

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Sofia Bettencourt Freitas

A Liderança Ética e o Conflito entre o Trabalho e a Vida Familiar nos Enfermeiros do Setor Público

Cláudia Bettencourt **A Liderança Ética e o Conflito entre o Trabalho e a Vida Familiar nos Enfermeiros do Setor Público**

Uminho | 2019

Abril de 2019



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Cláudia Sofia Bettencourt Freitas

**A Liderança Ética e o Conflito entre o
Trabalho e a Vida Familiar nos Enfermeiros
do Setor Público**

Dissertação de Mestrado
em Estudos de Gestão

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]

Cláudia Bettencourt

AGRADECIMENTOS

No momento de apresentar a investigação desenvolvida nestes últimos meses, não podia deixar de exprimir o meu mais profundo agradecimento com todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua concretização.

Face à grandeza do momento, as palavras parecem assumir uma pequenez descaracterizadora da emoção que as concebe. Portanto, o discurso será breve, mas a memória permanente.

Em primeiro lugar, quero dirigir uma palavra de agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, pela paciência com que me orientou e por toda a compreensão e disponibilidade demonstradas no decorrer de todo este percurso.

Um muito obrigado à minha mãe pelo desempenho duplo na minha educação e por todo o esforço para que eu chegasse onde, hoje, cheguei. Mais do que ninguém, acreditaste de que eu seria capaz e nunca, em momento algum, me deixaste desistir.

Quero agradecer aos meus familiares, pelo estímulo determinante à realização deste trabalho, em especial à minha “Tita”, Madrinha e Padrinho, pelo apoio e palavras de incentivo. Por todo o amor e carinho, o meu obrigado.

Expresso a minha gratidão com todos os que me ajudaram na divulgação dos questionários. Em particular à minha madrinha Mari pela ajuda fundamental que me proporcionou. Aos demais amigos e amigos de amigos, uma página não seria suficiente para vos enumerar e agradecer por toda a ajuda e dedicação indispensáveis à realização deste trabalho.

Não posso deixar de direccionar uma palavra de agradecimento a todos os enfermeiros que, pacientemente, disponibilizaram do seu precioso tempo para colaborar nesta investigação, através do preenchimento dos questionários.

Dirijo ainda um especial agradecimento à minha amiga Cláudia, pelos momentos de descontração e entreajuda. Obrigada por percorrermos este caminho juntas e fazermos da dificuldade de hoje, o sucesso do amanhã!

Finalmente agradeço, profundamente, às duas estrelinhas que me guiaram e iluminaram nesta longa caminhada. Obrigada pela força concedida quando julgava que já não a tinha e colocava em causa a concretização deste sonho. Avó e Ana, este trabalho também é vosso!

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho acadêmico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

“Faço da dificuldade a minha motivação”

Charlie Brown Jr.

À minha Mãe!

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em analisar o impacto da liderança ética no conflito trabalho-família e explorar o papel mediador da satisfação e moderador do *stress*. Um questionário foi respondido por 234 profissionais de enfermagem que exercem as suas funções em instituições públicas de saúde.

Foram estimados modelos de regressão linear com o propósito de avaliar estatisticamente a relação entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses formuladas. Os resultados indicaram uma relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família. O modelo de mediação com a variável satisfação profissional, indicou que a liderança ética se relaciona de forma positiva com a satisfação profissional e, que níveis mais elevados de satisfação levam à redução do conflito trabalho-família. Os resultados permitem concluir que existe uma perda de significância estatística da relação liderança ética e conflito trabalho-família com a introdução da satisfação como mediadora. O modelo de moderação com a variável *stress* profissional, indicou que as dimensões do *stress* (desafio e obstáculo) não moderam a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família.

Os resultados são discutidos e apresentadas as contribuições para a prática das organizações públicas portuguesas de saúde. São apresentadas algumas limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho que podem subsidiar investigações futuras sobre a liderança ética no domínio trabalho e família.

O valor acrescentado deste estudo empírico reside na análise da relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família e, como esta relação é mediada pela satisfação e moderada pelo *stress* profissional. Assim, o presente trabalho não só contribui para a comunidade académica como também se reveste de grande interesse para as organizações e as suas lideranças.

Palavras-Chave: Liderança Ética, Satisfação Profissional, *Stress* Laboral, Conflito Trabalho-Família.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the impact of ethical leadership on work-family conflict and to explore the mediating role of satisfaction and the moderator role of *stress*. A questionnaire was answered by 234 nursing professionals who work in Portuguese public health institutions.

Linear regression models were estimated in order to evaluate the relationship between the variables under study and to test the hypotheses formulated. Results indicate that there is a relationship between ethical leadership and the work-family conflict. The mediation model with the variable professional satisfaction, indicate that ethical leadership is positively related to job satisfaction, and higher levels of satisfaction lead to the reduction of work-family conflict. The study also concludes that there is a loss of statistical significance of the relationship between ethical leadership and work-family conflict with the introduction of satisfaction as mediator. The moderation model with the variable professional *stress*, indicated that the dimensions of *stress* (challenge and hindrance) did not moderate the relationship between ethical leadership and work-family conflict.

Results are discussed and study contributions are presented to the practice of Portuguese health organizations. Some limitations are found in the development of this work that subsidize future research on ethical leadership and work-family conciliation.

The added value of this empirical study lies in the analysis of the relationship between ethical leadership and work-family conflict, and how this relationship is mediated by satisfaction and moderated by professional *stress*. Thus, the present work not only contributes to the academic community but is also of great interest to the organizations and their leaderships.

Key Words: Ethical Leadership, Job Satisfaction, Work *Stress*, Work-Family Conflict.

Índice Geral

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1. Pertinência do Estudo	1
1.2. Contributos Académicos e Práticos	5
1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação	6
CAPÍTULO 2 – A LIDERANÇA ÉTICA E A INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA: QUE RELAÇÃO?	9
2.1. Liderança Ética	9
2.1.1. Liderança Transformacional, Transaccional, Autêntica e Espiritual: Sincronismo com a Ética.....	13
2.1.2. A Emergência da Eticidade na Liderança	18
2.2. Satisfação Profissional: Conceitos, Antecedentes e Efeitos Potenciais.....	20
2.2.1. A Profissão de Enfermagem e a sua relação com a Satisfação no Trabalho	24
2.2.2. A Preponderância da Liderança Ética na Satisfação Laboral.....	27
2.3. Stress Profissional: Conceitos, Antecedentes e Efeitos Potenciais	31
2.3.1. Novas noções de Stress Laboral.....	35
2.4. Conflito entre o Trabalho e a Vida Familiar.....	38
2.4.1. Conflito Trabalho-Família: Antecedentes e Consequências.....	42
2.4.2. Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família: Que relação?.....	45
CAPÍTULO 3 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES	51
3.1. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho	51
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DO ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO	57
4.1. Caracterização da Pesquisa.....	57
4.2. Descrição do Método da Recolha de Dados	58

4.2.1.	Escala da Liderança Ética	59
4.2.2.	Escala da Satisfação Profissional	62
4.2.3.	Escala do Conflito Trabalho-Família	64
4.2.4.	Escala do <i>Stress</i> Profissional.....	66
4.3.	Procedimentos Adotados para a Recolha de Dados	67
4.4.	População e Amostra	69
4.5.	Procedimentos para o Tratamento Estatístico	72
CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS		73
5.1.	Análise Fatorial das Escalas do Instrumento de Recolha de Dados	73
5.1.1.	Liderança Ética	74
5.1.2.	Satisfação Profissional	75
5.1.3.	<i>Stress</i> Profissional	78
5.1.4.	Conflito Trabalho-Família.....	80
5.2.	Análise Fatorial Confirmatória	83
5.2.1.	Avaliação do Modelo de Mensuração.....	83
5.3.	Medidas Descritivas e Análises Preliminares.....	87
5.3.1.	Análises das Correlações entre a Liderança, Satisfação, <i>Stress</i> e Conflito.....	88
5.3.1.1.	Análise das Correlações da Liderança Ética	89
5.3.1.2.	Análise das Correlações da Satisfação Profissional.....	90
5.3.1.3.	Análise das Correlações do Conflito Trabalho-Família.....	91
5.3.1.4.	Análise das Correlações do <i>Stress</i> Profissional	92
5.4.	Modelos Explicativos da Relação Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família.....	95
5.4.1.	Análise de Mediação	96
5.4.2.	Análise de Moderação.....	100
CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS		107
6.1.	A Liderança Ética: O seu impacto no Conflito Trabalho-Família	107

6.2.	Satisfação Profissional: A Magnitude sobre a relação Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família.....	109
6.3.	Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família: Implicações do <i>Stress</i> de Oportunidade e do <i>Stress</i> de Constrangimento	113
CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS		117
7.1.	Principais Conclusões do Estudo.....	117
7.2.	Implicações Práticas.....	120
7.3.	Limitações do Estudo	122
7.4.	Indicações para Investigações Futuras.....	123
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		125
APÊNDICE A.....		137

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Semelhanças e Diferenças entre Teorias de Liderança Ética, Transformacional, Autêntica e Espiritual.....	17
Tabela 2 - Escala da Liderança Ética.....	61
Tabela 3 - Escala da Satisfação Profissional.....	63
Tabela 4 - Escala do Conflito Trabalho-Família.....	65
Tabela 5 - Escala do <i>Stress</i> Profissional.....	67
Tabela 6 - Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra.....	71
Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala de liderança ética, com imposição de um fator (matriz de componentes).....	75
Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala de satisfação profissional, após rotação varimax.....	77
Tabela 9 - Estrutura fatorial da escala de <i>stress</i> profissional, após rotação varimax.....	79
Tabela 10 - Estrutura fatorial da escala do conflito trabalho-família.....	81
Tabela 11 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Liderança Ética, Satisfação, <i>Stress</i> Profissional e Conflito Trabalho-Família.....	86
Tabela 12 - Medidas descritivas relativas à Liderança Ética, Satisfação, <i>Stress</i> Profissional e Conflito Trabalho-Família.....	87
Tabela 13 - Matriz Correlacional.....	94
Tabela 14 - Resultados da Análise de Mediação.....	99
Tabela 15 - Resultados da Análise de Moderação pelo <i>Stress</i> de Oportunidade.....	104
Tabela 16 - Resultados da Análise de Moderação pelo <i>Stress</i> de Constrangimento.....	106

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de Investigação.....	55
Figura 2 – Modelo Concetual e Estatístico de Mediação Simples	96
Figura 3 – Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família, mediada pela Satisfação Profissional.....	98
Figura 4 – Modelo Concetual de Moderação Simples.....	100
Figura 5 – Modelo Estatístico de Moderação Simples.....	101
Figura 6 – Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família, moderado pelo <i>Stress</i> de Oportunidade.....	103
Figura 7 - Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família, moderado pelo <i>Stress</i> de Constrangimento.....	105

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O presente trabalho enquadra-se no âmbito do Mestrado em Estudos de Gestão da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, e tem como objetivo analisar a liderança ética e as suas repercussões no conflito trabalho-família dos profissionais de saúde, mais concretamente dos profissionais de enfermagem.

