espiritualidade no local de trabalho e na relação entre colaboradores (TMX).

Esta relação ente líder e colaboradores e como ela influencia os resultados individuais e da organização denomina-se de paradigma organizacional (Karakas, 2010) dado que provoca uma mudança nos valores organizacionais, no sentido em que altera a forma como as organizações atuam para atingirem os seus resultados.

Para realizar a análise estatística dos dados recolhidos foi utilizado o software estatístico IBM SPSS 25, que é um software informático que permite a realização de cálculos estatísticos, que envolvam alguma complexidade (Pereira, 2006).

4.2. Seleção da população e amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a possibilidade de poder pesquisar todos os indivíduos da organização é escassa, devido a diversos motivos. Quando isto acontece, utiliza-se o método da amostragem, que “consiste em obter um juízo sobre o total (universo), mediante a compilação e exame de apenas uma parte, a amostra” (Marconi & Lakatos, 2003, p.163).

Dado que o tema deste estudo é a influência da LMX e da TMX num contexto de *contact center*, definiu-se como população os colaboradores destes mesmos centros. Contudo, uma vez que não é possível questionar todos os elementos desta população, foi recorrido ao uso de uma amostragem não probabilística. Assim, foi escolhido o *contact center* da PT Sales localizado em Coimbra. A constituição da amostra foi feita através de um processo de amostragem aleatório simples, tendo o questionário sido administrado em mão aos colaboradores do *contact center* e recolhidos passado uma hora. Foram recebidas 90 respostas válidas, o que representa um bom número de respostas, pelo que pode significar a eficácia do instrumento utilizado.

4.3. Questionário

O método de investigação selecionado pode ter duas naturezas: a quantitativa, realizada através de métodos de recolha de dados como o questionário; e qualitativa que reconhece opiniões através de entrevistas (Vergara, 1998).

Vergara (1998) também afirma que a investigação pode ser exploratória, descritiva e explicativa. A investigação exploratória procura estabelecer critérios para o estudo, oferecer informações sobre o objeto e formular as hipóteses (Cervo, Bervin & Silva, 2006). A investigação descritiva visa analisar e registar uma situação ou fenómeno sem interferência do investigador e estabelece correlações entre as variáveis (Barros e Lehfeld, 2007), enquanto que o objetivo da investigação explicativa é estabelecer relações causa-efeito através da identificação e manipulação das variáveis (Sousa, 2009).

Assim, dentre estas três abordagens existentes, no âmbito da presente dissertação, decidimos basearmo-nos no método quantitativo e no método de investigação exploratória, já que permite, através da recolha de informação, recolher dados quantitativos que correspondem às opiniões dos trabalhadores do *contact center* acerca da sua perceção da LMX e da TMX e dos seus impactos nas restantes variáveis do estudo para que posteriormente seja realizada a análise dos resultados.

A construção do estudo tem como base a seleção de variáveis essenciais para avaliar o impacto da relação entre líder e seguidores no desempenho individual dos mesmos. Querendo facilitar e tornar mais rápido o questionário, no presente estudo apenas se irão considerar variáveis quantitativas.

Portanto, foi determinado que neste estudo seria utilizado o questionário. As vantagens e desvantagens desta técnica de recolha de dados são várias e serão explicitadas na tabela abaixo, retirada de Marconi e Lakatos (2003), as principais.

Tabela 4 Vantagens e desvantagens do questionário

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economiza tempo, viagens e obtém grande número de dados.	Percentagem pequena dos questionários que voltam.
Atinge maior número de pessoas simultaneamente.	Grande número de perguntas sem respostas.
Economiza pessoal, tanto em adestramento quanto em trabalho de campo.	Não pode ser aplicado a pessoas analfabetas.
Obtém respostas mais rápidas e mais precisas.	Impossibilidade de ajudar o informante em questões mal compreendidas.
Há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.	A dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente.

Há mais segurança, pelo fato de as respostas não serem identificadas.	Na leitura de todas as perguntas, antes de respondê-las, pode uma questão influenciar a outra.
Há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador.	A devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização.
Há mais tempo para responder e em hora mais favorável.	O desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação.
Há mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.	Nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões.

Fonte: Marconi & Lakatos, 2003.

4.3.1. Elaboração do questionário

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o questionário é um instrumento de recolha de dados que é “constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (Marconi & Lakatos, 2003, p.201). A fim de aumentar a sua eficácia e validade, os autores destacam que se deve ter em conta na sua organização a ordem das perguntas, os grupos, a formulação das mesmas e a extensão do questionário. Ainda segundo estes autores, o questionário deve ter uma breve nota introdutória com a identificação da pesquisa, a sua importância e o que é esperado do inquirido. Tipicamente, os questionários possuem três tipos de questões: as abertas, as fechadas e as de escolha múltipla. Posto isto, no que toca à elaboração de investigações, é comum utilizar perguntas com respostas escaladas. Assim, o investigador pode conhecer o valor da resposta bem como a intensidade da mesma (Marconi & Lakatos, 2003).

Tendo estas observações em mente, a elaboração do questionário deste estudo foi dividida em três partes. A primeira contém uma apresentação do estudo juntamente com os objetivos do mesmo, o nome da instituição, uma declaração de confidencialidade das respostas e da natureza anónima do questionário (Marconi & Lakatos, 2003). A segunda parte foi baseada em variáveis validadas na literatura,

nomeadamente: a LMX, a TMX, o desempenho individual, o bem-estar do sujeito, o equilíbrio emocional e paz interior, a satisfação no trabalho, o compromisso afetivo organizacional, o nível de stress no trabalho, a superação no trabalho e o apoio organizacional percebido. As questões destas variáveis foram apresentadas de forma não aleatória. Finalmente, a terceira parte solicitava informações sociodemográficas, nomeadamente: a idade, o sexo, o estado civil, a escolaridade e a antiguidade na empresa. O questionário pode ser visto em anexo neste estudo (Anexo A).

A aplicação do questionário foi realizada no dia 1 de setembro de 2018, em formato de papel, tendo os mesmos sido distribuídos pessoalmente aos colaboradores da organização enquanto estavam no período de trabalho.

4.3.2. Operacionalização das Variáveis

Para a mensuração da opinião dos inquiridos, foram utilizadas questões de resposta graduada. Para tal, adotou-se o uso da escala de Likert, que incide em assumir um construto e, a partir deste, desenvolver um conjunto de afirmativas pertinentes à sua definição, às quais os inquiridos escolherão o grau de concordância (Silva & Costa, 2014). A grande vantagem desta escala é a facilidade da sua utilização, pois facilita ao inquirido a escolha de um grau de concordância sobre uma afirmação. Posto isto, a grande consistência das métricas utilizadas nesta escala contribui também para o estudo das variáveis impostas (Costa, 2011). No questionário desta investigação, o significado de cada grau de concordância varia para obter consistência com as afirmações apresentadas, no entanto, a escala permanece igual, sendo que 1 é o valor mais inferior e 5 o valor mais superior.

As restantes questões sobre os dados sociodemográficos foram elaborados no formato de escolha múltipla, de modo a que os inquiridos pudessem selecionar a opção mais indicada. Houve ainda uma questão, a idade, que foi colocada como um item de resposta aberta e curta. O formato de escolha múltipla apresenta a vantagem de ser facilmente tabulável e de proporcionar uma exploração em profundidade quase tão boa quanto as de resposta aberta (Marconi & Lakatos, 2003).

4.3.1.1. LMX

Para operacionalizar a LMX, o instrumento de medida utilizado foi construído tendo por base a escala desenvolvida e validada por Graen e Uhl-Bien em 1995 (Tabela 3.1). Esta escala contém 5 itens que são medidos perante uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Nada; (...); 5: Frequentemente). Os colaboradores foram convidados a avaliar a sua relação com os seus líderes tendo em conta as afirmações que lhes foram apresentadas.

Tabela 5 Escala de medida da relação entre líder e seguidor

Código	Variáveis
LMX1	Sei normalmente quando o meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.
LMX2	O meu supervisor compreende os meus problemas e necessidades do trabalho.
LMX3	O meu supervisor reconhece o meu potencial.
LMX4	Independentemente da autoridade formal que ele construiu na sua posição, o meu supervisor utiliza o seu poder para me ajudar a resolver os problemas no trabalho.
LMX5	Independentemente da autoridade formal que ele construiu na sua posição, o meu supervisor dar-me-ia "carta branca" às suas próprias custas.
LMX6	Tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar as suas ações se ele não estiver presente para o fazer.
LMX7	A minha relação de trabalho com o meu supervisor é excelente.

4.3.1.2. TMX

A TMX foi medida através de um instrumento introduzido por Seers, Petty e Cashman em 1995 (Tabela 3.2). Os indivíduos foram questionados quanto ao seu nível de concordância com as afirmações apresentadas, mediante uma escala Likert de 5 pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 6 Escala de medida da relação entre colegas de equipa

Código	Variáveis
---------------	------------------

TMX1	Faço frequentemente sugestões de melhores técnicas de trabalho a outros membros da equipa.
TMX2	Os outros membros da minha equipa normalmente dizem-me quando faço algo que torna os trabalhos deles mais fáceis (ou difíceis).
TMX3	Eu normalmente digo aos membros da minha equipa quando fazem algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil).
TMX4	Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial.
TMX5	Os outros membros da minha equipa compreendem os meus problemas e as minhas necessidades.
TMX6	Eu consigo ser flexível sobre trocar de responsabilidades para tornar o trabalho dos meus colegas mais fácil.
TMX7	Em situações complicadas, os outros membros da equipa normalmente pedem-me ajuda.
TMX8	Em situações complicadas, eu frequentemente ofereço-me para ajudar os meus colegas.
TMX9	Eu estou disposto a ajudar a acabar trabalho que foi designado a outros membros da minha equipa.
TMX10	Os outros membros da minha equipa estão dispostos a ajudar-me a acabar trabalho que me foi designado.

4.3.1.3. Desempenho Individual

O desempenho individual foi medido através de 10 itens da escala de Mott de 1972 (Tabela 3.3). Os colaboradores foram convidados a marcar o grau de concordância em relação às afirmações apresentadas, através de uma escala de Likert de cinco pontos (1: Extremamente Ineficiente; (...); 5: Extremamente Eficiente).

Tabela 7 Escala de medida do desempenho individual

Código	Variáveis
DI1	Em comparação com os meus colegas, a minha capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho é excelente.
DI2	Em comparação com os meus colegas, a minha reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) é excelente.
DI3	Em comparação com os meus colegas, a qualidade da minha resposta a situações de relativa emergência é excelente.
DI4	Em comparação com os meus colegas, o nível de eficiência do meu trabalho é excelente. Por outras palavras, uso de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.).
DI5	Em comparação com os meus colegas, as minhas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram é excelente.
DI6	Em comparação com os meus colegas, a minha eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho é excelente.
DI7	Em comparação com os meus colegas, a minha rapidez em adaptar-me às mudanças no trabalho é excelente.
DI8	Em comparação com os meus colegas, o meu supervisor classificou o meu desempenho como excelente na última avaliação formal de desempenho.
DI9	Em comparação com os níveis de produtividade dos meus colegas, o meu nível de produção, em quantidade, é excelente.
DI10	Em comparação com os meus colegas, a qualidade do meu trabalho é excelente.

4.3.1.4. Bem Estar Subjetivo

Para medir o BES utilizou-se o instrumento desenvolvido por Ed Diener, Robert A. Emmons, Randy J. Larsen e Sharon Griffin (Tabela 3.4). É um instrumento que contém cinco itens medidos através de uma escala de Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 8 Escala de medida do bem estar do sujeito

Código	Variáveis
BES1	De forma geral a minha vida é próxima do meu ideal.
BES2	As minhas condições de vida são excelentes.

BES3	Estou muito satisfeito com a minha vida.
BES4	Até agora consegui as coisas importantes que quero na vida.
BES5	Se eu pudesse voltar atrás no tempo, não mudava quase nada.

4.3.1.5. Equilíbrio Emocional e Paz Interior

Esta dimensão engloba 6 itens que procuram medir a compatibilidade dos valores organizacionais com os pessoais, da autoria de Joelle e Coelho, de 2017 (Tabela 3.5). Esta dimensão mede a valorização dada pela organização à vida interior de cada pessoa e avalia se os inquiridos percebem alguma preocupação da parte da empresa pela comunidade. A escala é de Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 9 Escala de medida do EEPI dos colaboradores

Código	Variáveis
EEPI1	O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo.
EEPI2	O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida.
EEPI3	O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.
EEPI4	O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal.
EEPI5	O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz.
EEPI6	O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante.

4.3.1.6. Satisfação com o Trabalho

Esta dimensão inclui a escala criada em 1983 por Cammann, Fishman, Jenkins e Klesh (Tabela 3.6). Ela comporta 3 itens e, através da escala de Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente), procura avaliar o quanto um indivíduo aprecia o seu trabalho.

Tabela 10 Escala de medida da satisfação com o trabalho dos colaboradores

Código	Variáveis
SATIS1	Tendo tudo em conta, estou satisfeito com o meu trabalho.
SATIS2	Em geral, eu desgosto do meu trabalho.
SATIS3	Em geral, eu gosto de trabalhar aqui.