Variadas razões motivaram o interesse por esta temática. Enquanto cidadã atenta à realidade nacional, tenho assistido a notícias frequentes de greves no setor da enfermagem que retratam um elevado descontentamento destes profissionais, com influência naturalmente no domínio pessoal e no domínio familiar dos mesmos. Neste contexto de insatisfação da classe profissional de enfermagem, a influência dos superiores hierárquicos imediatos parece ser determinante. Por outro lado, segundo a revisão de literatura constatei que o tema, apesar da sua pertinência, tem sido pouco explorado e os poucos estudos existentes não se reportam ao contexto português. Neste sentido, a finalidade desta investigação consiste em aprofundar o conhecimento sobre o impacto da liderança, concretamente se existe uma relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família e, como esta relação se altera na presença da satisfação e do *stress* profissional, relativamente aos profissionais de enfermagem que exercem as suas atuais funções nas instituições públicas portuguesas de saúde.

1.1. Pertinência do Estudo

Desde sempre o trabalho assumiu uma importância extrema na vida dos indivíduos ocupando, nos dias de hoje, uma grande influência nas suas vidas. No entanto, com o passar dos tempos, o trabalho tem sofrido profundas alterações representando dificuldades em diferentes domínios. Em particular, as alterações decorrentes da entrada das mulheres no mercado de trabalho motivaram mudanças significativas nos contextos de trabalho (Casper & Bianchi, 2002) e implicaram mudanças ao nível da gestão das responsabilidades laborais e familiares, simultaneamente (Li, McCauley, & Shaffer, 2017). Associada a esta mudança na gestão de papéis emerge o comportamento do líder, que de acordo com diversos autores tem a capacidade de ajudar a enquadrar e gerir os diferentes domínios (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997; Voydanoff, 2004; Major & Lauzun, 2010; Bagger & Li, 2014; Cowart, Gilley, Avery, Barber, & Gilley, 2014; Li, McCauley, & Shaffer, 2017).

Num contexto em que o trabalho assume um papel central na vida dos profissionais, as relações que se desenvolvem entre o líder e o colaborador parecem assumir um papel importante ao

nível da satisfação dos profissionais na medida em que contribuem para o seu bem-estar, bem como para a gestão dos papéis profissionais e familiares. No entanto, quando essa gestão não é conseguida, o indivíduo pode vivenciar situações que se configuram de conflito entre a esfera do trabalho e a esfera familiar. Em termos de conflito trabalho-família, poucos são os estudos que analisam a sua relação com a liderança, pelo facto de a literatura se concentrar demasiado no papel do comportamento do líder na obtenção de resultados organizacionais. No entanto, os estudos existentes consideram que o comportamento do líder pode causar efeitos que ultrapassam os limites considerados tradicionais e referentes apenas ao domínio do trabalho. Os estudos mais proeminentes reforçam a ideia de que as fronteiras trabalho e família são permeáveis e que as experiências vivenciadas num domínio podem afetar as experiências vividas no outro (Bianchi & Milkie, 2010).

A percepção de que o líder é ético tem um impacto abrangente que vai muito além da simples percepção tendo por isso impacto ao nível do comportamento de quem o segue. Neste sentido, o desenvolvimento de uma investigação neste campo reveste-se de grande pertinência para compreender como o comportamento de liderança ética, exercido pelos superiores hierárquicos imediatos, influencia o conflito trabalho-família daqueles que têm sob a sua alçada. Complementarmente, este estudo pode ser útil para as organizações e para os líderes que se preocupam com esta interferência interdomínios, por intermédio dos níveis de satisfação e *stress* profissional dos colaboradores que, de alguma forma, podem ser controlados e/ou influenciados pelos líderes. Em suma, o presente estudo servirá de suporte para os superiores e organizações, nomeadamente organizações de saúde, no sentido destes perceberem melhor que postura podem adotar relativamente aos seus colaboradores.

Nos últimos anos, os estudos sobre o vínculo existente entre o comportamento do líder e os resultados trabalho-família começaram a receber mais atenção (Li et al., 2017). Tal como argumentado por Liden et al. (1997), a relação que se estabelece entre o líder e o colaborador tem grande impacto nas experiências de trabalho dos profissionais o que, por conseguinte, se reflete no domínio trabalho-família. Neste sentido, incluímos as teorias de aprendizagem e de troca social, para explicar o vínculo entre os comportamentos de liderança ética e o conflito trabalho-família. Segundo a teoria de aprendizagem social (Bandura 1977) existe um processo de influência entre os líderes e os colaboradores, tendo por base a transmissão de valores éticos, através de mecanismos diretos ou indiretos (Brown et al., 2006). Adicionalmente, o líder não só influencia o comportamento do colaborador através da inclusão de normas éticas, como também favorece o desenvolvimento de uma

boa relação (Brown et al., 2006). Esta relação suporta-se na teoria de troca social (Blau, 1964) e estabelece-se em virtude do tratamento ético recebido, bem como da confiança que os profissionais nutrem pelo superior (Brown et al., 2005). Neste intercâmbio sustentado pela reciprocidade, os líderes ajudam os colaboradores no que se refere ao domínio trabalho-família, garantindo que se sintam valorizados e salvaguardando os seus níveis de produtividade e estes, por sua vez, ajudam o líder a atingir os seus objetivos (Major & Lauzun, 2010). Esta moldura teórica ajuda a explicar a influência da liderança sobre o domínio trabalho-família, por entre as experiências vividas no local de trabalho constituindo-se um bom ponto de partida para a compreensão desta ligação.

Se se considerar que grande parte do dia de um indivíduo é passado no local de trabalho, o facto deste se sentir bem no mesmo é uma necessidade que tem de ser atendida, no sentido em que o bem-estar no trabalho reflete-se nos restantes domínios (Locke, 1976). Para autores como Carvalho et al. (2006) e Brown et al. (2005) a satisfação no trabalho pode ser induzida pelo comportamento do líder, no sentido em que os comportamentos consistentes com as normas são suscetíveis de serem observados e afetar os comportamentos e atitudes dos profissionais (Brown & Treviño, 2006). A este respeito, vários estudos estabelecem uma ligação entre a liderança ética e a satisfação apresentando resultados positivos ao nível do desempenho e da satisfação no trabalho que se associam a reduções no conflito trabalho-família (Prottas, 2013). Importa ter presente que não só do cumprimento das normas sobrevive a liderança ética. Em particular, Beauregard (2011) argumenta que comportamentos de preocupação com a vida familiar e pessoal dos profissionais se associam a maiores níveis de satisfação no trabalho e a uma maior eficiência na redução do conflito trabalho-família.

As circunstâncias e as exigências sob as quais um profissional de enfermagem desempenha a sua atividade podem gerar *stress*, apresentado por Cooper (1993) como algo negativo que resulta da incapacidade de lidar com as fontes de pressão no trabalho prejudicando, conseqüentemente, a saúde física e mental, bem como a satisfação no trabalho, ao afetar tanto o indivíduo como a organização. Para melhor se perceber este fenómeno introduziu-se a teoria da conservação dos recursos que defende a existência de uma quantidade finita de recursos, na qual a ameaça ou perda destes motiva os indivíduos a procurar obter, manter, desenvolver e proteger uma série de recursos que são valorizados pelo mesmo para conseguir algo importante (Hobfoll, 1989). No entanto, a disposição dos indivíduos para “obter, manter, desenvolver e proteger” recursos dependerá do modo como se sentem motivados para reverter a situação em que se encontram.

Na presente dissertação adotamos uma visão contemporânea do *stress* que postula que a sua existência não é, necessariamente, prejudicial como diversos autores referem, tais como Selye (1976) e Cunha, Rego, Cunha, e Cabral-Cardoso (2004), pela distinção que fazem entre o “bom *stress*” e o “mau *stress*”. Baseado nesta distinção o estudo de Cavanaugh, Boswell, Roehling, e Boudereau (2000) reconhece a existência do *stress* de desafio, que proporciona desafios ou oportunidades associadas à realização e ao desenvolvimento pessoal e, o *stress* de obstáculo que origina restrições indesejáveis passíveis de condicionar o desenvolvimento e a realização pessoal. Face a estas dimensões, os indivíduos impulsionados pelo *stress* de desafio tenderão a ser mais ativos em relação aos desafios da sua vida, contrariamente aos indivíduos que vivenciam o *stress* de obstáculo. No que respeita aos seus efeitos, LePine et al. (2004) afirmam que no geral ambos estão associados a elevados níveis de conflito trabalho-família, ainda que diferentemente relacionados com outros construtos tal como iremos abordar nesta tese.

Em harmonia com o que descrevemos até ao momento, o presente estudo pretende analisar como o conflito trabalho-família pode ser motivado pelo modo como os enfermeiros percebem o comportamento ético dos seus superiores hierárquicos imediatos, bem como perceber de que forma esses comportamentos podem influenciar o conflito trabalho-família quando a satisfação medeia e o *stress* modera esta relação.

Neste sentido, e face ao exposto, esta dissertação tem como objetivo responder à seguinte questão de investigação: ***“Qual o impacto da liderança ética no conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem, quando esta relação é mediada pela satisfação profissional e moderada pelo stress no trabalho?”***

1.2. Contributos Acadêmicos e Práticos

A constatação de que a literatura é insuficientemente proveitosa no estudo da relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, bem como da influência da satisfação e do *stress* profissional sobre esta relação, faz sobressair a pertinência do desenvolvimento de estudos desta índole. Por outro lado, a constatação de que a relação entre os construtos apresenta ainda algumas lacunas evidencia a importância de desenvolver estudos sobre esta problemática.

Precisamente o impacto do comportamento dos líderes éticos sobre o conflito trabalho-família dos profissionais carece ainda de maior investigação, dado o seu estado atual ser incompleto e excessivamente simplificado. Paralelamente, a satisfação e o *stress* profissional ainda que sejam variáveis exaustivamente abordadas na literatura, são variáveis que devem receber maior atenção quando abordada a relação entre a liderança e o conflito, no sentido em que são variáveis sobre as quais os líderes podem ter alguma influência. Neste sentido, a realização deste trabalho procura ser um suporte empírico relativamente às variáveis em análise, no sentido em que tem em consideração o crescente interesse pela literatura referente ao conflito entre o trabalho e a vida familiar e as repercussões que uma liderança baseada na eticidade pode causar, tanto na vida pessoal como na vida profissional da população em estudo. Deste modo, propomo-nos a clarificar a influência entre os comportamentos de liderança ética e o conflito trabalho-família, bem como da satisfação e do *stress* profissional sobre a relação anterior e contribuir para um avanço no conhecimento científico da temática em análise.

Simultaneamente, a presente investigação foi delineada no sentido de contribuir não só para a comunidade académica, mas também para uma possível melhoria das práticas de gestão adotadas, na medida em que este estudo se reveste de grande interesse para os superiores, particularmente os líderes das instituições de saúde, no sentido em que aborda questões que lhes são pertinentes e de grande importância na atualidade.

1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação

Formulada a questão de investigação, é fundamental definir-se os objetivos que integram a base do problema de investigação e que se pretende cumprir com a realização deste trabalho. Nesse sentido, discriminamos os seguintes objetivos a atingir:

Objetivo 1: Perceber como o conflito trabalho-família pode ser motivado pela perceção dos enfermeiros em relação ao comportamento ético do superior hierárquico imediato.

Objetivo 2: Perceber de que forma o comportamento ético do líder pode influenciar o conflito trabalho-família, por intermédio da satisfação profissional.

Objetivo 3: Compreender que efeitos ocorrem do impacto da liderança ética sobre o conflito trabalho-família na presença do *stress* de desafio (SD).

Objetivo 4: Compreender que efeitos ocorrem do impacto da liderança ética sobre o conflito trabalho-família na presença do *stress* de obstáculo (SO).

No que se refere à estrutura da presente dissertação, esta é composta por sete capítulos. Neste capítulo efetuou-se a introdução ao estudo, através da apresentação do objeto de pesquisa, a pertinência do estudo para o contexto em que foi realizado, os contributos académicos e práticos esperados, a questão de investigação e os objetivos a atingir.

No Capítulo 2, é apresentado o enquadramento teórico através da revisão da literatura sobre o tema, bem como de alguns conceitos que se revelam importantes para uma melhor compreensão da temática em estudo.

No Capítulo 3, é apresentado o modelo de investigação, onde se identifica a variável dependente, independente, moderadora e mediadora subordinadas à pesquisa. Com base no modelo de investigação apresentado, neste capítulo também se apresentam as hipóteses a testar, formuladas a partir da revisão da literatura.

No Capítulo 4, são explicitados os aspetos metodológicos. Neste capítulo é caracterizada a pesquisa, através da descrição do método de investigação adotado e das opções metodológicas que serão seguidas no estudo. De seguida, é descrita a técnica escolhida para a recolha dos dados, apresentando o questionário e as medidas que o constituem. Fazemos, ainda, referência ao método

de abrangência da amostragem e aos aspectos éticos subjacentes ao estudo. Por último, são apresentados os procedimentos adotados para testar o modelo e as hipóteses formuladas inicialmente.

O Capítulo 5, é destinado à análise e apresentação dos dados obtidos no trabalho de campo e submetidos ao tratamento estatístico. Numa primeira fase, apresentamos a análise fatorial exploratória e confirmatória dos componentes que integram o instrumento utilizado para a recolha dos dados e, numa fase subsequente apresentamos os modelos de regressão (mediação e moderação) que explicam o fenómeno em estudo.

No Capítulo 6 é feita a discussão dos resultados à luz das principais evidências empíricas existentes e identificadas na revisão de literatura.

O Capítulo 7 destina-se à apresentação das conclusões mais proeminentes do estudo desenvolvido. Neste capítulo fazemos referência, ainda, às contribuições do estudo, mais especificamente as suas implicações práticas, bem como as principais limitações, com indicação de pistas para uma investigação futura neste domínio.

Finalmente, é apresentada a lista de referências bibliográficas utilizada nesta dissertação e o apêndice com o instrumento utilizado (Apêndice A).

CAPÍTULO 2 – A LIDERANÇA ÉTICA E A INTERFACE TRABALHO-FAMÍLIA: QUE RELAÇÃO?

Neste capítulo pretendemos rever e apresentar os principais desenvolvimentos teóricos, conceituais e empíricos relacionados com os conceitos em estudo, nomeadamente, com o conceito de liderança ética e conflito entre o trabalho e a vida familiar. Tratando-se de um tema pouco explorado, a revisão de literatura que se apresenta em seguida procura identificar as definições mais proeminentes sobre esta temática, bem como desenvolver as abordagens teóricas que sustentam esta investigação. Em paralelo, será realizada uma revisão dos construtos satisfação profissional e *stress* no local de trabalho, na medida em que são abordados como potenciais influências sobre a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família.

2.1. Liderança Ética

O conceito de liderança ética tem merecido um interesse crescente por parte de investigadores que se dedicam ao estudo do comportamento organizacional e particularmente aqueles que se interessam pelas crises morais que têm sido identificadas em diferentes contextos organizacionais (Brown & Treviño, 2006; Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

A liderança é definida como um processo de influência entre o líder e os seguidores, sendo este fenómeno social resultante de comportamentos e características do líder, mas também da percepção dos colaboradores e da influência do contexto no qual o fenómeno ocorre (Day & Antonakis, 2012).

A profusão de escândalos éticos em variados contextos organizacionais realça a importância da ética na liderança. Na sequência destes escândalos, muitas organizações começaram a institucionalizar o comportamento ético, sendo este fenómeno entendido como o “grau em que uma organização incorpora explicitamente a ética nos seus processos de tomada de decisão” (Singhapakdi & Vitell, 2007, p. 284). Para Singhapakdi e Vitell (2007) o processo de institucionalização da ética pode apresentar-se de forma explícita e implícita. A institucionalização ética explícita significa que “o comportamento ético é formalmente expresso sem imprecisão” (Singhapakdi & Vitell, 2007, p.285) e a forma implícita significa que o “comportamento ético está implícito, ou não expresso diretamente, e é entendido como crucial” (Singhapakdi & Vitell, 2007, p.284).

Vitell e Singhapakdi (2008) simplificam esta questão ao referir que a institucionalização ética explícita se refere à codificação do comportamento ético em termos dos códigos de ética e manuais de políticas para estabelecer o que é considerado ético e monitorizar a eticidade dos princípios implementados na organização. Na institucionalização ética implícita o comportamento ético é entendido pelos colaboradores como crucial para o funcionamento da organização, como seja a liderança ética, o clima ético, mas também o comportamento ético em diferentes práticas de gestão tais como os sistemas de avaliação de desempenho e os sistemas de incentivos.

Nas diferentes definições de liderança ética, encontra-se implícita a existência de um subordinado e de um líder, este último detentor de características distintas das dos seus colaboradores e com a capacidade de os influenciar (Bass & Steidlmeier, 1999; Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Esta influência é entendida como “a demonstração de uma conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais, bem como a promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da comunicação, reforço e da tomada de decisão” (Brown et al., 2005, p.120). Com base nesta definição entende-se que os líderes éticos não só se preocupam com a conduta ética, como ainda a incorporam na envolvente onde se inserem.

Na expectativa de compreender, de forma clara, o verdadeiro significado desta definição proposta por Brown et al. (2005), procedeu-se à sua análise. Na primeira parte desta definição, mais concretamente “a demonstração de uma conduta normativa adequada através de ações pessoais e relações interpessoais (...)”, os autores argumentam que os indivíduos que são observados como líderes éticos modelam condutas que os subordinados consideram apropriadas, como por exemplo o cuidado, a justiça, a confiabilidade e a honestidade, que fazem do líder um modelo legítimo e credível. Relativamente ao termo “normativa adequada” é propositadamente vago, na medida em que o comportamento apropriado depende do contexto (Brown et al., 2005).