4.3.1.7. Compromisso Afetivo Organizacional

Para medir o compromisso afetivo organizacional utilizou-se o instrumento desenvolvido por Meyer, Allen e Smith em 1993 (Tabela 11). Consiste em seis itens medidos mediante uma escala de Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 3.7 – Escala de medida do compromisso afetivo organizacional

Tabela 11 Escala de medida do compromisso afetivo organizacional

Código	Variáveis
CA01	Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização.
CA02	Eu sinto que não faço parte da família nesta organização.
CA03	Eu considero os problemas da organização como sendo meus.
CA04	Eu sinto-me emocionalmente desligada nesta organização.
CA05	A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.
CA06	Eu sinto um forte senso de desapego à minha organização.

4.3.1.8. Stress no Trabalho

A fonte desta dimensão é o instrumento desenvolvido por House e Rizzo em 1972 (Tabela 12). Este instrumento contém 6 itens que são medidos perante uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 12 Escala de medida do stress no trabalho

Código	Variáveis
STRESS1	Sinto-me frustrado por causa do meu trabalho.
STRESS2	Trabalho sobre uma quantidade grande de pressão.
STRESS3	Os problemas relacionados com trabalho causam-me problemas a dormir.
STRESS4	Se estivesse noutra trabalho provavelmente estaria melhor de saúde.
STRESS5	Sinto-me nervoso antes das reuniões para discutir os resultados.
STRESS6	É provável que o meu trabalho afete diretamente a minha saúde.

4.3.1.9. Superação no Trabalho

A superação no trabalho foi medido através de quatro itens da escala de Licata et al. de 2003 (Tabela 13). Esta dimensão foi medida perante uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Discordo Fortemente; (...); 5: Concordo Fortemente).

Tabela 13 Escala de medida da superação no trabalho

Código	Variáveis
SUP1	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.
SUP2	Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.
SUP3	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.
SUP4	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.

4.3.1.10. Apoio Organizacional Percebido

Para operacionalizar o apoio organizacional percebido, o instrumento de medida utilizado foi construído tendo por base a escala desenvolvida e validada por Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa em 1986 (Tabela 14). Esta escala contém oito itens que são medidos perante uma escala tipo Likert de cinco pontos (1: Nada; (...); 5: Frequentemente).

Tabela 14 Escala de medida do apoio organizacional percebido

Código	Variáveis
AOP1	A organização valoriza a minha contribuição para o seu bem estar.
AOP2	A organização desconsidera os meus esforços extras.
AOP3	A organização iria ignorar qualquer reclamação da minha parte.
AOP4	A organização realmente se preocupa com o meu bem estar.
AOP5	Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização iria ignorá-lo.
AOP6	A organização tem em consideração a minha satisfação geral com o trabalho.
AOP7	A organização demonstra muito pouca preocupação comigo.
AOP8	A organização tem orgulho nos meus feitos no trabalho.

Variáveis demográficas

O questionário construído para a recolha de dados deste estudo requiere aos inquiridos que realizem a sua caracterização, tanto ao nível individual como organizacional, nomeadamente a idade, o género, o nível de escolaridade, o estado civil e a antiguidade. Isto permite a caracterização da amostra para que a análise estatística e, por conseguinte, os resultados sejam mais consistentes.

4.3.3. Pré-Teste

De acordo com Pereira, 2006, deve-se realizar um pré-teste antes da aplicação dos questionários, com o objetivo de detetar erros que existam. Nesta fase devem ser testados todos os aspetos do questionário, desde o conteúdo de cada pergunta, o enunciado, o formato e dificuldades de instrução (Malhotra, 2004).

Antes da versão final, o questionário foi sujeito a um pré-teste que ocorreu em Maio de 2018, na cidade de Coimbra. Os resultados do pré-teste permitiram que fossem efetuados algumas melhorias, sendo que se melhoraram algumas questões e sequenciação das perguntas para evitar potenciais dúvidas.

4.3. Caracterização da amostra

Nesta parte da metodologia, é apresentada a caracterização da amostra através do perfil dos inquiridos. Este perfil é baseado nas informações sociodemográficas, nomeadamente, o género, a idade, o estado civil, o nível de escolaridade e a antiguidade na empresa.

Os inquiridos que fazem parte da amostra neste estudo são maioritariamente do sexo feminino (63% do sexo feminino e 37% do sexo masculino), como se pode visualizar pela tabela seguinte:

Tabela 15 Representação do género dos inquiridos

	F. Abs.	F. Rel.
Homem	33	,3666
Mulher	57	,633
Total	90	1

Das respostas obtidas, 47% dos inquiridos possuem entre os 24 e os 35 anos, seguindo-se o intervalo dos 36 aos 45 anos com 27%, depois entre os 18 e 23 anos com 20% e apenas 7% da amostra tinha mais de 45 anos.

Tabela 16 Representação da idade dos inquiridos

	F. Abs.	F. Rel.
18 - 23	18	0,2
26 - 35	42	0,47
36 - 45	24	0,27

+ 45	6	0,07
Total	90	1

Quando à variável Estado Civil, a amostra caracteriza-se da seguinte forma:

- 67% está solteiro;
- 23% é casado;
- 10% é divorciado;
- 0% é viúvo.

Tabela 17 Representação do estado civil dos inquiridos

	F. Abs.	F. Rel.
Solteiro	60	0,67
Casado	21	0,23
Divorciado	9	0,10
Viuvo	0	0,00
Total	90	1

Das respostas obtidas à pergunta da escolaridade, é possível concluir que a maior parte dos colaboradores possui o grau de licenciado, com 53% das respostas, sendo que o segundo maior grupo, com 38% das respostas, tem o mestrado. Os que finalizaram o 12º ano representam 9% da amostra, os do 9º ano representam 0% e os doutorados 0%. As percentagens nulas podem ser devidas ao dia escolhido para a realização do questionário, tendo sido realizado a um sábado, o que pode ter influenciado a amostra.

Tabela 18 Representação do nível de escolaridade dos inquiridos

	F. Abs.	F. Rel.
9º ano	0	0,00
12º ano	8	0,09

Licenciatura	48	0,53
Mestrado	34	0,38
Doutoramento	0	0,00
Total	90	1

Quanto à antiguidade, os inquiridos refletem-se da seguinte forma: 37% estão na organização no período de 3 a 7 meses; 30% encontram-se na organização há menos de 1 mês; 23% dos colaboradores está na organização há menos de três meses; 7% dos colaboradores trabalham desde há 7 meses a 2 anos e 3% está na organização há mais de 2 anos.

Tabela 19 Representação da antiguidade dos inquiridos

	F. Abs.	F. Rel.
1 mês	27	0,30
1 - 3 meses	21	0,23
3 - 7 meses	33	0,37
7 meses - 2 anos	6	0,07
+ 2 anos	3	0,03
Total	90	1

4.4. Análise Fatorial Exploratória

De acordo com o processo de investigação científica, a primeira fase foi de assegurar a operacionalização das variáveis, ou seja, garantir a devida consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas.

De forma a avaliar o instrumento, o primeiro passo é o estudo da unidimensionalidade do instrumento, de forma a verificar se o conjunto de itens do instrumento mede uma e uma só coisa (Pasquali, 2003). De acordo com Marconi e Lakatos (2003), uma das formas de verificar a unidimensionalidade de um instrumento é a análise fatorial. Tendo isto em conta, procedemos à composição final das variáveis por meio deste processo.

Esta técnica estima o peso dos fatores e as variâncias, partindo do pressuposto que as covariâncias e as correlações entre as variáveis observáveis são geradas pelas suas relações com um determinado número de variáveis implícitas, tendo a designação de fatores comuns ou variáveis latentes (Pestana & Gageiro, 2014).

A análise fatorial permite igualmente gerar hipóteses para rastrear variáveis para uma análise subsequente, tendo sido aplicado o método de extração Varimax de rotação ortogonal para cada componente principal, demarcar apenas os pesos significativos de forma a maximizar a variação do peso de cada componente principal e, assim, permitir uma melhor interpretação dos fatores. De seguida, foi verificado o grau de ajuste desta base de dados com os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett.

Relativamente ao índice do teste KMO, este compreende valores entre 0 e 1, sendo que os autores colocaram a análise destes valores na tabela abaixo. Em suma, quanto mais próximos de 1 estiverem os valores da análise, melhor será considerada a correlação entre as variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 20 Índice teste KMO

Valores	Análise fatorial
>0,8	Boa
>0,7	Média
>0,6	Razoável

Quanto ao teste de esfericidade de Bartlett, este procura testar a hipótese de a matriz de correlações ser a matriz identidade e o seu determinante ser 1. Caso esta hipótese não seja rejeitada, é possível afirmar que não existe correlação entre as variáveis. Se os valores obtiverem significância maior que 0,05 os dados não são adequados para a análise fatorial (Pestana & Gageiro, 2014).

Foi também analisada a variância total explicada, a qual transmite a percentagem de variância que é explicada por cada fator tido em conta. O valor ideal mínimo da variância explicada é de 60%.

Finalmente, outra componente analisada é a observação da consistência interna dos dados. Para garantir a fiabilidade das escalas utilizadas foi tido em conta o teste Alfa de Cronbach, que varia de 0 a 1. Este teste é resumido na tabela abaixo mas em suma, quanto maior, mais consistentes serão os dados obtidos (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 21 Índice do teste Alfa de Cronbach

Valores	Análise fatorial
>0,9	Excelente
>0,8	Bom
>0,7	Razoável

Tendo em conta estas informações, foi elaborada a tabela abaixo com os valores de cada variável.

Tabela 22 Análise fatorial das variáveis de estudo

Variáveis	KMO	Alfa de Cronbach	Barthleth's Test	% de Variância Explicada	Unidimensionalidade
LMX	,820	,875	,000	63,735	Sim
TMX	,772	,938	,000	65,259	Sim
DI	,830	,964	,000	76,223	Sim
BES	,836	,880	,000	68,179	Sim
EEPI	,682	,917	,000	72,046	Sim
SATIS	,785	,971	,000	94,751	Sim
CAO	,778	,754	,000	57,613	Sim
S	,726	,796	,000	56,619	Sim
SUP	,822	,923	,000	81,291	Sim
AOP	,902	,730	,000	70,057	Sim

É de referir que os itens LMX6, CAO6 e STRESS2 foram retirados dado a sua baixa capacidade explicativa.

No fim de retirados os itens sem capacidade explicativa, foi possível verificar a confiabilidade do modelo através do Alfa de Cronbach. Os resultados foram favoráveis, sendo o valor mais baixo de 0,730, apresentando assim uma consistência interna boa. Quanto ao índice de KMO, o valor mais baixo apresentado foi o do EEPI de 0,682, indicando que há uma correlação aceitável entre as variáveis, podendo ser realizada a análise fatorial. Um outro fator para esta correlação aceitável é o Teste de Esfericidade de Bartlett, no qual todos os resultados foram de 0,000. Em relação à variância explicada, o valor mínimo apresentado foi de 56,619, o que significa que todas as variáveis são consideradas significativas na explicação dos dados

4.5. Análise Descritiva das variáveis

A análise descritiva permite resumir os dados de uma variável quantitativa e apresentá-los na forma de valores numéricos, denominadas medidas descritivas. Estas medidas classificam-se como de tendência central e de dispersão (Guedes et al., 2018).

As medidas de tendência central indicam um ponto no qual se concentram os dados. Para este estudo considerou-se a média aritmética para esta medida. A média aritmética é a soma de todos os valores observados da variável, dividida pelo número total de observações. De acordo com Guedes e os seus colegas (2018), algumas das propriedades da média são:

- A facilidade do cálculo e a dependência de todas as observações;
- Ser um valor único em todo o conjunto dos dados e o facto de nem sempre ser um valor já existente nesse mesmo conjunto;
- O valor desta ser afetado pelos extremos do conjunto de dados;

- Ser dependente do conjunto de dados, ou seja, caso algum valor seja alterado também a média será diferente;
- O facto de ser uma medida de tendência central faz com quem a soma da diferença entre cada valor observado e o valor da média seja igual a zero.

Como medida de dispersão é utilizado o desvio padrão. Esta medida observa a dispersão dos dados relativamente à média, que obtém retirando a raiz quadrada da variância amostral (Martins, 2013). O desvio padrão só pode tomar valores não negativos e quanto maior for o seu valor maior será a dispersão dos dados.

Para a análise descritiva das variáveis deste estudo são utilizadas estas medidas bem como a percentagem de resposta de cada item de forma a obter uma melhor compreensão da dispersão dos dados.

4.5.1. LMX

Tabela 23 Análise descritiva da LMX

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
LMX1	4,1889	,79173	1,1	2,2	10,0	50,0	36,7
LMX2	4,1222	,84571	1,1	5,6	6,7	53,3	33,3
LMX3	3,7444	,93088	4,4	3,3	22,2	53,3	16,7
LMX4	3,6667	1,30685	6,7	16,7	16,7	23,3	36,7
LMX5	2,3333	1,22704	30,0	36,7	6,7	23,3	3,3
LMX7	3,9333	1,03642	3,3	6,7	16,7	40,0	33,34

Análise global da LMX

Pela análise das estatísticas descritivas da variável, é possível verificar que a média e o desvio padrão apresentam valores diferenciados, sendo que a média varia entre 2,3333 e 4,1889 e o desvio padrão varia entre 0,79173 e 1,30685.