Em relação à restante definição “(...) promoção da mesma conduta aos seus subordinados através da comunicação (...)” indica que os líderes éticos não só chamam atenção para a ética, destacando-a, explicitamente, no ambiente social ao abordar os colaboradores sobre esta questão, como também dão voz aos subordinados, ou seja permitem o expressar das suas opiniões através de um processo interpessoal justo para todos (Bass & Steidlmeier, 1999). O elemento “reforço” da definição requer que os líderes éticos estabeleçam padrões éticos, premeiem a conduta ética e corrijam os colaboradores que não perseguem tais condutas (Treviño et al., 2003). O último componente “tomada de decisão” representa as considerações das consequências éticas das decisões

tomadas e as escolhas justas suscetíveis de serem observadas e repetidas pelos demais (Burns, 1978).

Quando se pensa num líder ético rapidamente se associa a um indivíduo paciente, disponível para ajudar os colaboradores e que todas as suas ações são pensadas de forma cuidada para não passar por cima de ninguém. Para além de diversas definições de liderança ética expostas na literatura, Treviño et al. (2003) e Brown et al. (2005) descrevem os líderes éticos como pessoas verdadeiras, honestas, amáveis e atentas, capazes de tomar decisões justas baseadas num conjunto de valores, que possibilitam um bom ambiente de trabalho para todas as partes envolvidas.

Sendo o conceito de liderança um processo de influência entre líderes e subordinados há interesse em conhecer os elementos subjacentes à relação. Diversos autores apontam que a liderança ética está intimamente relacionada com um conjunto de traços pessoais do líder. Nomeadamente, Treviño et al. (2003) referem a honestidade e a confiabilidade e, Brown et al. (2006) sublinham a consideração, a honestidade e a integridade como características destes líderes, o que faz com que estes decisores sejam percebidos como justos, credíveis e que se preocupam com as pessoas e com as questões relacionadas com a responsabilidade social.

Jordan, Brown, Treviño e Finkelstein (2013) procuraram perceber o que caracterizava os líderes éticos, tendo descoberto que são pessoas cuidadosas, honestas e com princípios éticos. Os líderes éticos são considerados justos e confiáveis, que recompensam o comportamento ético e punem o antiético e que comunicam a importância da ética aos colaboradores (Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005). Outro aspeto considerado, igualmente importante é a dimensão moral do líder traduzida na capacidade de influenciar o comportamento ético dos subordinados (Treviño et al., 2003).

A identidade moral do líder é relevante no processo de liderança, no sentido em que este, através dos seus comportamentos moralmente aceites pela sociedade, promove, primeiramente, a ética através da sua liderança e, posteriormente, promove um ambiente onde é possível aos colaboradores reconhecerem a importância de seguir os comportamentos morais (Howe, Walsman, & Ellertson, 2014).

Brown et al. (2005) reforçam a ideia de que os líderes éticos tomam decisões mais transparentes envolvendo-se na promoção, comunicação e reconhecimento de ações éticas junto dos seus seguidores. Os mesmos autores consideram ainda que um líder pode ser encarado como um modelo a seguir, na medida em que a perceção de liderança ética se relaciona positivamente com a

percepção face a um desempenho mais eficaz do líder, dedicação ao trabalho e satisfação face à vontade de relatar problemas à chefia (Howe et al., 2014).

Comumente, os conceitos de ética e moral são utilizados como sinónimos, todavia apesar de relacionados, são diferentes. A ética está relacionada com a “conduta” ou “caráter” dos líderes, preocupando-se com os princípios de comportamento do indivíduo na sociedade e, por sua vez, a moral diz respeito ao conjunto de todos os princípios e valores que uma sociedade considera como desejável ou apropriada (Northouse, 2013). Face à definição dos conceitos de ética e moral, para Treviño et al. (2003) os líderes podem moldar o seu comportamento e incentivar o comportamento ético dos seus subordinados ou, em contrapartida, serem líderes pessoalmente comprometidos com os valores morais. Os mesmos autores fazem, assim, uma distinção relevante no domínio da liderança ética entre “pessoa” e “gestor” moral. Os líderes que adotam a característica de pessoa moral valorizam a integridade, são confiáveis, justos e honestos, enquanto os líderes que adotam um papel de gestor moral assumem uma posição de liderança que é moralmente correta (Treviño et al., 2003). Paralelamente, Brown et al. (2005) argumentam que a pessoa moral se refere à forma honesta, cuidadosa, respeitosa e confiante como um líder se relaciona com os seus colaboradores ao fornecer-lhes o apoio necessário. O gestor moral diz respeito ao modo como um líder faz uso da sua posição para influenciar os comportamentos éticos dos seus subordinados. A liderança ética segundo Treviño et al. (2003) pressupõe a coexistência das duas dimensões, ou seja, a pessoa moral, a quem se atribui um caráter honesto, justo e confiável e o gestor moral que, por esses motivos, influencia o comportamento dos seus subordinados. Adicionalmente, Stouten et al. (2012) realçam os dois perfis ao sugerir que os líderes podem comportar-se eticamente, quando estes comportamentos estão diretamente relacionados com os seus valores pessoais ou, simplesmente, porque a ética se revela persuasiva e usam-na de forma instrumental.

A fim de estudar a ética e a liderança podem ser consideradas duas dimensões de acordo com as teorias éticas: as teorias de conduta e as teorias de caráter dos líderes (Northouse, 2013). Por outras palavras, estas incidem ou nas ações dos líderes ou como estes são enquanto pessoas. As teorias de conduta subdividem-se nas teorias teleológicas – que realçam as consequências das ações – e nas teorias deontológicas – que enfatizam o dever e as regras que estão na origem das ações (Northouse, 2013).

As teorias teleológicas derivam da palavra grega *telos*, que significa “propósitos” ou “fins” e, tentam dar resposta ao que é certo ou errado, concentrando-se na conduta adotada e nas

consequências desejáveis (Northouse, 2013). Nas teorias teleológicas, podem considerar-se três abordagens para o processo de tomada de decisão: o egoísmo ético, o utilitarismo e o altruísmo ético. O egoísmo ético propõe que uma pessoa deve agir de modo a criar o melhor para si (Avolio & Locke, 2002). Prescreve que as pessoas devem ser egoístas assumindo que a conduta ética consiste na obrigação de promover o bem-estar pessoal, aproximando-se da liderança transacional (Bass & Steidlmeier, 1999). O utilitarismo, por outro lado, tem como objetivo a criação do melhor para o maior número de pessoas. As ações são, moralmente, corretas quando maximizam os benefícios e minimizam os custos sociais (Schumann, 2001). Entre o egoísmo e o utilitarismo, está o altruísmo que indica que as ações devem promover o interesse dos outros, mesmo que estes sejam antagónicos aos interesses pessoais e individuais (Bowie, 1991). De uma forma diferente, ou seja, ao se concentrar nas ações e nas consequências destas, está a teoria deontológica. Esta teoria deriva da palavra grega *deos*, que significa “dever” e considera não só as consequências das ações como também a qualidade das mesmas (Northouse, 2013). Exemplificando, ser justo, manter o prometido e respeitar os demais são ações inerentemente boas, independentemente das suas consequências (Northouse, 2013). Nas teorias deontológicas salienta-se a importância de se cumprir as obrigações que são moralmente corretas. Considera-se que as ações do líder são morais se o mesmo tiver o direito moral para as fazer e se essas ações não interferirem nos direitos morais dos outros (Schumann, 2001).

Enquanto as teorias de conduta (teleológica e deontológica) debatem a ética por meio do comportamento ou conduta de um líder, a teoria do carácter, como o próprio nome indica, aborda a ética a partir do carácter do indivíduo (Northouse, 2013). Esta teoria baseia-se na ética das virtudes e enfatiza o carácter dos líderes e no que estes são enquanto pessoas. Esta perspetiva, salienta as características/virtudes do indivíduo (Pojman, 1995) e as capacidades morais que não sendo inatas podem ser adquiridas e desenvolvidas ao longo da vida (Northouse, 2013).

2.1.1. Liderança Transformacional, Transacional, Autêntica e Espiritual: Sincronismo com a Ética

Assente nos trabalhos de Treviño et al. (2003) e Brown et al. (2005), referentes a um modelo de avaliação da perceção de liderança ética sobre os comportamentos dos líderes éticos, podemos chegar a conceitos teóricos equivalentes como seja a liderança transformacional, transacional, autêntica e espiritual (Brown & Treviño, 2006).

A liderança transformacional consiste em inspirar os subordinados a olhar para além do seu próprio interesse e a trabalhar coletivamente para um objetivo comum, de modo a influenciar positivamente o seu potencial através da motivação intrínseca, para que os seguidores façam mais do que é esperado (Bass, 1985). Segundo o mesmo autor, estes líderes seguem uma conduta ética assente em princípios e valores sendo, portanto, confiáveis, admirados e respeitados e demonstram por vezes mais preocupações com as necessidades dos seguidores do que com as suas próprias. Brown e Treviño (2006) consideram que a liderança transformacional e a liderança ética se sobrepõem, na medida em que os líderes de ambos os modelos se preocupam com os outros e agem de acordo com princípios morais tais como a integridade. Similarmente, Burns (1978) assegurou que os líderes transformacionais inspiram os subordinados a alinhar com os seus próprios valores e princípios morais, propondo também que a liderança transformacional é uma liderança moral.

A influência idealizada (ou carisma), que decorre de elevados códigos morais; a estimulação intelectual, que consiste no incentivo dos subordinados para encontrar soluções inovadoras; a motivação inspiradora, que inspira os subordinados através de apelos emocionais e a consideração individualizada, que se preocupa com as necessidades individuais dos subordinados, constituem as dimensões deste tipo de liderança (Bass, 1985). Apesar das divergências sobre o tema, Avolio (1999) sugeriu que a influência idealizada é a que mais se aproxima da componente ética, por estes líderes serem “modelos suscetíveis de ser seguidos pelos subordinados”, “serem vistos por fazer a coisa certa” e por demonstrarem “elevados padrões de conduta ética e moral” (p.43). Identicamente, Brown et al. (2005) concluíram que a influência idealizada se correlacionava significativamente com a liderança ética. Porém, a literatura sublinha que estes modelos de liderança são distintos (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2003) havendo, na melhor das hipóteses, uma sobreposição parcial entre a liderança transformacional e a liderança ética (Treviño et al., 2003). Por este motivo, possivelmente, a liderança transformacional é considerada a construção, conceitualmente mais próxima da liderança ética.

A liderança transacional consiste num processo de troca entre os líderes e os seguidores com base no cumprimento de incumbências (Yukl, 2010). As recompensas contingentes e a gestão por exceção constituem as principais dimensões deste modelo de liderança. A primeira dimensão traduz-se em trocas entre os líderes e os subordinados nas quais os esforços são recompensados se as tarefas forem desempenhadas e o seguidor agir de acordo com o combinado (Bass, 1985). Assim, as recompensas contingentes podem apresentar-se sob a forma positiva ou negativa face às

expectativas estabelecidas, sendo utilizadas pelos líderes para motivar os colaboradores (Bass, 1985). Atente-se que as recompensas positivas não assumem, essencialmente, aspetos financeiros (como bônus, promoções ou aumentos salariais), mas também elogios pelo trabalho realizado, e reconhecimento público (Bass, 1985). Quanto às recompensas negativas podem variar entre um mero *feedback* negativo e o despedimento (Bass, 1985). A segunda dimensão consiste na gestão por exceção onde o líder intervém somente se algo de errado acontecer. A intervenção ocorre essencialmente sobre os aspetos negativos (Bass, 1985).

Apesar da liderança transaccional poder não ser considerada ética, por evidenciar a definição de padrões de avaliação de desempenho, recompensas e ações corretivas suscetíveis de ofender a dignidade dos colaboradores (Brown & Treviño, 2006), os líderes que adotam este tipo de liderança podem ser considerados éticos ao influenciar os colaboradores a serem responsáveis pela sua própria conduta ética (Treviño et al., 2003). Desta maneira, os mesmos autores descobriram que os líderes éticos utilizam processos de influência transaccional juntamente com abordagens de liderança transformacional para influenciar o comportamento dos seus subordinados (Treviño et al., 2003).

Recuperando o contexto em que emerge a preocupação com a ética, emerge também a necessidade de identificar um modelo de liderança alicerçado nos valores, na qual, recentemente, se destacou a liderança autêntica. A liderança autêntica enfatiza a transparência nas relações e condutas sólidas com os próprios valores gerando confiança e respeito nos subordinados, privilegiando o desenvolvimento de ambientes positivos, éticos e socialmente responsáveis (Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004). Os líderes autênticos são “pessoas que estão profundamente conscientes de como pensam e se comportam, são percebidos como conscientes dos seus próprios valores morais, conhecimentos e forças; conscientes do contexto em que operam; confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e com elevado caráter moral” (Avolio et al., 2004, p.4). Segundo os autores, este modelo de liderança poderia integrar outros modelos (como a liderança transformacional ou ética), pois tal como a liderança transformacional, também a liderança autêntica parece sobrepor-se à liderança ética (Brown et al., 2006). Nomeadamente, estes líderes preocupam-se com os outros e não com os seus próprios interesses, o que é fundamental para uma liderança baseada na autenticidade. Perante estas evidências, os líderes autênticos são líderes com princípios éticos que consideram as consequências das suas decisões éticas (Brown et al., 2006). Ainda assim, estes conceitos são distintos, no sentido em que a autenticidade e a autoconsciência não fazem parte da construção da liderança ética (Brown & Treviño, 2006).

A liderança espiritual é definida “como o conjunto de valores, atitudes e comportamentos necessários para motivar intrinsecamente a si próprio e aos outros, de modo a que tenham um sentido de sobrevivência espiritual, através da vocação e da cooperação” (Fry 2003, p.711). Este estilo de liderança apresenta três dimensões: a *visão*, que descreve a visão da organização; a *esperança e/ou fé*, que expressa a confiança de que a visão será concretizada e o *amor altruísta*, que decorre do carinho no ambiente de trabalho (Fry, 2003), que facilitam o desenvolvimento da confiança e do comprometimento com o grupo, através de líderes que incorporam valores espirituais como a integridade, honestidade e humildade, sendo exemplos confiáveis. Do mesmo modo, a ênfase da liderança espiritual na consideração, altruísmo e integridade é consistente com concepções da liderança ética (Brown et al., 2006). Porém, sugere-se que estes modelos de liderança são distintos, na medida em que a liderança espiritual possui conteúdos que não se relacionam com a ética, especificamente, os líderes espirituais são visionários e esta característica não se associa à liderança ética (Brown et al., 2006).

Seguindo Brown et al. (2006), todos os líderes éticos são considerados indivíduos íntegros que tomam decisões éticas, demonstram preocupação com os colaboradores e tornam-se modelos a seguir. Porém, nenhum dos construtos apresentados expressa a intervenção proativa dos líderes na conduta ética dos colaboradores, à exceção da liderança ética (Brown et al., 2006). Desta forma, concluímos que a liderança ética está, efetivamente, relacionada com as teorias de liderança apresentadas, mas é distinta destas, uma vez que os líderes éticos se focam nos padrões éticos através dos processos de comunicação e responsabilização (Brown et al., 2006) e agem proactivamente em prol dos seguidores. Este aspeto da liderança ética constitui, assim, uma característica distintiva face aos estilos de liderança supramencionados (Brown et al., 2006).

Na **Tabela 1** apresenta-se uma síntese do que foi abordado anteriormente. No entanto, apesar de não constar a liderança transacional, consideramos pertinente abordá-la, na medida em que os líderes éticos servem-se de processos da abordagem transacional por forma a influenciar o comportamento dos colaboradores (Treviño et al., 2003).

Tabela 1 - Semelhanças e Diferenças entre Teorias de Liderança Ética, Transformacional, Autêntica e Espiritual

	Semelhanças	Diferenças
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (Altruísmo); • Tomada de Decisão Ética; • Integridade; • <i>Role-model</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes éticos enfatizam os padrões éticos e a gestão moral (mais transacional); • Líderes transformacionais enfatizam a visão, os valores e a estimulação intelectual;
Autêntica	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (Altruísmo); • Tomada de decisão ética; • Integridade; • <i>Role-model</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes éticos enfatizam a gestão moral (mais transacional) e a “outra” consciência; • Líderes autênticos enfatizam a autenticidade e a autoconsciência;
Espiritual	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação com os outros (Altruísmo); • Integridade; • <i>Role-model</i>; 	<ul style="list-style-type: none"> • Líderes éticos enfatizam a gestão moral; • Líderes espirituais enfatizam a visão, esperança/fé e trabalho como vocação;

Fonte: Adaptado Brown & Treviño (2006, p. 598).

A liderança ética de acordo com Treviño et al. (2003), não sobrevive somente do tratamento justo e de líderes preocupados com os colaboradores, mas também de um processo de tomada de decisão baseado em princípios, empregando recompensas e punições para responsabilizar os colaboradores pela sua própria conduta ética (Treviño et al., 2003). Os líderes éticos tendem a ser atenciosos, honestos e justos na tomada de decisão socorrendo-se do uso de recompensas e punições para promover a conduta ética. Assim, este conjunto de elementos caracterizam a liderança ética, contudo nenhum destes aspetos isoladamente a constituem (Brown et al., 2005).

2.1.2. A Emergência da Eticidade na Liderança

As organizações devem preocupar-se com a disseminação e desenvolvimento de comportamentos éticos e o melhor meio para o conseguir é através das figuras imediatas que detêm mais poder junto dos colaboradores: os líderes (Dirks & Ferrin, 2002). Os líderes desempenham um papel importante no estímulo dos colaboradores face à responsabilidade da transmissão de valores éticos, no sentido de cuidar e manter saudável tanto a organização, como quem nela trabalha (Brown et al., 2005). É de extrema importância que os colaboradores se sintam bem no seu local de trabalho e, como tal, instituições que até ao momento não davam importância aos seus colaboradores, atualmente olham para a questão com maior preocupação, não só porque os contextos de trabalho que apoiam e encorajam a conduta ética apoiam, igualmente, o desenvolvimento deste estilo de liderança, ao fornecer mais políticas (formais e informais) que reforçam este comportamento e desenvolvem mais protótipos deste modelo, mas também porque a criação de uma cultura ética nas organizações produz resultados positivos, como por exemplo o aumento da satisfação com o líder e a vontade de exercer um esforço suplementar na realização das funções (Brown et al., 2005).