A avaliação dos inquiridos varia, sendo essencialmente concentrada na parte superior da escala, em particular nos valores 4 e 5, frequentemente e imenso, respetivamente. Isto tem a exceção da LMX5 que se concentra nos valores 1 e 2, que significam nada e pouco respetivamente. Também é possível verificar que a média global da variável é de 3,6648 e o desvio padrão global é de 1,023105.

4.5.2. TMX

Tabela 24 Análise descritiva da TMX

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
TMX1	2,2333	1,18084	40,0	13,3	33,3	10,0	3,3
TMX2	2,8333	1,37596	30,3	3,3	30,0	26,7	10,0
TMX3	3,2333	1,52912	23,3	10,0	13,3	26,7	26,7
TMX4	3,8667	1,18227	3,3	10,0	26,7	16,7	43,3
TMX5	3,5667	1,20905	6,7	13,3	23,3	30,0	26,7
TMX6	3,1000	1,38247	16,7	16,7	30,0	13,3	23,3
TMX7	2,3333	1,47641	46,7	13,3	10,0	20,0	10,0
TMX8	2,8000	1,30857	23,3	13,3	36,7	13,3	13,3
TMX9	2,3556	1,12491	30,0	22,2	33,3	11,1	3,3
TMX10	2,7444	1,38662	32,2	5,6	16,7	43,3	2,2

Análise global da TMX

De acordo com a tabela, observa-se que tanto a média como o desvio padrão contemplam valores diferenciados, variando entre 2,2333 e 3,8667 a média e 1,12491 e 1,47641 o desvio padrão.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável é mais dispersa, no entanto, é possível observar uma tendência para o valor 1 que significa que os inquiridos discordavam fortemente com a maior parte das observações feitas. Não obstante, é possível observar que 43,3% respondeu que concordava fortemente com a afirmação do item TMX4, “Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial.”. Tendo isto em conta, a média global da variável é de 2,9066 e o desvio padrão global é de 1,315622.

4.5.3. Desempenho Individual

Tabela 25 Análise descritiva do Desempenho Individual

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
DI1	4,0111	1,13667	2,2	14,4	6,7	33,3	43,3
DI2	3,7333	1,29649	6,7	13,3	20,0	20,0	40,0
DI3	3,4667	1,31713	16,7	6,7	6,7	53,3	16,7
DI4	3,8667	,99662	3,3	6,7	16,7	46,7	26,7
DI5	3,2000	1,30857	13,3	20,0	16,7	33,3	16,7
DI6	3,6333	1,17512	3,3	16,7	23,3	26,7	30,0
DI7	3,5667	1,23661	6,7	13,3	26,7	23,3	30,0
DI8	3,6667	1,11174	3,3	10,0	33,3	23,3	30,0
DI9	3,3222	1,09982	4,4	22,2	23,3	36,7	13,3

DI10	3,6667	1,17081	3,3	16,7	20,0	30,0	30,0
-------------	--------	---------	-----	------	------	------	------

Análise global do Desempenho Individual

De acordo com a tabela, observa-se que tanto a média como o desvio padrão contemplam valores diferenciados, sendo que a média varia entre 3,2000 e 4,0111 e o desvio padrão varia entre 0,99662 e 1,31713.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável é homogênea, situando essencialmente nos valores 4 e 5, ou seja, os inquiridos consideravam o seu desempenho pessoal melhor que a média e extremamente eficiente, respetivamente. Destaca-se o valor 4 como o grau de concordância mais comum na escala e a média global da variável é de 3,61334 e o desvio padrão global é 1,184958.

4.5.4. Bem Estar Subjetivo

Tabela 26 Análise descritiva do BES

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
BES1	3,0667	,89694	3,3	23,3	40,0	30,0	3,3
BES2	3,0111	,74191	2,2	15,6	65,6	12,2	4,4
BES3	2,8333	,86440	6,7	23,3	53,3	13,3	3,3
BES4	2,6333	,95341	6,7	46,7	26,7	16,7	3,3
BES5	1,5667	,98357	65,6	23,3	2,2	6,7	2,2

Análise global do Bem Estar Subjetivo

Pela análise descritiva da variável é possível observar a diferenciação entre os valores da média e do desvio padrão, podendo distinguir o valor mínimo da média de 1,5667 e o máximo de 3,0111 e, relativamente ao desvio padrão, têm-se 0,74191 e 0,98357 como o valor mínimo e máximo respetivamente.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável concentra-se nos valores 2 e 3, sendo que ou discordam ou são neutros em relação às afirmações feitas. A percentagem de resposta mais alta num item foi o BES2 no qual 65,6% dos inquiridos respondeu que discordava da afirmação “As minhas condições de vida são excelentes”. Destaca-se o valor 3 como o grau de concordância mais comum na escala e a média global da variável é de 2,62222 e o desvio padrão é de 0,888046.

4.5.5. Equilíbrio Emocional e Paz Interior

Tabela 27 Análise descritiva do EEPI

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
EEPI1	2,5667	1,23661	23,3	33,3	10,0	30,0	3,3
EEPI2	2,6333	1,25823	23,3	26,7	20,0	23,3	6,7
EEPI3	2,0889	1,38730	56,7	10,0	3,3	27,8	2,2
EEPI4	1,7889	1,25863	66,7	10,0	3,3	17,8	2,2
EEPI5	2,5556	1,27298	30,0	20,0	16,7	31,1	2,2
EEPI6	3,5000	1,63700	16,7	20,0	10,0	3,3	50,0

Análise global do Equilíbrio Emocional e Paz Interior

Ao analisar o Equilíbrio Emocional e Paz Interior, é possível verificar que a média e o desvio padrão apresentam valores diferenciados, sendo que a média varia entre 1,7889 e 3,5000 e o desvio padrão varia entre 1,23661 e 1,63700.

A avaliação dos inquiridos varia, sendo essencialmente concentrada na parte inferior da escala, em particular nos valores 1 e 2, discordo fortemente e discordo, respetivamente. Isto tem a exceção da EEPI6 que se concentra no valor 5, que significa que 50% dos inquiridos concorda fortemente que “O meu trabalho

ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante”. Também é possível verificar que a média global da variável é de 2,522233333 e o desvio padrão global é de 1,341792.

4.5.6. Satisfação no trabalho

Tabela 28 Análise descritiva da SATIS

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
SATIS1	2,9000	1,254654	16,7	26,7	13,3	36,7	6,7
SATIS2	3,2333	1,289979	16,7	10,0	20,0	40,0	13,3
SATIS3	3,3667	1,40984	13,3	16,7	20,0	20,0	30,0

Análise global da Satisfação no trabalho

De acordo com a tabela, observa-se que tanto a média como o desvio padrão contemplam valores diferenciados, sendo que a média varia entre 2,9000 e 3,3667 e o desvio padrão varia entre 1,25465 e 1,40984.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável é homogênea, situando essencialmente nos valores centrais 3, 4 e 5, ou seja, os inquiridos consideravam-se satisfeitos e insatisfeitos no trabalho em partes iguais. Destaca-se o valor 4 como o grau de concordância mais comum na escala e a média global da variável é de 3,166666667 e o desvio padrão é de 1,318158.

4.5.7. Compromisso Afetivo Organizacional

Tabela 29 Análise descritiva do CAO

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5

			1	2	3	4	5
CAO1	1,7000	1,21276	71,1	3,3	15,6	4,4	5,6
CAO2	3,7444	1,74537	25,6	3,3	3,3	6,7	61,1
CAO3	1,4778	,92685	75,6	6,7	13,3	3,3	1,1
CAO4	3,0444	1,46810	21,1	16,7	23,3	14,4	24,4
CAO5	1,8556	1,05534	57,8	3,3	35,6	2,2	1,1

Análise global do Compromisso Afetivo Organizacional

De acordo com a tabela, observa-se que tanto a média como o desvio padrão contemplam valores diferenciados, variando entre 1,4778 e 3,7444 a média e 0,92685 e 1,74537 o desvio padrão.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável é mais tendenciosa, sendo possível observar percentagens elevadas no valor 1. Tendo isto em conta, a classificação de apreciação mais comum é 1, dando destaque para o CAO1 e CAO3, “Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização” e “Eu considero os problemas da organização como sendo meus” respetivamente. No entanto, também é de destacar os 61,1% que responderam que concordavam fortemente que se sentiam como parte da organização na CAO2. É de mencionar também que a média global da variável é 2,36444 e o desvio padrão global é de 1,281684.

4.5.8. Stress no trabalho

Tabela 30 Análise descritiva do stress no trabalho

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
S1	2,8667	1,36736	13,3	40,0	13,3	13,3	20,0

S3	2,1333	1,23798	50,0	3,3	33,3	10,0	3,3
S4	3,2000	1,43159	20,0	10,0	23,3	23,3	23,3
S5	4,0333	1,11627	3,3	6,7	20,0	23,3	46,7
S6	3,2000	1,08307	3,3	23,3	40,0	16,7	16,7

Análise global do Stress no trabalho

Nesta variável a média apresenta-se dentro do valor mínimo de 2,1333 e do valor máximo de 4,0333. Já o desvio padrão situa-se entre 1,08307 e 1,43159.

Relativamente à apreciação dos inquiridos é possível observar que está é dispersa, podendo distinguir-se apreciações altas em todos os valores da escala. No entanto, o item com maior percentagem de inquiridos numa só apreciação foi a S3, querendo isto dizer que 50% dos inquiridos discorda fortemente que os problemas relacionados com o trabalho lhes causem problemas a dormir. Também é possível verificar que a média global da variável é de 3,08666 e o desvio padrão é de 1,247254.

4.5.9. Superação no trabalho

Tabela 31 Análise descritiva da SUP

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
SUP1	4,0778	1,12408	4,4	3,3	22,2	20,0	50,0
SUP2	3,9889	1,08612	3,3	4,4	25,6	23,3	43,3
SUP3	4,3667	1,05415	3,3	3,3	13,3	13,3	66,7
SUP4	3,7333	1,18795	3,3	10,0	36,7	10,0	40,0

Análise global da Superação no trabalho

Pela análise das estatísticas descritivas da variável, é possível verificar que a média e o desvio padrão apresentam valores diferenciados, sendo que a média varia entre 3,7333 e 4,3667 e o desvio padrão varia entre 1,05415 e 1,18795.

A avaliação dos inquiridos varia, sendo essencialmente concentrada na parte superior da escala, em particular no valor 5, concordo fortemente. O item com maior percentagem de resposta coincidente no valor 5 foi o SUP3, significando que 66,7% dos inquiridos concorda fortemente que tem orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades. Também é possível verificar que a média global da variável é de 4,041675 e o desvio padrão é de 1,113075.

4.5.10. Apoio Organizacional Percebido

Tabela 32 Análise descritiva do AOP

	Média	Desvio padrão	Percentagem de resposta segundo a escala de Likert				
			1	2	3	4	5
AOP1	3,5667	1,36612	10,0	13,3	23,3	16,7	36,7
AOP2	2,5333	1,18227	26,7	20,0	30,0	20,0	3,3
AOP3	3,7111	1,28294	6,7	14,4	16,7	25,6	36,7
AOP4	3,0000	1,07055	10,0	23,3	26,7	36,7	3,3
AOP5	2,2000	1,50056	56,7	3,3	13,3	16,7	10,0
AOP6	3,0667	1,34749	20,0	6,7	40,0	13,3	20,0
AOP7	3,3111	1,45837	16,7	17,8	10,0	28,9	26,7
AOP8	3,3667	1,17512	6,7	16,7	30,0	26,7	20,0

Análise global do Apoio Organizacional Percebido

De acordo com a tabela, observa-se que tanto a média como o desvio padrão contemplam valores diferenciados, variando entre 2,2000 e 3,7111 a média e 1,07055 e 1,50056 o desvio padrão.

A avaliação dos inquiridos nos itens desta variável é mais dispersa, sendo possível observar percentagens elevadas nos valores 3 e 4. Tendo isto em conta, a classificação de apreciação mais comum é 3, dando destaque para o AOP6 e AOP8, “A organização tem em consideração a minha satisfação geral com o trabalho” e “A organização tem orgulho nos meus feitos no trabalho” respetivamente. No entanto, também é de destacar os 56.7% que responderam que discordavam fortemente que se se fizessem o melhor trabalho possível a organização iria ignorar o mesmo. É de mencionar também que a média global da variável é 3,09445 e o desvio padrão global é de 1,297928.

Tendo estas informações em conta, é possível observar que a variável mais valorizada pelos inquiridos é a Superação no Trabalho, com a média de 4,041675, seguida pela variável LMX com 3,6648. A variável à qual os inquiridos deram a maior importância foi o Bem Estar Subjetivo demonstrada pelo menor desvio padrão (0,888046). Também se pode nomear as variáveis com o valor médio mais baixo, sendo estas o Compromisso Afetivo Organizacional com 2,36444 e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior com 2,522233333. Vale ressaltar que o desvio padrão destas duas variáveis foram altos o que evidencia que os valores das respostas foram dispersos, alcançando os extremos da escala.

Assim, por meio da análise dos dados, pôde-se concluir que os participantes do inquérito valorizaram todas as variáveis presentes no estudo, uma vez que a média dos valores apresentados representam um alto grau de identificação e concordância com as questões apresentadas.