Em concreto, Brown e Treviño (2006) sugerem que a teoria da aprendizagem social (Bandura, 1977) e a teoria da troca social (Blau, 1964) contribuem para a compreensão da relação entre a liderança ética e os respetivos comportamentos dos liderados. No contexto organizacional, o líder transmite os seus valores éticos aos seguidores através da forma como se comporta e espera que estes sejam incorporados pelos colaboradores, através da aprendizagem social (Bandura, 1977). De acordo com esta teoria, ocorre um processo de influência, segundo o qual os colaboradores aprendem através da observação dos comportamentos do líder, que é percebido como um exemplo legítimo e atrativo e, portanto, suscetível de ser seguido. O comportamento dos seguidores é influenciado pelo comportamento do líder porque estes o reconhecem como sendo honesto e confiável. A influência ocorre num processo social de aprendizagem no qual os seguidores são influenciados pelo exemplo do líder. Desta forma, os líderes éticos são uma referência, na medida em que não só defendem os seus princípios, como também os seguem e praticam (Brown & Treviño, 2006) e, portanto, o seu comportamento é considerado como um protótipo se o líder dispuser de comportamentos éticos. Segundo Brown et al. (2005), quando os colaboradores percebem que os seus superiores têm uma conduta ética manifestam maior propensão para estabelecer uma relação de troca. Nesta ótica, os seguidores de líderes éticos tendem a estabelecer uma relação de troca social devido ao tratamento ético recebido e à confiança que sentem em relação aos líderes. Ou seja, quando os seguidores

percebem que os líderes são verdadeiros e bem-intencionados tendem a melhorar o seu próprio desempenho na realização das suas funções (Brown et al., 2005).

Nos estudos desenvolvidos por Treviño et al. (2003) e Brown e Treviño (2006) os líderes éticos foram reconhecidos como cuidadosos, com princípios morais, honestos, que tomam decisões justas e equilibradas, que comunicam a ética (com frequência) aos subordinados e definem padrões éticos através do recurso a recompensas e punições para que as suas normas sejam seguidas. Nesta perspetiva, Brown et al. (2005) consideram que o carácter de um líder é determinante para promover resultados positivos nas instituições e, sobretudo, a confiança e a satisfação profissional.

Apesar da liderança ética ser relativamente recente na literatura, parece ser já aceite que esta tem efeitos positivos no comportamento dos seguidores. Em particular, Brown et al. (2005) sugerem que a criação de uma cultura ética pode conduzir a melhorias em toda a cultura organizacional como o reporte de problemas, o esforço complementar na realização das funções entre outros resultados. Existem, também, estudos que estabelecem uma ligação entre a liderança ética, a maior satisfação e o compromisso no trabalho (e.g. Neubert et al., 2009), bem como baixos níveis de desvio (e.g. Mayer et al., 2009) e melhor desempenho (e.g. Walumbwa et al., 2011). A este respeito, Jordan et al. (2013) consideraram que os comportamentos e as características daqueles que têm influência sobre a organização são de facto relevantes e impactantes no comportamento dos outros elementos.

Numa meta-análise desenvolvida por Rockstuhl, Dulebohn, Ang e Shore (2012), os autores demonstraram que a relação de troca entre o líder e os seus subordinados estava positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, com as perceções de justiça, com a confiança no líder, com a menor intenção de *turnover* e com o comportamento de cidadania organizacional. Adicionalmente, Singhapakdi e Vitell (2007) reiteram que a institucionalização da ética implícita tem influência positiva na vida profissional dos colaboradores. Lee et al. (2018) argumentam que a institucionalização ética explícita (como os códigos de ética) influencia positivamente a institucionalização ética implícita, uma vez que fornece aos colaboradores diretrizes éticas para o comportamento, aumenta a sensibilidade ética entre os colaboradores e, conseqüentemente estimula o desenvolvimento de um clima ético, que é uma forma implícita de institucionalização ética. Nesta perspetiva, os autores afirmam que o clima ético induzido pela institucionalização ética explícita, aumenta a perceção de justiça dos colaboradores e melhora a reputação pública da organização, o que leva a um aumento da satisfação no trabalho. Paralelamente, garante um tratamento justo dos colaboradores e aumenta a probabilidade de satisfazer

as necessidades dos profissionais, como as necessidades de saúde, segurança, familiares e econômicas (Lee et al., 2018).

Encontrando apoio nas teorias de liderança, o comportamento do líder tem grande impacto nas experiências de trabalho dos profissionais o que, por conseguinte, se reflete no domínio trabalho-família. Parte do trabalho existente revela que o comportamento do líder desempenha um papel significativo sobre a influência das capacidades dos profissionais para gerir a interface trabalho-família. Neste sentido, o superior hierárquico imediato constitui um elemento relevante não só para direcionar a vida profissional dos seus colaboradores dentro da organização como também a vida pessoal destes. No entanto, trata-se de algo que iremos desenvolver mais adiante nesta dissertação.

2.2. Satisfação Profissional: Conceitos, Antecedentes e Efeitos Potenciais

A satisfação profissional é um tema que tem sido amplamente estudado sob diversas perspectivas que contribuem para diferentes concepções sobre o conceito (Martinez & Paraguay, 2003). Contudo, e apesar da ausência de concordância sobre a sua definição, crê-se que o trabalho é de importância extrema para a vida de qualquer indivíduo por contribuir para a sua sobrevivência e realização pessoal. Igualmente, se considerarmos que grande parte da vida de uma pessoa é passada no trabalho é fundamental que esta se sinta bem em relação ao mesmo.

A satisfação profissional é então um fenómeno complexo e de difícil definição. Parte dessa dificuldade decorre de a satisfação ser um estado subjetivo na medida em que pode variar de indivíduo para indivíduo, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para o mesmo indivíduo e pode ser influenciada por fatores internos e externos ao contexto laboral (Fraser, 1983).

Este construto é, por conseguinte, um tema muito estudado e, ao longo dos tempos, sujeito a diversas definições. Por exemplo, Locke (1976, p. 1300) define satisfação como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das expectativas proporcionadas pelo trabalho”. O autor considera a satisfação profissional como uma resposta afetiva à avaliação do trabalho, sendo esta avaliação referente à perceção dos diferentes aspetos do trabalho, levando em consideração os valores individuais (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). Assente neste referencial, a satisfação profissional é um estado emocional prazeroso que resulta da avaliação do trabalho face aos valores do indivíduo e, a insatisfação um estado emocional desprazeroso cuja avaliação por parte do indivíduo é ignorada, negada ou frustrada (Locke, 1976). Valendo-se, ainda, do mesmo autor a satisfação e a insatisfação são situações opostas, mas não fenómenos distintos,

uma vez que a satisfação se manifesta a partir de um estado emocional de contentamento e, a insatisfação de um estado emocional de sofrimento/tristeza (Locke, 1976).

Para Brief (1998), satisfação resulta de um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva positiva ou negativa de uma experiência de trabalho. Na visão de Cavanagh (1992), a satisfação profissional consiste numa atitude positiva em relação ao trabalho ou a percepção do indivíduo de que o trabalho satisfaz as suas expectativas.

As conceitualizações mais frequentemente encontradas na literatura são referentes à satisfação no trabalho como sinónimo de motivação, como atitude e como um estado emocional positivo (Martinez & Paraguay, 2003). Comumente, o conceito de “satisfação” e “motivação” são considerados sinónimos, possivelmente pelo facto de a definição de satisfação no trabalho derivar das teorias da motivação. Apesar da satisfação ser, regularmente, encarada como uma extensão da motivação, Steuer (1989) assinala de forma clara a diferença entre estes conceitos, ao explicar que a motivação manifesta a tensão gerada por uma necessidade e, a satisfação expressa a sensação de atendimento da necessidade (Martinez & Paraguay, 2003). Dito por outras palavras, a motivação consiste na força que direciona o comportamento do indivíduo e a satisfação o sentimento de concretização.

A perspetiva da satisfação no trabalho como uma atitude generalizada, considera a avaliação (favorável ou desfavorável) da satisfação das atitudes no contexto laboral realizadas pelo indivíduo, sendo estas avaliações refletidas na predisposição do mesmo relativamente a uma situação ou fenómeno, enquanto elemento integrante da organização (Cunha et al., 2007).

A forma como o indivíduo percebe, valoriza e julga os aspetos do trabalho determina a satisfação face ao mesmo. A satisfação profissional é, assim, considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e resulta da percepção deste sobre como o trabalho o satisfaz ou permite a satisfação dos valores que este prioriza no trabalho (Locke, 1976). Adicionalmente, neste construto observam-se duas componentes: uma cognitiva, que se refere ao que o indivíduo pensa e as suas opiniões sobre o trabalho e, uma afetiva ou emocional que diz respeito a quão bem um indivíduo se sente em relação ao trabalho, sugerindo que a satisfação profissional é baseada parcialmente no que o indivíduo pensa e sente (Wright & Cropanzano, 2000).

Em virtude das definições apresentadas, percebe-se que o conceito de satisfação profissional sofreu alterações ao longo dos anos, inicialmente era entendida como um aspeto motivacional, posteriormente como uma atitude e atualmente definida como um conceito que envolve afetividade.

A satisfação profissional decorre da forma como os colaboradores percecionam um conjunto de aspetos relacionados com o trabalho que produzem efeitos sobre o seu comportamento, sobre o desempenho das suas funções e, conseqüentemente, sobre o desempenho organizacional (Spector, 1997). Ao ter-se presente que a satisfação profissional deriva da avaliação do trabalho face aos valores do indivíduo, isto é, face ao ajustamento das suas expectativas, Spector (1997) distingue dois grupos. O grupo referente às causas pessoais, que se refere a aspetos relacionados com o indivíduo e, às causas organizacionais, que dizem respeito a aspetos da envolvente laboral (Spector, 1997).