4.6. Conclusão

Neste capítulo é descrita a estratégia assumida neste estudo para análise do tema proposto, atendendo às variáveis que fazem parte dos respectivos construtos. É explicada a seleção da amostra, a realização do questionário como método escolhido, bem como a aplicação do pré-teste. A operacionalização foi concebida atendendo à revisão da literatura, sendo este estudo, um estudo confirmatório, uma vez que assenta nas conclusões de outros estudos e exploratório, atendendo que foram criadas novas dimensões para teste e validação. De seguida foi aplicada a análise fatorial exploratória e a análise descritiva.

5. Análise dos resultados

5.1. Introdução

Uma hipótese estatística é uma afirmação acerca dos parâmetros de uma ou mais populações (testes paramétricos) ou acerca da distribuição da população (testes de ajustamento) (Markoni & Lakatos, 2003). Esta afirmação é testada por métodos científicos, nomeadamente através de um estudo. Este teste é efetuado ao elaborar duas hipóteses:

Hipótese nula (H_0) – Hipótese que se rejeitada, confirma a hipótese científica.

Hipótese alternativa (H_a) – Hipótese que é assumida caso haja rejeição da hipótese nula e que valida a hipótese científica.

Assim, a rejeição da hipótese nula confirma a hipótese científica, que foi definida na criação do estudo. A não rejeição da hipótese nula faz com que o estudo seja inconclusivo, ou seja, significa que a estatística não consegue confirmar que a hipótese científica seja verdadeira. Isto não implica que a hipótese nula seja verdadeira, mas apenas que não há indícios de a hipótese nula ser falsa. Esta rejeição é tida em conta pelo nível de significância. O nível de significância diz respeito a uma margem de erro tolerável para a rejeição da hipótese nula. Ou seja, uma hipótese que apresente um nível de significância superior ao imposto no teste indica que a sua hipótese nula correspondente não vai ser anulada (Markoni & Lakatos, 2003). Neste estudo, o nível de significância é de 5%.

Finalmente, como vai ser observado nas tabelas deste capítulo, é tido em consideração o valor $-p$. Este valor determina o quão compatível os nossos dados são com a hipótese nula. Assim, um valor baixo de $-p$ sugere que existem evidências suficientes na nossa base de dados para rejeitar a hipótese nula

Com isto, é possível observar que um teste de hipóteses é um procedimento que conduz a uma decisão em relação a essas hipóteses. Para este estudo será utilizado o teste *t student*, que combina diversos conceitos estatísticos para

comprovar a rejeição ou não de uma hipótese nula, assumindo que a estatística de teste segue uma distribuição t student.

De acordo com Markoni e Lakatos (2003), o teste t pode ser conduzido para:

- Comparar uma amostra com uma população;
- Comparar duas amostras pareadas;
- Comparar duas amostras independentes.

5.2. Impacto das variáveis sociodemográficas

De seguida é realizada uma análise das variáveis sociodemográficas mais importantes neste estudo, o género dos colaboradores e a sua antiguidade. Estas foram consideradas essenciais pois podem refletir diferenças existentes os grupos existentes para a mesma variável. Para tal, é utilizado o teste t *student* para comparar duas amostras independentes através do *software* SPSS. Este teste aplica-se a amostras nas quais se pretenda comparar dois grupos independentes pois, apesar de serem da mesma população, dizem respeito a variáveis diferentes do mesmo questionário.

Nesta análise das variáveis sociodemográficas contemplam-se os grupos de homens e mulheres numa primeira análise ao género e uma estadia na organização igual ou inferior a 3 meses na organização e superior a 3 meses, numa segunda análise desta vez realizada à antiguidade.

5.2.1. Género

Pelo que foi dito anteriormente neste capítulo, nesta análise serão contemplados dois grupos: os homens e as mulheres. Assim, foram estabelecidas como hipótese nula que não existem diferenças significativas entre estes dois grupos e como hipótese alternativa que existem diferenças entre estes dois grupos.

Tabela 33 Representação do impacto do gênero

Variável		N	Média	Desvio padrão	Teste t-students	
					T	P
LMX	Masculino	33	3,5152	,89206	-1,275	,207
	Feminino	57	3,7515	,76449		
TMX	Masculino	33	2,7848	1,11218	-,828	,410
	Feminino	57	2,9772	1,03286		
DI	Masculino	33	3,4545	1,03111	-1,110	,270
	Feminino	57	3,7053	1,03414		
BES	Masculino	33	2,6727	,91353	,447	,657
	Feminino	57	2,5930	,61175		
EEPI	Masculino	33	2,1818	1,24538	-2,102	,040
	Feminino	57	2,7193	1,02409		
SATIS	Masculino	33	2,9091	,54181	-1,449	,153
	Feminino	57	3,0702	,44426		
CAO	Masculino	33	2,0303	1,02606	-2,601	,011
	Feminino	57	2,5579	,86581		
S	Masculino	33	3,2909	1,26203	1,365	,179
	Feminino	57	2,9684	,65551		
SUP	Masculino	33	4,0379	,81279	-,029	,977
	Feminino	57	4,0439	1,10611		
AOP	Masculino	33	3,1061	,28319	3,590	,001
	Feminino	57	2,8706	,30888		

Nesta tabela é possível observar que existem diversas variáveis que não são afetadas pelo gênero do colaborador, nomeadamente a LMX, a TMX, o desempenho individual, o bem estar subjetivo, a satisfação no trabalho, o stress e a superação no trabalho, devido ao seu valor –p ser superior ao nível de significância estabelecido de 0,05. Ou seja, não há diferenças significativas entre os homens e as mulheres inquiridas nestas variáveis.

No entanto, no equilíbrio emocional e paz interior, no compromisso afetivo organizacional e no apoio organizacional percebido existem diferenças significativas entre estes dois grupos, rejeitando assim a hipótese nula.

5.2.2. Antiguidade

Como o teste t student apenas pode comparar dois grupos, de formar a analisar a antiguidade dos inquiridos foi necessário agregar as hipóteses desta variável. Para tal, foi feita a separação nos inquiridos que trabalham há 3 meses ou menos e nos indivíduos que trabalham há mais de 3 meses. Foi escolhido este momento de separação por se verificar que é principalmente neste período que acontecem os despedimentos dos colaboradores, devido ao *burnout* típico do ambiente de *contact center*.

Tabela 34 Representação do impacto da antiguidade

Variável	N	Média	Desvio padrão	Teste t-student	
				t	P
LMX	=<3 meses	42	4,0159		
	>3 meses	48	3,3576		
TMX	=<3 meses	42	3,5857	7,207	,000
	>3 meses	48	2,3125	,94994	
IndPerf	=<3 meses	42	4,1548	5,307	,000
	>3 meses	48	3,1396	,87852	
BES	=<3 meses	42	3,1810	9,290	,000
	>3 meses	48	2,1333	,34353	
EEPI	=<3 meses	42	3,2381	6,700	,000
	>3 meses	48	1,8958	,66545	
SATIS	=<3 meses	42	3,2857	5,778	,000
	>3 meses	48	2,7708	,35167	
CAO	=<3 meses	42	2,8524	5,128	,000
	>3 meses	48	1,9375	,77202	

S	=<3 meses	42	2,6286	,97638	-4,896	,000
	>3 meses	48	3,4875	,67780		
SUP	=<3 meses	42	4,5893	,58649	5,812	,000
	>3 meses	48	3,5625	1,05122		
AOP	=<3 meses	42	3,0685	,22121	3,365	,001
	>3 meses	48	2,8594	,35973		

Nesta tabela é possível observar que todas as variáveis são afetadas pela antiguidade, devido ao seu valor –p ser inferior ao nível de significância estabelecido de 0,05. Ou seja, há diferenças significativas entre estes grupos, sendo que, globalmente, quanto menor for a antiguidade maior é a percepção das variáveis.

5.3. Regressão linear

De seguida, o modelo foi submetido à análise de regressão linear para investigação do impacto de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente. A análise de regressão consiste na criação de um modelo que relacione, essencialmente, a variável dependente denominada por Y e a variável independente X. Estas variáveis ao serem analisadas denominam-se de variável de resposta e variável explicativa. (Silva, 2017).

Esta análise permite conhecer as correlações entre as diferentes variáveis para que se conheçam os efeitos diretos de um conjunto de variáveis independentes sobre o comportamento da variável dependente, sendo a equação geral do modelo de regressão linear múltipla:

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_i * X_i + \epsilon_i, i = 1, 2, \dots, n$$

Ainda, através do método dos mínimos quadrados, obtemos a equação estimada Y_i :

$Y_i = \beta_0 + \beta_1 * X_1 + \beta_2 * X_2 + \dots + \beta_i * X_i$, sendo que β_0 e β_1 são os parâmetros estimados dos coeficientes.

De modo a realizar esta análise foi utilizado o programa SPSS, de modo a estimar os parâmetros do nosso modelo, dando origem ao coeficiente de determinação (R^2 ajustado). Este coeficiente, que varia entre 0 e 1, dá-nos a percentagem da variação da variável dependente que é explicada pelo modelo, ajustada para o número de variáveis independentes, tendo ainda em conta o número de observações (Markoni & Lakatos, 2003). Quanto mais próximo o valor do R^2 ajustado de 1, mais forte é a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes e, por consequência, maior será a confiança no modelo enquanto instrumento de previsão.

Dentro desta mesma análise, o SPSS também fornece a tabela ANOVA, da qual retiramos o teste global de significância da regressão (F). O nível de significância deste teste indica se é possível ou não comprovar o ajustamento do nosso modelo aos dados.

Apoio Organizacional Percebido

Para efetivar o teste das relações que explicam a variável do apoio organizacional percebido procedemos à análise das variáveis que da LMX e da TMX. Estas relações são representadas pela seguinte equação linear:

$$AOP = \beta_0 + \beta_1 * LMX + \beta_2 * TMX + \varepsilon$$

A seguinte tabela apresenta os dados resultantes da análise:

Tabela 35 Dados da análise do AOP

Variáveis	Apoio Organizacional Percebido		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
LMX	-,103	-2,562	,012
TMX	NS	NS	NS
Constante	3,334	22,100	,000
R²		,069	
R² Ajustado		,059	
Teste F	6,561		0,012124

Os resultados gerados pelo SPSS para o apoio organizacional percebido geraram a seguinte equação linear múltipla:

$$AOP = 3,334 - 0,103LMX + \varepsilon$$

O nível de significância do teste F desta análise é inferior a 0,05, sendo que assim é possível analisar a regressão, comprovando-se o ajustamento do modelo aos dados.

O valor do coeficiente do R² ajustado é de 0,59, pelo que este modelo permite explicar 59% da variância do apoio organizacional percebido, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo.

De acordo com a tabela, apenas a variável LMX apresenta um coeficiente significativo, sendo este negativo, dado que a TMX apresenta um nível de significância superior a 0,05. Isto significa que, estatisticamente, existe uma relação linear negativa entre a LMX e o apoio organizacional percebido. Assim, a análise destas hipóteses permite-nos concluir que há evidências de um impacto negativo desta variável no apoio organizacional percebido, sendo as hipóteses H1 e H2 não corroboradas em termos estatísticos.

Hipóteses	Resultado
H1: A LMX está positivamente relacionada com o AOP.	Não corroborada
H2: A TMX está positivamente relacionada com o AOP.	Não corroborada

5.3.1. Variáveis Mediadoras

Stress no Trabalho

Para efetivar o teste das relações que explicam a variável do stress no trabalho procedemos à análise das variáveis que a afetam, nomeadamente a LMX e a TMX. Estas relações são representadas pela seguinte equação linear:

$$S = \beta_0 + \beta_1 * LMX + \beta_2 * TMX + \varepsilon$$

A seguinte tabela apresenta os dados resultantes da análise:

Tabela 36 Dados da análise do stress no trabalho

Variáveis	S		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
LMX	-0,391	-4,216	0,000
TMX	-0,432	-3,586	0,001
Constante	5,805	19,456	0,000
R ²		0,600	
R ² Ajustado		0,591	
Teste F	65,171		0,000

Os resultados gerados pelo SPSS para o stress no trabalho dão origem à equação linear múltipla apresentada:

$$S = 5,805 - 0,391LMX - 0,432TMX + \varepsilon$$

O nível de significância do teste F é inferior a 0,05 o que torna possível analisar a regressão, comprovando-se o ajustamento do modelo aos dados.

O valor do coeficiente do R² ajustado é de 0,591, pelo que este modelo permite explicar 59,1% da variância do stress no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo.

Os coeficientes significativos são correspondentes às variáveis LMX e TMX, os quais apresentam valores negativos. Isto significa que, estatisticamente, existe uma relação linear negativa entre estas variáveis e o stress no trabalho. Assim, a análise destas hipóteses permite-nos concluir que há evidências de um impacto negativo destas duas variáveis no stress no trabalho, sendo as hipóteses H3 e H4 corroboradas em termos estatísticos.

Hipóteses	Resultado
H3: Há uma relação negativa entre a diferenciação da LMX e o Stress no Trabalho.	Corroborada
H4: Há uma relação negativa entre a TMX e o Stress no Trabalho.	Corroborada

Satisfação no Trabalho

A análise da variável satisfação no trabalho passa pela análise das variáveis explicativas LMX e TMX, sendo esta relação representada pela equação linear:

$$SATIS = \beta_0 + \beta_1 * LMX + \beta_2 * TMX + \varepsilon$$

Da aplicação no SPSS resultou a seguinte tabela com o resumo dos dados:

Tabela 37 Dados da análise da SATIS

Variáveis	Satisfação no Trabalho		
	Coefficientes	Teste T	Valor -p
LMX	NS	NS	NS
TMX	,395	15,926	,000
Constante	1,864	24,336	,000
R²		,742	
R² Ajustado		,739	
Teste F	253,623		,000

Estes resultados da análise da satisfação no trabalho dão origem à equação linear múltipla apresentada:

$$SATIS = 1,864 + 0,395TMX + \varepsilon$$

É possível comprovar o ajustamento do modelo aos dados pela significância apresentada do teste F, que é 0,000. Assim, concluímos que é possível analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R² ajustado desta regressão é de 0,739, o que demonstra que este modelo permite explicar 73,9% da variância da satisfação no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo.

Através da análise da tabela, é possível verificar que apenas o coeficiente da variável TMX é considerado significativo, uma vez que o nível de significância do coeficiente respeitante à variável LMX é superior a 0,05. Deste modo, é possível

afirmar que existe uma relação linear positiva estatisticamente comprovada entre a variável independente TMX e a variável dependente satisfação no trabalho.

Em suma, é possível concluir que a hipótese H6 é corroborada, verificando-se um impacto positivo da variável TMX na satisfação no trabalho. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H5 respeitante à influência da LMX na satisfação no trabalho.

Hipóteses	Resultado
H5: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Satisfação no Trabalho.	Corroborada
H6: Há uma relação positiva entre TMX e a Satisfação no Trabalho.	Corroborada

Superação no Trabalho

A análise da variável superação no trabalho passa pela análise das variáveis explicativas LMX e TMX, sendo esta relação representada pela equação linear:

$$SUP = \beta_0 + \beta_1 * LMX + \beta_2 * TMX + \varepsilon$$

Esta relação foi posta à prova no SPSS, resultando a seguinte tabela com o resumo dos dados:

Tabela 38 Dados da análise da SUP

Variáveis	Superação no Trabalho		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
LMX	-0,298113	-2,981	,004
TMX	,989	12,840	,000
Constante	2,260	9,118	,000
R²		,762	
R² Ajustado		,756701	
Teste F	139,402		,000

Estes resultados da análise da superação no trabalho dão origem à equação linear múltipla apresentada:

$$SUP = 2,260 - 0,298113LMX + 0,989TMX + \varepsilon$$

Pela análise da tabela, é possível verificar que a significância do teste F é 0,000 o que permite então analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R² ajustado desta regressão é de 0,756701, o que demonstra que este modelo permite explicar é de cerca de 75,6701% da variância da superação no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo.

Os coeficientes significativos são correspondentes às variáveis LMX e TMX, sendo que o coeficiente da variável LMX é negativo e o da variável LMX é positivo. Isto significa que, estatisticamente, existe uma relação linear negativa entre a LMX e o stress no trabalho e uma relação linear positiva entre a TMX e a superação no trabalho. Assim, a análise destas hipóteses permite-nos concluir que há evidências de um impacto negativo e positivo, respetivamente, destas duas variáveis no stress no trabalho, sendo as hipóteses H3 não corroborada e a H4 corroborada em termos estatísticos.

Em suma, é possível concluir que a hipótese H6 é corroborada, verificando-se um impacto positivo da variável TMX na superação no trabalho. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H5 respeitante à influência da LMX na superação no trabalho, tendo esta um impacto negativo.

Hipóteses	Resultado
H7: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Superação no Trabalho.	Não corroborada
H8: Existe uma relação positiva entre TMX e a Superação no Trabalho.	Corroborada

Compromisso Afetivo Organizacional

Mais uma vez, a análise desta variável de resposta utiliza as variáveis explicativas LMX e TMX, sendo representada pela equação de regressão linear múltipla:

$$CAO = \beta_0 + \beta_1 * LMX + \beta_2 * TMX + \varepsilon$$

De seguida é apresentada a tabela com os dados desta regressão analisada em SPSS:

Tabela 39 Dados da análise do CAO

Variáveis	Compromisso Afetivo Organizacional		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
LMX	NS	NS	NS
TMX	,726	12,718	,000
Constante	,254	1,438	,154
R²		,648	
R² Ajustado		,644	
Teste F	161,756		,000

Estes resultados da análise do compromisso afetivo organizacional dão então origem à equação linear múltipla apresentada:

$$CAO = 0,254 + 0,726TMX + \varepsilon$$

Pela análise da tabela, verificamos que o nível de significância do teste F é 0,000, ou seja, é possível analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R² ajustado desta regressão é de 0,644, o que demonstra que este modelo permite explicar é de cerca de 64,4% da variância da superação no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo, sendo que 35,6% desta é explicada por fatores externos.

A tabela permite-nos concluir que apenas o coeficiente da variável TMX é considerado significativo, sendo que a LMX não é considerado na equação pelo seu

nível de confiança ser superior a 0,05. Isto significa que, estatisticamente, existe uma relação linear positiva entre a TMX e o compromisso afetivo organizacional. Assim, a análise destas hipóteses permite-nos concluir que há evidências de um impacto positivo, respetivamente, desta variável no compromisso afetivo organizacional, sendo que o aumento de uma unidade na variável TMX conduz a um aumento de 0,726 no CAO.

Em suma, é possível concluir que a hipótese H6 é corroborada, verificando-se um impacto positivo da variável TMX no compromisso afetivo organizacional. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H5 respeitante à influência da LMX no compromisso afetivo organizacional, tendo esta um impacto negativo.

Hipóteses	Resultado
H9: Existe uma relação positiva entre a LMX e o Compromisso Afetivo Organizacional.	Não corroborada
H10: Existe uma relação positiva entre TMX e o Compromisso Afetivo Organizacional.	Corroborada

5.3.2. Variáveis Consequentes

Equilíbrio Emocional e Paz Interior

A análise da variável EEPI passa pela análise das variáveis explicativas stress no trabalho, satisfação no trabalho, superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional, sendo esta relação representada pela equação linear:

$$EEPI = \beta_0 + \beta_1 * S + \beta_2 * SATIS + \beta_3 * SUP + \beta_4 * CAO + \varepsilon$$

Esta relação foi posta à prova no SPSS, resultando a seguinte tabela com o resumo dos dados:

Tabela 40 Dados da análise do EEPI

Variáveis	EEPI		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
S	-,182	-3,163	,002
SATIS	1,446	8,966	,000
SUP	NS	NS	NS
CAO	,285	3,843	,000
Constante	-1,945	-3,830	,000
R²		,929	
R² Ajustado		,927	
Teste F	377,693		,000

Estes resultados da análise do EEPI dão então origem à equação linear múltipla apresentada:

$$EEPI = -1,945 - 1,182S + 1,446SATIS + 0,285CAO + \varepsilon$$

Pela análise da tabela, verificamos que o nível de significância do teste F é 0,000, ou seja, é possível analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R² ajustado desta regressão é de 0,927, o que demonstra que este modelo permite explicar cerca de 92,7% da variância da superação no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo, sendo que apenas 7,3% desta é explicada por fatores externos.

A tabela permite-nos concluir que apenas o coeficiente da variável superação no trabalho não é considerado significativo, sendo que o stress no trabalho, a satisfação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional foram considerados significativos pelo seu nível de confiança ser inferior a 0,05. Sendo que o stress no trabalho apresenta um coeficiente negativo este tem um impacto negativo no EEPI, com as restantes variáveis a apresentar coeficientes positivos e, portanto, um impacto positivo no EEPI.

Em suma, é possível concluir que as hipóteses H11, H14 e H20 são corroboradas, verificando-se um impacto das variáveis referenciadas no

compromisso afetivo organizacional. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H17 respeitante à influência da superação no trabalho no compromisso afetivo organizacional, não tendo esta significância estatística.

Hipóteses	Resultado
H11: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada
H12: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada
H13: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Não corroborada
H14: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada

Desempenho Individual

A análise da variável DI passa também pela análise das variáveis explicativas stress no trabalho, satisfação no trabalho, superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional, sendo esta relação representada pela equação linear:

$$DI = \beta_0 + \beta_1 * S + \beta_2 * SATIS + \beta_3 * SUP + \beta_4 * CAO + \varepsilon$$

O teste desta relação, deu origem à seguinte tabela:

Tabela 41 Dados da análise do DI

Variáveis	DI		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
S	-,242	-3,216	,002
SATIS	,751	3,711	,000
SUP	,453	6,036	,000
CAO	NS	NS	NS

Constante	,270	,416	,678
R²		,856	
R² Ajustado		,851	
Teste F	170,508		,000

Estes resultados da análise do DI dão então origem à equação linear múltipla apresentada:

$$DI = 0,270 - 0,242S + 0,751SATIS + 0,453SUP + \varepsilon$$

Pela análise da tabela, verificamos que o nível de significância do teste F é 0,000, ou seja, é possível analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R² ajustado desta regressão é de 0,856, o que demonstra que este modelo permite explicar cerca de 85,6% da variância da superação no trabalho, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo, sendo que apenas 14,4% desta é explicada por fatores externos.

Segundo a tabela, foi-nos possível concluir que todos os coeficientes foram considerados significativos, exceto o do compromisso afetivo organizacional que obteve um nível de confiança superior a 0,05. Nisto, é possível acrescentar que o stress no trabalho tem um impacto negativo com o seu coeficiente de -0,242, com as restantes variáveis com impacto positivo no desempenho individual.

Em suma, é possível concluir que as hipóteses H12, H15 e H18 são corroboradas, verificando-se um impacto positivo das variáveis referenciadas no desempenho individual. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H21 respeitante à influência do compromisso afetivo organizacional no desempenho individual, não tendo esta significância estatística.

Hipóteses	Resultado
H15: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada
H16: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada

H17: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada
H18: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Desempenho Individual.	Não corroborada

Bem Estar Subjetivo

Finalmente, a análise desta variável passa também pela análise das variáveis explicativas stress no trabalho, satisfação no trabalho, superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional, sendo esta relação representada pela equação linear:

$$BES = \beta_0 + \beta_1 * S + \beta_2 * SATIS + \beta_3 * SUP + \beta_4 * CAO + \varepsilon$$

De seguida é apresentada a tabela com o resumo dos dados desta relação:

Tabela 42 Dados da análise do BES

Variáveis	BES		
	Coeficientes	Teste T	Valor -p
S	-,236	-3,304	,001
SATIS	,660	3,434	,001
SUP	,144	2,016	,047
CAO	NS	NS	NS
Constante	,782	1,268	,208
R²		,741	
R² Ajustado		,732	
Teste F	82,002		,000

Estes resultados da análise do BES dão então origem à equação linear múltipla apresentada:

$$BES = 0,782 - 0,236S + 0,660SATIS + 0,144SUP + \varepsilon$$

Pela análise da tabela, verificamos que o nível de significância do teste F é 0,000, ou seja, é possível analisar esta regressão.

O valor do coeficiente do R^2 ajustado desta regressão é de 0,732, o que demonstra que este modelo permite explicar cerca de 73,2% da variância do bem estar subjetivo, concluindo-se que a maior parte da variância é explicada pelo modelo.

Segundo a tabela, foi-nos possível concluir que todos os coeficientes foram considerados significativos, exceto o do compromisso afetivo organizacional que obteve um nível de confiança superior a 0,05. Também é possível observar que o stress no trabalho tem um impacto negativo com o seu coeficiente de -0,236, com as restantes variáveis com impacto positivo no desempenho individual.

Em suma, é possível concluir que as hipóteses H13, H16 e H19 são corroboradas, verificando-se um impacto positivo das variáveis referenciadas no bem estar subjetivo. Por outro lado, não se corrobora a hipótese H22 respeitante à influência do compromisso afetivo organizacional no BES, não tendo esta significância estatística.

Hipóteses	Resultado
H19: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H20: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H21: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H22: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Bem Estar Subjetivo.	Não corroborada

5.3.3. Resumo do teste de hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1: A LMX está positivamente relacionada com o AOP.	Não corroborada
H2: A TMX está positivamente relacionada com o AOP.	Não corroborada

H3: Há uma relação negativa entre a diferenciação da LMX e o Stress no Trabalho.	Corroborada
H4: Há uma relação negativa entre a TMX e o Stress no Trabalho.	Corroborada
H5: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Satisfação no Trabalho.	Corroborada
H6: Há uma relação positiva entre TMX e a Satisfação no Trabalho.	Corroborada
H7: Existe uma relação positiva entre a LMX e a Superação no Trabalho.	Não corroborada
H8: Existe uma relação positiva entre TMX e a Superação no Trabalho.	Corroborada
H9: Existe uma relação positiva entre a LMX e o Compromisso Afetivo Organizacional.	Não corroborada
H10: Existe uma relação positiva entre TMX e o Compromisso Afetivo Organizacional.	Corroborada
H11: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada
H12: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada
H13: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Não corroborada
H14: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Equilíbrio Emocional e Paz Interior.	Corroborada
H15: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada
H16: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada
H17: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Desempenho Individual.	Corroborada

H18: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Desempenho Individual.	Não corroborada
H19: Há uma relação negativa entre o Stress no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H20: Há uma relação positiva entre a Satisfação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H21: Há uma relação positiva entre a Superação no Trabalho e o Bem Estar Subjetivo.	Corroborada
H22: Há uma relação positiva entre o Compromisso Afetivo Organizacional e o Bem Estar Subjetivo.	Não corroborada

5.4. Discussão dos Resultados

Daqui em doravante, serão discutidos os resultados provenientes da análise do impacto das variáveis sociodemográficas, o género e a antiguidade, e do teste de hipóteses, com o propósito de evidenciar o impacto da LMX e da TMX nas variáveis mediadoras e nas consequentes.