Apesar de existirem diferenças relativamente ao que satisfaz os colaboradores a nível individual, Locke (1976) identifica dois grandes grupos de fatores que motivam a satisfação no trabalho: os eventos e condições, que integram o carácter intrínseco do trabalho, a promoção, a remuneração, o reconhecimento, a segurança e as condições de trabalho e os agentes, que consistem na supervisão, na chefia, nas características da organização e nos colegas de trabalho. Face ao evidenciado, o autor reconheceu nove dimensões da satisfação no trabalho. *A satisfação com o trabalho*, incorpora o interesse intrínseco do trabalho, ou seja, a variedade, a quantidade, a dificuldade, as possibilidades de sucesso e as oportunidades de aprendizagem; *a satisfação com as promoções*, inclui as oportunidades de formação e progressão na carreira; *a satisfação com o salário*, considera o elemento remuneratório e a forma como é distribuído pelos restantes colaboradores (equidade); *a satisfação com os colegas de trabalho*, caracteriza-se pelo apoio prestado, amizade e a competência dos colegas; *a satisfação com os benefícios*, compreende férias, seguros e pensões; *a satisfação com a organização e a direção*, ressalva as políticas referentes a benefícios e salários; *a satisfação com as condições de trabalho*, inclui o local de trabalho, períodos de descanso e horários; *a satisfação com a chefia*, incorpora os estilos de liderança, a qualidade que se estabelece nos relacionamentos a nível interpessoal e as habilidades técnicas e administrativas e, por último, *a satisfação com o reconhecimento*, contempla os elogios e/ou críticas, relativamente, ao trabalho realizado (Locke, 1976).

A satisfação profissional pode influenciar a saúde física e mental, com conseqüências para a organização e para os seus colaboradores (Martinez & Paraguay, 2003). Para Spector (1997), níveis mais elevados de satisfação no trabalho produzem efeitos ao nível de maior bem-estar físico e mental

dos colaboradores, maior nível de desempenho, níveis baixos de absentismo e rotatividade, menor *burnout* e níveis mais elevados de satisfação com a vida (Spector, 1997). Neste sentido, e na perspectiva de Robbins (1999), a pertinência da satisfação profissional é clara, uma vez que existem evidências de que trabalhadores insatisfeitos faltam com mais regularidade ao trabalho, estão mais suscetíveis de assumir comportamentos destrutivos e de pedir demissão. Por outro lado, e de acordo com o mesmo autor, a satisfação no trabalho tem efeitos favoráveis que se estendem à vida do colaborador fora do contexto laboral (Castro et al., 2011).

A satisfação profissional tem sido associada à qualidade de vida, saúde e ao comportamento dos colaboradores, com implicações tanto para os indivíduos como para as organizações (Martinez & Paraguay, 2003). Neste ponto de vista, para Locke (1976), os colaboradores que se sentem mais satisfeitos com o trabalho tendem a exibir níveis de saúde mais favoráveis; redução do número de doenças, quer físicas quer do foro psicológico; e maior satisfação com a vida, através da transferência das emoções sentidas no trabalho para a vida familiar, passíveis de afetar as relações familiares. Mediante o nível de satisfação experimentado no contexto laboral podem verificar-se alterações no comportamento, ao manifestarem-se por meio de greves/protestos, ausências que podem ser físicas para evitar a insatisfação (e.g. pausas prolongadas não autorizadas, rotatividade, faltas e atrasos) ou psicológicas, quando o indivíduo se torna desinteressado pelo trabalho (Locke, 1976; Henne & Locke, 1985) e queda da produtividade (Locke, 1976). No que toca às alterações comportamentais, Locke (1976) considera que a resposta do colaborador procede das suas dificuldades, crenças e valores, bem como do modo como a situação é percebida como benéfica ou prejudicial. Adicionalmente, a satisfação no trabalho aparece associada à longevidade (Locke, 1976; Fraser, 1983). De forma semelhante, Mathieu e Zajac (1990) destacam que colaboradores que experienciam elevados níveis de satisfação no trabalho assistem a melhorias no seu desempenho, a aumentos na sua produtividade e maior permanência na organização.

No contexto organizacional é indiscutível a importância do conhecimento do nível de satisfação dos colaboradores. Apesar de individual, a (in)satisfação profissional, tem a capacidade de afetar todo um conjunto de interações, de modo que um colaborador (in)satisfeito profissionalmente pode contagiar o seu grupo de trabalho, tanto ao nível do desempenho das suas funções como ao nível das relações de trabalho (Castro et al., 2011) e, ainda, disseminar as emoções sentidas no trabalho para a vida pessoal suscetíveis de influenciar o domínio familiar, de acordo com o ponto de

vista de Locke (1976). Assim, compete às organizações reunir esforços para disponibilizar os meios necessários e satisfazer as necessidades pessoais e laborais dos seus colaboradores.

2.2.1. A Profissão de Enfermagem e a sua relação com a Satisfação no Trabalho

Desde as suas origens, que a profissão de um enfermeiro é, regularmente, associada à noção de “sobrevivência”, de “cuidar” e de “prestação de cuidados” (Martins, 2003). Neste sentido, consideramos relevante apresentar alguns conceitos sobre esta profissão, mas não sem antes deixar de mencionar que os cuidados existem desde sempre e, em tempos mais longínquos, eram prestados por qualquer pessoa, no entanto desde a sua origem o termo esteve associado às mulheres e ao seu papel de cuidadoras. Conforme apresenta Collière (1989) “durante milhares de anos, a prática de cuidados correntes, isto é, todos os cuidados que suportam a vida de todos os dias, ligam-se fundamentalmente às atividades das mulheres” (p.40).

Henderson (1966) define a função de enfermagem como a de “ajudar o indivíduo, saudável ou doente, no desempenho de atividades que contribuem para a saúde ou a sua recuperação (ou para a morte pacífica) que o indivíduo realizaria se tivesse a força, vontade ou conhecimento necessário. E fazer isso de modo a ajudá-lo a obter independência o mais rápido possível” (p. 15). Yura e Cols (1976) definem-na como “o encontro do enfermeiro com um doente e a sua família, durante o qual o enfermeiro observa, ajuda, comunica, entende e ensina; além disso, contribui para a conservação do estado de saúde e proporciona cuidados durante a doença até que o doente seja capaz de assumir a responsabilidade inerente à plena satisfação das suas necessidades básicas; por outro lado, é necessário proporcionar ao doente em estado terminal ajuda compreensiva e bondosa” (p.9).

Collière (1989) preconiza que a prática de enfermagem se baseia numa “abordagem global antropológica que situa a pessoa no seu contexto de vida, tentando compreendê-la em relação aos costumes, hábitos de vida, crenças, valores que veicula, bem como situar o impacto da doença e das limitações que lhe são inerentes em relação a esse contexto” (p. 296).

Numa perspetiva mais recente, para Watson (2002) a “enfermagem é a profissão que tem a responsabilidade ética, moral e social, tanto para o indivíduo como para a sociedade, para ser responsável pelo cuidar e estar na vanguarda das necessidades de cuidados da sociedade no presente e no futuro” (p.61). Ainda para o mesmo autor, o “cuidar” é o meio para se atingir a cura.

Desde sempre que o trabalho assume importância extrema na vida dos indivíduos ocupando, nos dias de hoje, uma posição de destaque nas suas vidas, pelo que a satisfação profissional é

importante para qualquer setor, mas adquire especial interesse quando debatemos a área da enfermagem. No contexto das organizações de saúde, Cavanagh (1992) defende que a satisfação nos enfermeiros se reflete na qualidade dos cuidados prestados aos pacientes. Conforme consideram Carvalho e Lopes (2006), cuidar na íntegra de um indivíduo não significa apenas resolver os seus problemas físicos, mas também identificar as suas necessidades e procurar meios para as satisfazer, pelo que a prestação dos cuidados de saúde sofre influência do modo como o enfermeiro está motivado e satisfeito com o seu ambiente de trabalho. Ainda seguindo os autores, podemos afirmar que face à exigência do trabalho desenvolvido por um profissional de enfermagem, ao prestar cuidados a indivíduos debilitados, o mesmo irá estar provido de melhores condições técnicas e emocionais, para prestar auxílio, se estiver satisfeito com a sua profissão e com o contexto de trabalho no qual executa as suas funções. Particularmente, sendo os enfermeiros os profissionais de saúde na linha da frente, que estabelecem o contacto mais próximo com os pacientes, os serviços por estes prestados têm grande impacto na qualidade dos cuidados, na satisfação e no modo como decorre o atendimento do ponto de vista dos pacientes (Kahn, Hassan, Anwar, & Babar, 2007).

Os enfermeiros de uma organização não executam o seu trabalho individualmente, mas antes em equipas. Estas são compostas pelo enfermeiro-chefe que deverá ter a perícia de controlar as competências relacionais de modo a fomentar a motivação para que, diariamente, a sua equipa atinja maiores níveis de satisfação e, conseqüentemente, maior desempenho nos cuidados prestados aos pacientes e à sua família (Melo, 2001). Analogamente, Simões (2004) sugere que a equipa de enfermagem deve ser orientada por um líder que possua algumas capacidades de liderança (e.g. o conhecimento, a experiência, o relacionamento interpessoal, a capacidade de resolver problemas e de trabalhar em equipa, o saber ouvir e respeitar) com a finalidade de impulsionar o serviço onde se concedem os cuidados de saúde, assim como os respetivos enfermeiros. Deste modo, depreendemos que é da responsabilidade do enfermeiro-chefe, percebido como o líder imediato, motivar os seus enfermeiros e conseqüentemente promover a produtividade.

As organizações de saúde são sistemas complexos constituídos por diversos departamentos e profissionais, e compostas por indivíduos confrontados diariamente com situações intensas emocionalmente (Martins, 2003). Frequentemente, as condições de trabalho de um enfermeiro implicam exposição à dor e à morte, pelo que a resposta a este tipo de situações pode ser psicológica, com sintomas depressivos, que causam impactos nocivos na segurança do paciente e na qualidade do serviço prestado (Losa & Becerro de Bengoa, 2013). Conforme apresenta Steffen (2008), muitos

são os fatores no contexto laboral que afetam diariamente o bem-estar dos colaboradores que desempenham as suas funções em instituições de saúde. São exemplos o número reduzido de profissionais, a falta de reconhecimento profissional, a elevada exposição a riscos de cariz biológico, químico e físico, as longas horas de trabalho e o contacto permanente com o sofrimento e com a morte.