O modelo proposto foi dividido em duas partes. Na primeira avaliámos o impacto da LMX e da TMX no apoio organizacional percebido, no stress no trabalho, na satisfação no trabalho, na superação no trabalho e no compromisso afetivo organizacional. A segunda fase foi destinada à análise da influência destas variáveis nas variáveis consequentes, nomeadamente, o equilíbrio emocional e paz interior, o desempenho individual e o bem estar subjetivo.

Verificamos no teste de hipóteses realizado, que a ligação entre o apoio organizacional percebido e a LMX e a TMX, correspondentes às hipóteses H1 e H2, apenas se mostra significativa em relação à LMX. No entanto, a relação entre estas variáveis, neste estudo, é impactada de forma negativa, sendo que uma diminuição de 0,103 na escala da variável LMX leva a um aumento de uma unidade do apoio organizacional percebido. Isto vai contra a H1 que previa um impacto positivo e contra a literatura revista que servia de suporte a esta hipótese como os estudos de Eisenberger, Fasolo e LaMastro (1990) e Solnet e Hood (2008). Isto pode ser

argumentado pelo dia no qual os questionários foram respondidos, a um sábado. Os autores sugerem que, sendo este um dia disponível para repor horas de trabalho não utilizadas durante os dias úteis ou mesmo para simplesmente trabalhar mais horas mais tentar atingir os objetivos, grande parte dos inquiridos correspondem a elementos de *out-group* das suas equipas. Os indivíduos deste grupo não possuem relações de grande significância com o supervisor, sendo que, dependendo da equipa, até podem guardar rancor e ressentimento por não trabalharem com certas campanhas mais favoráveis, considerando injusto permanecerem atrás nas suas funções. Assim, alguma repercussão direcionada ao supervisor pode elevar a sua perceção de apoio organizacional da PT Sales. Em relação à TMX, como não se mostrou significativa, não há evidências de que, à medida que qualidade das relações com os colegas aumenta, também aumenta o apoio organizacional percebido. Apesar de esta afirmação ir contra a revisão de literatura, devido ao ambiente de grande pressão dos *contact center*, os autores afirmam que os colaboradores utilizam os seus colegas para libertar as frustrações diárias das suas funções e, chegando a um nível global dentro da equipa, vai deteriorar a perceção de que a organização valoriza a contribuição dos colaboradores.

5.4.1. Variáveis Mediadoras

Observando a relação existente entre as variáveis LMX e TMX e o stress no trabalho, podemos reparar que é uma relação significativa para ambas as hipóteses H3 e H4, querendo isto dizer que a LMX e a TMX reduzem o stress dos colaboradores. Assim, podemos considerar os supervisores e os colegas de equipa como potenciais inibidores do stress, diminuindo ou mesmo eliminando este. Este impacto negativo irá aumentar o desempenho individual e o bem estar dos colaboradores, permitindo uma cultura organizacional positiva e que potencia os sentimentos de afeto perante a organização (Thomas e Lankau, 2009; Tse & Dasborough, 2008).

Relativamente às relações existentes entre a LMX e a TMX e a satisfação no trabalho, verificamos que os resultados só corroboram as hipóteses

parcialmente, sendo que a TMX de facto tem um impacto positivo, H6 no entanto a LMX não apresenta significância relevante na satisfação no trabalho, não corroborando a H5. Este fenómeno pode ser explicado pelo facto de, desde a crise económica, Portugal tem vindo a tornar-se socialista, portanto contempla menos e dá menos crédito ao papel de supervisor, preferindo dar destaque às relações com os seus colegas de equipa para alcançarem a plenitude da satisfação no trabalho. Além disto, este modelo permite explicar 73,9% da relação existente, sendo que 26,1% da variância é explicada por fatores externos, podendo estes contribuir para a não significância da LMX. Em relação à relação com a TMX, esta vai de encontro ao estudo de Wech (2003), sendo que a satisfação é de facto influenciada pela relação com os colegas.

No que diz respeito às ligações entre a LMX, a TMX e a superação no trabalho, H7 e H8 respetivamente, observamos que a LMX possui um impacto negativo na superação e a TMX impacta positivamente a mesma. Assim, pela equação escrita anteriormente no capítulo, uma diminuição de cerca de 0,298 na escala de LMX e um aumento de 0,989 na escala de TMX leva ao aumento de uma unidade da superação no trabalho. Isto vai contra o estudo de Breevaart e dos seus colegas de 2015, que observaram que as relações de alta qualidade de LMX estão associadas a altos níveis de superação no trabalho, graças à maior quantidade de recursos disponíveis e de suporte. No entanto, como já foi observado anteriormente, o dia da recolha de dados potenciou o aumento dos inquiridos com relações de baixa qualidade de LMX. Estes indivíduos provavelmente pertencem ao *out-group*, preferindo confiar nos seus colegas de equipa para se motivarem e aprenderem novas técnicas, como defendem Ashill e os seus colegas (2009).

Finalmente, podemos verificar que respeitante às relações da LMX, TMX e do compromisso afetivo organizacional, apenas a TMX tem uma ligação significativa com o CAO. Isto quer dizer que a H9 não é corroborada mas que a H10 é, indicando que por um aumento de 0,726 na escala da TMX, o CAO aumenta em média uma unidade. Estas afirmações vão contra os estudos de Wayne, Shore, Bommer e Tetrick (2002), sendo que os incentivos fornecidos pelo supervisor não são suficientes para criar um vínculo afetivo dos colaboradores à organização. Isto, mais

uma vez, poderá ser devido ao aumento do socialismo, e à presença de uma maior quantidade de inquiridos dos *out-groups* das suas respetivas equipas. Assim, é de esperar que os colaboradores procurem uma ligação afetiva à organização através dos colegas de equipa (Allen & Meyer, 1990) que se encontram a trabalhar as mesmas campanhas, de maneira a que identifiquem mais com estes e assimilam os seus valores, surgindo daí o compromisso afetivo perante a organização.

5.4.2. Variáveis Consequentes

Observando as relações existentes entre os constructos stress no trabalho, a satisfação no trabalho, a superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional com o equilíbrio emocional e paz interior, hipóteses H11, H12, H13 e H14 respetivamente, podemos verificar que não coincidem completamente com o esperado. Foi possível verificar que o stress afeta negativamente o EEPI, H11, e que a satisfação e o compromisso afetivo afetam positivamente, H12 e H14, como previsto pela revisão de literatura (Diener, 1997; Joelle & Coelho, 2017; Daniel, 2015). É possível ainda dar destaque ao stress no trabalho e à satisfação no trabalho na medida em que são as variáveis que maior impacto têm no EEPI, tanto negativamente quanto positivamente, respetivamente. Apesar de, globalmente, ser possível afirmar que existem relações significativas destas variáveis com o equilíbrio emocional e paz interior, verificamos que a superação no trabalho não contribui significativamente, não corroborando a H13. Isto pode ser devido ao ambiente de alta pressão e competitividade do *contact center* e à função em si. Uma vez que os colaboradores estão sujeitos a uma repetitividade muito alta nas chamadas que executam, para se superarem e desempenharem as suas tarefas podem ter de recorrer a subterfúgios para manterem o desempenho. Os autores estimam que é plausível afirmar que estes subterfúgios não contribuem para a espiritualidade, razão pela qual a superação no trabalho não ter impacto nesta variável, neste contexto em particular.

Relativamente às ligações entre o stress no trabalho, a satisfação no trabalho, a superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional com o

desempenho individual, podemos observar que apenas o CAO não teve significância estatística, não corroborando a hipótese H18. Isto vai contra o estudo de Vandenberghe (2003), que afirma que o CAO é um construto que motiva os colaboradores a desempenharem melhor as suas funções. No entanto, o facto dos inquiridos potencialmente pertencerem em grande parte ao *out-group* das suas equipas pode fazer com que este compromisso afetivo seja de nível reduzido, ao ponto de não ter impacto no desempenho. De resto, é de esperar que o stress afete negativamente o desempenho, H15, como referido por Adler e pelos seus colegas em 2006, que a satisfação no trabalho aumente a motivação para potenciar um melhor desempenho, H16, (Vandenberghe, 2003) e que a superação no trabalho, estimule o comportamento inovador (Gaudêncio et al., 2014) que por sua vez aumenta o desempenho individual, corroborando a H17. Assim, é crucial para os colaboradores conseguirem controlar os seus níveis de stress e possuírem uma boa relação com os seus colegas, de acordo com a equação de regressão da satisfação no trabalho, de forma a não prejudicarem ou mesmo aumentarem o seu desempenho individual.

No que diz respeito às relações entre as variáveis mediadoras e o bem estar subjetivo, correspondente às hipóteses H19, H20, H21 e H22, mais uma vez observamos que o compromisso afetivo organizacional, H22, não tem significância estatística. Isto vai contra o estudo de Jayaratne de 1988, que defendia que a perceção de suporte da organização está relacionada com o bem estar. No entanto, como já foi dito anteriormente, o facto de a amostra ter sido retirada durante um sábado pode ter limitado a apresentação deste efeito. A análise da relação entre o stress e o bem estar subjetivo, H19, vai de encontro ao observado por Azevedo em 2017, apontando mais uma vez para o efeito prejudicial do ambiente de alta pressão dos *contact centers*. A satisfação no trabalho conduz ao aumento do BES, H20, como afirmado por Kaplan e os seus colegas em 2009, visto que a própria escala de satisfação no trabalho mede os aspetos cognitivos do BES. Finalmente, a superação no trabalho apresenta uma relação positiva como BES, corroborando a hipótese H21, pois permite aos colaboradores exercerem o máximo das suas

capacidades relativas à função sem sentirem que se estão a conter, como observado por Bakker e Oerlemans (2011).

5.5. Conclusão

É então concluída a discussão dos resultados do modelo de investigação. É essencial agora destacar quais as principais conclusões que podemos retirar deste estudo. No que diz respeito aos mediadores da LMX e da TMX, podemos ressaltar que o stress no trabalho, a satisfação no trabalho, a superação no trabalho e o compromisso afetivo organizacional são de facto variáveis consistentes, ajudando na construção das variáveis principais. Estes mediadores não só ajudam a perceber as características essenciais para a definição de um bom colaborador de *contact center* mas também permitem às organizações terem um ponto de referência para estabelecer boas relações com estes. No que toca às variáveis consequentes, o equilíbrio emocional e paz interior, o desempenho individual e o bem estar subjetivo, são todos considerados construtos relevantes para a LMX e para a TMX, comprovando-se a relevância deste estudo empírico.

6. Conclusão

Neste capítulo serão apresentados os contributos teóricos e práticos desta dissertação, assim como as limitações que estiveram presentes durante a sua execução assim como as futuras linhas de investigação. Este estudo tinha como principal objetivo demonstrar o impacto da LMX e da TMX nas suas variáveis consequentes, no equilíbrio emocional e paz interior, no desempenho individual e no bem estar subjetivo.

Após a revisão de literatura, de autores como Yammarino, Dionne, Chun e Dansereau (2005); Sherony e Green (2002); Kralj e Solnet (2011); Joelle e Coelho (2017); Semedo, Coelho & Ribeiro (2015) sobre os temas apresentados, foi possível definir um conjunto de variáveis que definem os mediadores e as consequências da LMX e da TMX no contexto do *contact center*. O estudo baseou-se num questionário estruturado elaborado pelos autores e foram recebidas 90 respostas. Este questionário foi elaborado através das várias métricas que constituem as variáveis deste estudo. Foi entregue em mão diretamente aos inquiridos na PT Sales localizada em Coimbra.

Para a análise das relações estabelecidas foi utilizado o programa SPSS, para verificar a análise fatorial das variáveis, a análise descritiva, o impacto das variáveis sociodemográficas e, finalmente, o teste de hipóteses. Este teste de hipóteses do estudo, deu resultados fidedignos das correlações das variáveis, corroborando ou não as hipóteses estabelecidas.

Os resultados principais demonstraram que, essencialmente, a TMX possui um impacto positivo nas variáveis mediadoras, tendo as suas hipóteses sido todas corroboradas. Já a LMX apresentou pouca relação com as variáveis mediadoras, tendo pouca ou nenhuma significância estatística nestas. Relativamente às variáveis consequentes, globalmente, as hipóteses foram corroboradas, havendo situações em que tal não acontece, como é o caso da superação no trabalho relativamente ao equilíbrio emocional e paz interior e o compromisso afetivo organizacional em relação ao desempenho individual e ao bem estar subjetivo.

6.1. Contributos Teóricos

Como pode ser observado no capítulo 2, a revisão da literatura, a LMX e a TMX têm recebido atenção de vários autores ao longo das décadas. Estes autores dinamizaram estudos com outras variáveis que estimularam debates e potenciaram novos modelos de estudo, com mais relações para interagir com estas variáveis. Tudo isto enriquece a literatura destes temas, trazendo contributos teóricos para vários contextos, como neste caso, o de *contact center*. Estes centros concentram grande parte das atividades de telemarketing, o que cria uma comunidade cada vez mais crescente de indivíduos que utilizam esta linha de trabalho como subsistência. Assim, é natural as organizações olharem para estes centros como meio de fazer crescer as suas atividades. Assim, o primeiro contributo teórico desta dissertação é a compreensão do que faz um bom colaborador. Em Portugal este tipo de estudos é escasso, em particular dentro do tema do telemarketing. Com este estudo, é possível perceber o que é que estimula um indivíduo e o que é que potencia o seu desenvolvimento dentro do ambiente de pressão e competitivo do *contact center*. É possível perceber que não é tanto a relação com o supervisor da equipa que o faz suportar e manter a sua função mas sim a relação com os seus colegas, que partilham técnicas e suporte emocional para tal.

A segunda contribuição parte da validação das escalas utilizadas no estudo no contexto português. A maioria dos estudos realizados sobre a TMX e a LMX não utilizavam certos mediadores e consequências que foram aqui propostos. Especialmente no contexto português de *contact center*, foi mais utilizada a variável liderança, obliterando a relação entre o supervisor e os colaboradores. Desta forma, é importante ter em conta que estas relações são tão ou mais importantes do que a posição em si de cada um dos intervenientes.

Após estas análises, é possível salientar que estas contribuições se devem em parte a estudos anteriores, destacando os de Yammarino, Dionne, Chun e Dansereau (2005) e de Sherony e Green (2002), tendo testado as variáveis principais e as suas variáveis consequentes, permitindo a realização deste presente estudo. É esperado então que a dissertação possa contribuir para o enriquecimento

teórico dos temas apresentados por anos que venham. É também esperado que consiga melhorar a noção das organizações do que é um bom colaborador e do que fazer para poder desenvolver o desempenho de cada um deles para alcançar mais facilmente os objetivos.

6.2. Contributos Práticos

De acordo com esta dissertação, é possível afirmar que a LMX e a TMX são essenciais para o bom funcionamento do *contact center*. Cada vez mais as organizações se viram para o telemarketing para expandir a sua área de controlo das marcas, sendo facilmente visto como uma vantagem competitiva pelas organizações que o executam. Mas, para esta variação de publicidade e vendas singrar, é preciso investir num bom ambiente nos *contact center* bem como no desenvolvimento dos seus recursos humanos. Como esta forma do marketing reduz o custo das restantes formas, as organizações devem contemplar estas variáveis como fatores essenciais destes centros. É importante serem estudadas para eliminar a alta rotatividade deste tipo de funções pelo ambiente de pressão. É através dos colaboradores destes centros que se percebe mais facilmente o que o consumidor pretende e o que é possível fazer para ir de encontro a sua vontade.

É certo que cada vez mais as organizações estão sobre uma tremenda pressão para sobreviver e progredir num mundo de trabalho constantemente em mudança (Ndlouvu & Parumasur, 2005). No entanto, não podem olhar apenas para o ambiente exterior, há que ter em conta as relações que se formam no contexto da organização. É importante construir e desenvolver a lealdade dos colaboradores à organização ou, caso contrário, não há quem tente fazer algo mais por ela, apenas lá estão para desempenharem a sua função, receberem o seu salário e seguir para casa. Através do estreitamento das relações existentes na organização, é possível levar a mesma a outro nível. É mais fácil desempenhar funções, é mais fácil defender a imagem da organização e espalhar o bom nome da mesma.

Através disto, esta investigação pretende auxiliar organizações em crescimento ou mesmo já consolidadas no mercado, evidenciando as

características já existentes nos seus *contact centers* e potenciando o seu desenvolvimento e criação de variáveis que facilitem o crescimento desse mesmo centro.

6.3. Limitações e futuras linhas de investigação

Mesmo com o estudo oferecendo contribuições teóricas e práticas com os seus resultados, existem algumas limitações passíveis de consideração.

Em primeiro lugar, salienta-se a utilização de uma amostra de carater não probabilístico, sendo assim impossível a generalização dos resultados obtidos para a população geral, sendo o estudo válido apenas para efeitos do teste de hipóteses e para a generalização e criação das mesmas. Outra limitação é o facto de todas as perguntas serem obrigatórias e os inquiridos não conseguirem dar a sua opinião sobre as mesmas colocando limitações à interpretação dos itens, vistos serem de resposta múltipla. Em futuros estudos, poderá ser considerada outra forma de questionário ou mesmo entrevista aos inquiridos de forma a melhor captar as suas opiniões.

O questionário por ser extenso, pode ter tido um impacto negativo nas respostas obtidas. Isto pode causar aos inquiridos inquietação e assim, responderem de forma aleatória ao que lhes era questionado. Em estudos futuros, um questionário mais curto ou mesmo faseado pode implicar resultados mais positivos.

Como outra limitação, compreende-se o facto de a amostra ter sido escolhida a um sábado, o que limitou os inquiridos a possíveis elementos de equipas com relações não tão positivas com as posições superiores na organização. De futuro, um dia mais oportuno para a apresentação e recolha dos inquéritos com uma maior diferenciação de colaboradores será benéfico.

Por fim, sugere-se que os temas principais sejam trabalhados de forma exaustiva. Não há muitos exemplos destes temas no contexto português, seja em *contact center*, seja noutras áreas. Caso sejam estudados, é possível perceber

como as relações existentes dentro das organizações se transparecem para o êxito da organização como um todo e para a sua vantagem em relação a outras organizações.

Referências Bibliográficas

- Adler, D., Mclaughlin, T., Rogers, W., Chang, H., Lapitsky, L. & Lerner, D. (2006). Job Performance Deficits Due to Depression. *The American journal of psychiatry*, 163. 1569-1576.
- Afsar, B. & Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of perceived person–organization fit. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(4), 329-353.
- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative behaviour, and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 9, 208-230.
- Alge, Wiethoff & Klein (2003). When does the medium matter? Knowledge-building experiences and opportunities in ion-making teams. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 91, 26-37.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allison, B. B. (2016). An Examination of Leader-Member Exchange and Team Effectiveness. *All Dissertations*. 1618.
- Amaral, D. J., Godoy, A. S., César, A. M. R. V. C., Silva, A. A. (2006). *Diversidade de Gênero e Formação do Endogrupo: uma Contribuição da Teoria da Troca entre Líder e Membro (LMX)*.
- Andrews, F. and Withey, S. (1976). *Social indicators of well being*. 1st ed. New York: Plenum Press, pp.63-104.
- Arnold, J. & Feldman, C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill Book.
- Ashill, N. J., Rod, M., Thirkell, P. & Carruthers, J. (2009). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 338-350.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9, 134-145.
- Azevedo, A. C. F. (2017). Algemados ao stress: o eustress e o distress em agentes da polícia de segurança pública. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto.
- Bandura, A., & Jourden, F. J. (1991). Self-regulatory mechanisms governing the impact of social comparison on complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(6), 941-951.

- Barros, A. J. S., Lehfield, N. A. S. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (3ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bauer T. N., Erdogan B, Liden R. C., Wayne, S. J. (2006). A longitudinal study of the moderating role of extraversion: leader-member exchange, performance, and turnover during new executive development. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 298-310.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39, 1538-1567.
- Bell, J., Waters, S., & Ebooks Corporation. (2014). *Doing your research project: A guide for first-time researchers* (Sixth ed.). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Bettenhausen, K. L. (1991). Five years of groups research: What we have learned and what needs to be addressed. *Journal of Management*, 17(2), 345-381.
- Biron, C., Brun, J., Ivers, H., Cooper, C. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and well-being determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*, 5(4), 26-37.
- Blau, P. M. (1964), Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34: 193-206.
- Breevaart, K., Bakker, A.B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 754-770.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W., Jr. (1998). Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance. *Journal of Marketing*, 62(4), 88-98.
- Brown, Steven R. (1996). Q methodology and qualitative research. *Qualitative Health Research*, 6(4), 561-567.
- Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. and Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished Manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J. and Wise, L. L. (1990). Modelling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-575.

- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J.E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 78-90.
- Cervo, A., Bervian, P. A. & Silva, R. (2006). *Metodologia Científica* (6ª ed.). São Paulo: Pearson.
- Chiu, R. K. & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24(3), 284-298.
- Chullen, C. L. (2014). How does supervisor burnout affect leader-member exchange a dyadic perspective? *International Business & Economic Research Journal*, 13(5), 1113–1126.
- Chung, R.L (2001). Job satisfaction and organizational commitment among Junior High School Counselors in Taipei, Taiwan, Ph.D. Dissertation. Ohio: University of Toledo.
- Cogliser, C. C. and Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Cummins, R. A. (1995). On the trail of the gold standard for subjective well-being. *Social Indicators Research*, 35, 179–200.
- Cummins, R. A. (1998). The second approximation to an international standard of life satisfaction. *Social Indicators Research*, 43, 307–334.
- Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Cunha, R. C. Rego, A. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3ª edição, RH de
- Daniel, J.L. & Jardon, R.C (2015). The relationship between individual spirituality, organizational commitment and individual innovative behavior. *Management Research and Practice*, 7(1), 5-13.
- Dansereau, F. J., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Debats, D. L., Drost, J. & Hansen, P. (1995), Experiences of meaning in life: A combined qualitative and quantitative approach. *British Journal of Psychology*, 86, 359-375.

- Dellcorso, C. (2015). Capital espiritual e sua influência na gestão de pessoas. *Administradores*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/capital-espiritual-e-sua-influencia-na-gestao-de-pessoas/83799/>
- DelVecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson-manager relationship: The effect of latitude, loyalty and competence. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18(1), 31-47.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Deshpande, Revati (2012). To Compare the Workplace Stress and the Relieving Technique in Different Departments in ABC Ceramic Company of Gujarat State. *Researcher's World- Journal of Arts, Science and commerce*, 3(3), E-ISSN 2229-4686, ISSN 2231-4172 . Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2126462>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology* 463-473. London: Oxford University Press.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24(1), 25-41.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team-member and leader-member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 3(1), 20-32.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L. and Ferris, G.R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management*, 38, 1715-1759.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification. *Leadership Quarterly, 16*(4), 569-589.
- Floyd, F. J., & Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment, 7*(3), 286-299.
- Ford, L. R., & Seers, A. (2006). Relational leadership and team climates: Pitting differentiation versus agreement. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 258-270.
- Gaudêncio, P., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2014). Organisational CSR Practices: Employees' Perceptions and Impact on Individual Performance. *International Journal of Innovation Management, 18*(4), 26p.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics, 33*(4), 379-392.
- 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), 827-844. Gilbert, D. & Abdullah, J. (2004). Holydaytaking and the sense of well-being. *Annals of Tourism Research, 31*, 103-121.
- Gilman, R., Huebner, E. S., & Laughlin, J. E. (2000). A first study of the multidimensional Students' life satisfaction scale with adolescents. *Social Indicators Research, 52*(2), 135–160.
- Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. *Handbook in industrial and organizational psychology, 1201-1245*.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9*, 175-208.
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology, 67*(6), 868-872.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior & Human Performance, 30*(1), 109-131.
- Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*. Ohio: Kent State University Press.

- Graen, G.B., & Ginsburgh, S. (1977). Job resignation as a function of role orientation and leader acceptance: A longitudinal investigation of organizational assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1991). The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributions: Toward a theory of leader-making. *Journal of Management Systems*, 3(3), 33-48.
- Greenberg, J. & Baron., R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Universidade de Cornell: Pearson Prentice Hall.
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi, C. R. L. & Janeiro, V. (2018). *Aprender Fazendo Estatística*.
- Gursoy, D. & Maier, T. & Chi, C.. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Guzzo, R. A., & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117.
- Harris, E.G., Artis, A.B., Walters, J.H. and Licata, J.W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- Harris, T. B., Li, N., & Kirkman, B. L. (2014). Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314-328.
- Heller, D., Watson, D., & Hies, R. (2004). The role of person versus situation in life satisfaction: A critical examination. *Psychological Bulletin*, 130(4), 574-600.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1208-1219. <http://dx.doi.org/10.1037/a0012678>
- Herdman, A. O., Yang, J. & Arthur, J. B. (2017). How Does Leader-Member Exchange Disparity Affect Teamwork Behavior and Effectiveness in Work

- Groups? The Moderating Role of Leader-Leader Exchange. *Journal of Management*, 43(5), 1498–1523
- Hill, C. & Jones, G. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Houghton Mifflin.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Toward the measurement of organizational practices: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 388-396.
- Hsiung, H. H., & Tsai, W. C. (2009). Job definition discrepancy between supervisors and subordinates: The antecedent role of LMX and outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 89–112.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jasmand, C., Blazevic, V. & de Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Jayarathne, S., Himle, D., Chess, W. (1988). Dealing with Work Stress and Strain: Is the Perception of Support more Important than its Use?. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 24(2), 191-202.
- Jian, G. (2014). Revisiting the association of LMX quality with perceived role stressors: Evidence for inverted U relationships among immigrant workers. *Communication Research*, 41(1), 52–73.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542.
- Jones, F., Fletcher, B., & Ibbetson, K. (1991). Stressors and strains amongst social workers: Demands, supports, constraints and psychological health. *British Association of Social Workers*, 21, 443–469.
- Jong, P. J., & Hartog, D. D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 41-64.
- Jurkiewicz, C. L. & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kamdar, D., & Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1286-1298.
- Kaplan, S. and R. Kaplan. 2009. Creating a Larger Role for Environmental Psychology: The Reasonable Person Model as an Integrative Framework. *Journal of Environmental Psychology, 29*(3), 329–339.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: a literature review. *Journal of Business Ethics, 94*(1), 89–106.
- Katherine J. Klein, Fred Dansereau and Rosalie J. Hall. (1994). Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis. *The Academy of Management Review, 19*(2), 195-229.
- Keyes, C. L. M., & Waterman, M. B. (2003). Dimensions of well-being and mental health in adulthood. In M. H. Bornstein, L. Davidson, C. L. M. Keyes, & K. A. Moore (Eds.), *Crosscurrents in contemporary psychology. Well-being: Positive development across the life course* (pp. 477-497). Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital, 2*(3), 284-296.
- Kobau, R., Snizek, J., Zack, M. M., Lucas, R. E., & Burns, A. (2010). Well-being assessment: An evaluation of well-being scales for public health and population estimates of well-being among US adults. *Applied Psychology: Health and Well-being, 2*(3), 272-297.
- Lagace, R., Castleberry, S. & Ridnour, R. E. (1993). An Exploratory Salesforce Study Of The Relationship Between Leader-Member Exchange And Motivation, Role Stress, And Manager Evaluation. *Journal of Applied Business Research (JABR), 9*, 110-119.
- Laka-Mathebula, M. R. (2004). *Modelling the relationship between organizational commitment leadership style, human resources management practices and organizational trust*. University of Pretoria, Pretoria.
- Larsen, R. J., & Diener, E. (1985). A multitrait-multimethod examination of affect structure: Hedonic level and emotional intensity. *Personality and Individual Differences, 6*, 631–636.
- Lawrence, E.R. & Kacmar, K. (2012). Leader-member exchange and stress: The mediating role of job involvement and role conflict. *Journal of Behavioral & Applied Management, 14*, 39-52.
- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial Psychology, 18*(7), 726-744.

- Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1059-1066.
- Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: a social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109.
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G. & Brown T. J. (2003). On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness: A Hierarchical Model Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662-674.
- Liden, R.C., Erdogan, B., Wayne, S.J. & Sparrowe, R.T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 723-746.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. & Harms, Peter D. (2013). Meeting the Leadership Challenge of Employee WellBeing Through Relationship PsyCap and Health PsyCap. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 18–133.
- Mackie, K. S., Holahan, C. & Gottlieb, N. (2001). Employee Involvement Management Practices, Work Stress, and Depression in Employees of a Human Services Residential Care Facility. *Human Relations - HUM RELAT*, 54, 1065-1092.

- Malhotra, N.K. (2004). *Marketing Research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Maria Joelle & Arnaldo Matos Coelho (2017). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Martins, M. E. G. (2013). Desvio padrão amostral. *Revista de ciência elementar*, 1(1), 21.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Milliman, J., Ferguson, J. Trickett, D. & Condemni, B.(1999). Spirit and community at Southwest Airlines: An investigation of a spiritual values-based model. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 221-233.
- Mishra, S. K. (2014), Linking perceived organizational support to emotional labor. *Personnel Review*, 46(6), 845-860.
- Mohammed, F. and Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3, 43-53.
- Morais, C. M. (2005). *Escalas de Medida, Estatística Descritiva e Inferência Estatística*. Instituto Politécnico de Bragança, Bragança.
- Moss, S., Sanchez, J., Brumbaugh, A. & Borkowski, N. (2009). The Mediating Role of Feedback Avoidance Behavior in the LMX—Performance Relationship. *Group & Organization Management - GROUP ORGAN MANAGE*. 34. 645-664.
- Mott P. E. (1972), *The Characteristics of Effective Organizations*, Harper and Row: New York.
- Muse, L. A., Harris, S. G. & Field, H. S. (2003). Has the Inverted-U Theory of Stress and Job Performance Had a Fair Test?. *Human Performance*, 16:4, 349-364.

- Nord, W.B. (1969). Social exchange theory: An integrative approach to social conformity. *Psychological Bulletin*, 71, 174-208.
- Offermann, L. R., & Hellmann, P. S. (1996). Leadership behavior and subordinate stress: A 360° view. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(4), 382-390.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation. *The organizational frontiers series*, 27, 233-284.
- Pasquali, L. (2003). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Vozes.
- Paul F. Buller and Cecil H. Bell, Jr. (1986). Effects of Team Building and Goal Setting on Productivity: A Field Experiment. *The Academy of Management Journal*, 29(2), 305-328.
- Pavlovich K. & Corner, P. D. (2014). Conscious Enterprise Emergence: Shared Value Creation Through Expanded Conscious Awareness. *Journal of business ethics*, 121(3), 341-351.
- Pavot, W., & Diener, E. (1993). Review of the Satisfaction With Life Scale. *Psychological Assessment*, 5(2), 164-172.
- Pereira, A. (2006). *SPSS: Guia Prático de Utilização* (6ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pervin, L. A. (1989). *Personality: Theory and research* (5th ed.). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Pestana, M. H & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementariedade do SPSS* (6ªed.). Lisboa: Sílabo.
- Petchsawang, P. & D. Duchon. 2012. Workplace Spirituality, Meditation, and Work Performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
- Prottas, D. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51–60.
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work-engagement: The mediating role of job crafting. *SA journal of industrial psychology*, 43. DOI: 10.4102/sajip.v43i0.1458
- Raju, P.M. & Srivastava, R. C. (1994). Factors contributing to Commitment to the teaching profession. *International Journal of Educational Management*, 8(5), 7-13.
- Rana, B. and Munir, K. (2011), Impact of stressors on the performance of employees On line at <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/32729/Mpra>. Paper No.32729, posted 10. August 2011 17:20 UTC Munich Personal RePEc Archive.

Rezapour, F. & Ardabili, F. S. (2017). Leader-member exchange and its relationship with career adaptability and job satisfaction among employees in public sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 425-433.

Anexos

A. Questionário

QUESTIONÁRIO SOBRE AS RELAÇÕES INTER E INTRA LÍDERES E COLABORADORES: UM ESTUDO SOBRE O DESEMPENHO INDIVIDUAL E O BEM ESTAR DOS COLABORADORES DO CONTACT CENTER DA PT SALES

Este questionário pretende recolher informação sobre a importância das relações entre todos os colaboradores do *contact center* da PT Sales situado em Coimbra, com o objetivo de compreender as mesmas para uma melhor aplicação das teorias existentes. O questionário será anónimo e totalmente confidencial, sendo que apenas o investigador terá acesso às respostas.

Agradeço a tua colaboração,

Guilherme Fazenda

Indica o teu grau de concordância em relação às afirmações que são apresentadas de 1 a 5, de acordo com a escala que é apresentada acima do grupo:

	1-Nada	2-Pouco	3-O suficiente	4-Frequentemente	5-Imenso				
1	Sei normalmente quando o meu supervisor está satisfeito com o meu trabalho.				1	2	3	4	5
2	O meu supervisor compreende os meus problemas e necessidades do trabalho.				1	2	3	4	5
3	O meu supervisor reconhece o meu potencial.				1	2	3	4	5
4	Independentemente da autoridade formal que ele construiu na sua posição, o meu supervisor utiliza o seu poder para me ajudar a resolver os problemas no trabalho.				1	2	3	4	5
5	Independentemente da autoridade formal que ele construiu na sua posição, o meu supervisor dar-me-ia "carta branca" às suas próprias custas.				1	2	3	4	5
6	Tenho confiança suficiente no meu supervisor para o defender e justificar as suas ações se ele não estiver presente para o fazer.				1	2	3	4	5
7	A minha relação de trabalho com o meu supervisor é excelente.				1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente				
1	Faço frequentemente sugestões de melhores técnicas de trabalho a outros membros da equipa.				1	2	3	4	5
2	Os outros membros da minha equipa normalmente dizem-me quando faço algo que torna os trabalhos deles mais fáceis (ou difíceis).				1	2	3	4	5
3	Eu normalmente digo aos membros da minha equipa quando fazem algo que torna o meu trabalho mais fácil (ou mais difícil).				1	2	3	4	5
4	Os outros membros da minha equipa reconhecem o meu potencial.				1	2	3	4	5
5	Os outros membros da minha equipa compreendem os meus problemas e as minhas necessidades.				1	2	3	4	5
6	Eu consigo ser flexível sobre trocar de responsabilidades para tornar o trabalho dos meus colegas mais fácil.				1	2	3	4	5
7	Em situações complicadas, os outros membros da equipa normalmente pedem-me ajuda.				1	2	3	4	5
8	Em situações complicadas, eu frequentemente ofereço-me para ajudar os meus colegas.				1	2	3	4	5
9	Eu estou disposto a ajudar a acabar trabalho que foi designado a outros membros da minha equipa.				1	2	3	4	5
10	Os outros membros da minha equipa estão dispostos a ajudar-me a acabar trabalho que me foi designado.				1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente				
1	Em comparação com os meus colegas, a minha capacidade de ajustamento a mudanças no modo de trabalho é excelente.			1	2	3	4	5	
2	Em comparação com os meus colegas, a minha reação a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) é excelente.			1	2	3	4	5	
3	Em comparação com os meus colegas, a qualidade da minha resposta a situações de relativa emergência é excelente.			1	2	3	4	5	
4	Em comparação com os meus colegas, o nível de eficiência do meu trabalho é excelente. Por outras palavras, uso de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.).			1	2	3	4	5	
5	Em comparação com os meus colegas, as minhas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram é excelente.			1	2	3	4	5	
6	Em comparação com os meus colegas, a minha eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho é excelente.			1	2	3	4	5	

7	Em comparação com os meus colegas, a minha rapidez em adaptar-me às mudanças no trabalho é excelente.	1	2	3	4	5
8	Em comparação com os meus colegas, o meu supervisor classificou o meu desempenho como excelente na última avaliação formal de desempenho.	1	2	3	4	5
9	Em comparação com os níveis de produtividade dos meus colegas, o meu nível de produção, em quantidade, é excelente.	1	2	3	4	5
10	Em comparação com os meus colegas, a qualidade do meu trabalho é excelente.	1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente	
1	De forma geral a minha vida é próxima do meu ideal.	1	2	3	4	5
2	As minhas condições de vida são excelentes.	1	2	3	4	5
3	Estou muito satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5
4	Até agora consegui as coisas importantes que quero na vida.	1	2	3	4	5
5	Se eu pudesse voltar atrás no tempo, não mudava quase nada.	1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente	
1	O meu trabalho ajuda-me a sentir paz comigo mesmo.	1	2	3	4	5
2	O meu trabalho ajuda-me a encontrar um equilíbrio na minha vida.	1	2	3	4	5
3	O meu trabalho ajuda-me a concretizar as minhas aspirações pessoais.	1	2	3	4	5
4	O meu trabalho ajuda-me na minha realização pessoal.	1	2	3	4	5
5	O meu trabalho ajuda-me a ser mais feliz.	1	2	3	4	5
6	O meu trabalho ajuda-me a que mesmo quando alguma coisa corre mal me sinta confiante.	1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente	
1	Tendo tudo em conta, estou satisfeito com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2	Em geral, eu gosto do meu trabalho.	1	2	3	4	5
3	Em geral, eu gosto de trabalhar aqui.	1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente	
1	Eu adoraria passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5
2	Eu sinto que faço parte da família nesta organização.	1	2	3	4	5

3	Eu considero os problemas da organização como sendo meus.	1	2	3	4	5
4	Eu sinto-me emocionalmente ligado a esta organização.	1	2	3	4	5
5	A minha organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
6	Eu sinto um forte senso de apego à minha organização.	1	2	3	4	5

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente
1	Sinto-me frustrado por causa do meu trabalho.				
2	Trabalho sobre uma quantidade grande de pressão.				
3	Os problemas relacionados com trabalho causam-me problemas a dormir.				
4	Se estivesse noutra trabalho provavelmente estaria melhor de saúde.				
5	Sinto-me nervoso antes das reuniões para discutir os resultados.				
6	É provável que o meu trabalho afete diretamente a minha saúde.				

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente
1	Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.				
2	Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.				
3	Eu tenho orgulho em conseguir fazer com que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.				
4	Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.				

	1-Discordo Fortemente	2-Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5-Concordo Fortemente
1	A organização valoriza a minha contribuição para o seu bem estar.				
2	A organização considera os meus esforços extras.				
3	A organização iria ter em consideração qualquer reclamação da minha parte.				
4	A organização preocupa-se realmente com o meu bem estar.				
5	Mesmo se eu fizesse o melhor trabalho possível, a organização iria ignorá-lo.				
6	A organização tem em consideração a minha satisfação geral com o trabalho.				
7	A organização demonstra muita preocupação comigo.				
8	A organização tem orgulho nos meus feitos no trabalho.				

Por último, solicito alguma informação para efetuar uma caracterização do perfil dos entrevistados:

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____ anos

Estado civil: Solteiro(a) Casado(a)/união de fato
 Divorciado(a) Viúvo(a)

Nível de escolaridade: **Tempo na organização:**

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutorado

1 mês

entre 1 e 3 meses

entre 3 e 7 meses

entre 7 meses e 1 ano

mais de 1 ano

Um bem haja pela tua colaboração!