Segundo Glina e Rocha (2000) um colaborador necessita estar saudável e sentir satisfação no trabalho para o exercício diário das suas funções. Assim, um aspeto importante a ter em conta, no que à satisfação no trabalho diz respeito, está relacionado com a saúde dos próprios profissionais. Nos estudos de Locke (1976) e Henne e Locke (1985), os autores evidenciaram a associação positiva entre a satisfação no trabalho e a qualidade de saúde, ou seja indivíduos mais satisfeitos relatavam níveis de saúde mais favoráveis e, indivíduos menos satisfeitos revelavam uma maior tendência para a ocorrência de problemas de saúde, como por exemplo dores de cabeça, fadiga, dores musculares, dificuldades respiratórias e problemas digestivos (Martinez & Paraguay, 2003). Portanto, a satisfação no trabalho está associada a estados de saúde profícuos e a insatisfação relacionada com problemas de saúde (Henne & Locke, 1985). Por este motivo, Steffen (2008) aponta as normas organizacionais, as condições de trabalho, as remunerações, a interação e o *status* profissional como indicadores que se associam à qualidade de vida e à satisfação dos profissionais de saúde.

Considerando o que temos vindo a apresentar, conhecer as razões que motivam a (in)satisfação dos colaboradores, possivelmente, ajudará os líderes a desenvolver medidas que possibilitem melhorias na satisfação. Acreditamos que a satisfação dos profissionais de enfermagem motivará resultados positivos na forma como estes profissionais encaram a sua profissão e, conseqüentemente, no modo como tratam os pacientes. Complementarmente, o conhecimento da existência de conflitos entre a vida profissional e familiar dos colaboradores, e as possíveis conseqüências ao nível do bem-estar e desempenho, leva a que as instituições tenham mais preocupações ao nível do desenvolvimento de ações que procuram evitar ou atenuar essa interferência (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013). De encontro com a argumentação dos autores, Mello e Camargo (1998) destacam a relevância de atender às necessidades físicas, individuais, pessoais e familiares dos profissionais, uma vez que estas podem interferir no desempenho das atividades do trabalho e vice-versa. A preocupação destes autores em atender a tais necessidades dos profissionais está em linha com a afirmação de Locke (1976) ao defender que “a satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida por meio da generalização das emoções do trabalho para a vida fora do

trabalho e de atitudes decorrentes, que também podem afetar, especificamente, as relações sociofamiliares” (Martinez & Paraguay, 2003, p. 68).

2.2.2. A Preponderância da Liderança Ética na Satisfação Laboral

O líder assume um papel determinante da satisfação no trabalho (Carvalho & Lopes, 2006). Um líder que se preocupa com os níveis de motivação dos seus profissionais tende a ser recompensado com profissionais satisfeitos e com melhores resultados, contrariamente um líder que se preocupa apenas com os resultados tende a obter piores níveis de satisfação dos seus colaboradores. Também Loke (2001) confirmou a importância da liderança, ou a supervisão dos líderes, ao revelar uma relação consistente com a satisfação profissional.

Ao nos socorrermos da teoria da aprendizagem social, percebemos que os líderes conseguem influenciar a capacidade dos colaboradores para interiorizar os seus ensinamentos e comportamentos, através do processo de aprendizagem (Bandura, 1977), passíveis de acontecer por forma direta, através da comunicação, recompensas ou punições e, por forma indireta por meio da observação (Brown et al., 2006). Adicionalmente, Bandura (1986) sugere que além destas formas de aprendizagem, o papel atribuído, o sucesso na organização, o poder de afetar os resultados e comportamentos dos colaboradores e o destaque do líder numa hierarquia de prestígio aumentam a credibilidade e a atratividade para a eficácia deste processo. No entanto, para além dos fatores que podem favorecer esta aprendizagem, é imperativo que as características pessoais de quem observa, tais como a atenção e a motivação, estejam em pleno para que tenham a noção de eficácia e competência (Bandura, 1977). Para este autor, o estado psicológico dos recetores é, então, fundamental para o seu processo de aprendizagem, sendo desejável um estado emocional saudável nos profissionais de saúde para que estes sejam capazes de atender, processar e atuar sobre os esforços e, desta forma se ajustarem ao papel dos líderes éticos (Brown et al., 2005). É essencial a intervenção dos líderes éticos com ações que promovam a motivação e a satisfação profissional, dado que a insatisfação exerce influência sobre o profissional, com consequências para a saúde física e mental, para os comportamentos profissionais e sociais com graves consequências para a organização e a vida pessoal e familiar do indivíduo (Henne & Locke, 1985).

Num estudo desenvolvido por De Hoogh e Den Hartog (2008) os autores demonstraram que os líderes éticos são socialmente responsáveis, justos, morais e com comportamento de partilha de poder. Também Brown et al. (2005) consideram que à medida que os líderes apresentam

comportamentos menos egoístas e mais altruístas, tendem a ser percebidos como líderes éticos, sendo os líderes detentores destas características apontados por Mashud, Yukl e Prussia (2010) como responsáveis por estabelecer um melhor relacionamento entre líderes e liderados. Na relação em que se envolvem encontra-se implícita a teoria do *Leader-Member Exchange* (LMX) que sugere uma estrutura de troca entre os líderes e os colaboradores durante a relação no trabalho que, na perspectiva de Graen e Uhl-Bien (1995), podem variar entre trocas estritamente relacionadas com o trabalho, denominadas por baixa relação LMX (caracterizadas pela formalidade, escassez de confiança e interação limitada) ou relações que extravasam esse domínio, denominadas por alta relação LMX (caracterizadas pela confiança e gosto mútuo, respeito e influência recíproca). Treviño, Weaver e Reynolds (2006), afirmam que “as relações com os líderes éticos são construídas sobre o intercâmbio social e as normas de reciprocidade” (p.967) e, portanto, os líderes não só desenvolvem relações de elevada qualidade beneficiando os colaboradores, como também a si próprio, em virtude do reconhecimento e maior dedicação dos colaboradores no desenvolvimento das suas funções. Na perspectiva de Walumbwa et al. (2011) os líderes imediatos são fundamentais para a prosperidade das relações que se desenvolvem no contexto laboral, por conta da adoção de comportamentos éticos, como a dignidade, honestidade, preocupação com os colaboradores, com a organização e com a sociedade em geral (Treviño et al., 2003; Brown et al., 2005; Brown et al., 2006), que permitem estabelecer uma relação de troca entre a díade e cuja extensão se determina pela retribuição de informações privilegiadas, apoio e atenção, práticas e atitudes no trabalho e influência na tomada de decisão (Graen & Cashman, 1975). Deste modo, os colaboradores tendem a desenvolver relações de elevada qualidade com quem interagem, do modo como interagem e das experiências resultantes dessa interação (Blau, 1964), o que significa que existe uma maior probabilidade de se estabelecer uma relação intensa, em virtude de uma maior interação com o líder e, conseqüentemente, a troca que se estabelece entre eles tem subjacente o apoio emocional e a troca de recursos valiosos (Sparrowe & Liden, 1997). O facto de se verificarem distinções ao nível das relações e de as mesmas poderem ser rapidamente traduzidas na discriminação por parte do líder, não transpõe, pelo menos de forma clara, qualquer tipo de discriminação, mas antes que o líder se encontra limitado ao nível de tempo, dos recursos que disponibiliza, bem como do cargo e das responsabilidades que daí decorrem. Portanto, quando abordamos esta temática é necessário alguma cautela na sua interpretação, no sentido em que podemos distorcer a realidade com alguma simplicidade.

De acordo com a teoria da liderança ética, as relações que se estabelecem no contexto de trabalho, entre os líderes e os colaboradores, adotam um papel preponderante (Brown et al., 2006).

Num estudo desenvolvido por Dulebohn Bommer, Liden, Brouer e Liden (2012), os autores constataram que a troca líder-membro estava relacionada com resultados comportamentais, tais como o desempenho no trabalho e baixa intenção de *turnover*; resultados de atitude, tais como a satisfação no trabalho e com o supervisor e resultados de percepção, como a justiça processual e distributiva. Paralelamente, Graen e Uhl-Bien (1995) fizeram sobressair outros resultados da relação de troca tais como a evolução da carreira, a distribuição justa, o *empowerment*, o clima organizacional, o comportamento de cidadania, o comprometimento com a organização, a satisfação laboral, a rotatividade e a performance. Ainda no que toca às relações de troca, os resultados observaram-se a nível organizacional e individual. Primeiramente, Keller e Dansereau (1995) encontraram associação com uma melhor performance, maior produtividade e redução de *turnover*. Também se encontraram relações com um maior comprometimento e cidadania organizacional (e.g. Deluga, 1994), menor intenção de abandonar a instituição e maior comprometimento com mesma (e.g. Major, Kozlowski, Chao & Gardner, 1995). Posteriormente, Major et al. (1995) verificaram associações ao nível da satisfação com o trabalho e com a diminuição de impactos menos positivos nas expectativas defraudadas de novos colaboradores. Para além desta teoria se relacionar com a satisfação profissional, autores como Major e Lauzun (2010) descrevem o intercâmbio social a partir da perspetiva trabalho-família, ao sugerir que os líderes éticos transmitem confiança e conseguem influenciar os seguidores a replicar comportamentos de forma congruente, garantindo posteriormente que estes se sentiam valorizados e produtivos ao ajudá-los a gerir o domínio profissional e familiar. Reciprocamente, os colaboradores ajudam o superior a alcançar os seus objetivos e, com base nisto, estabelece-se uma relação de confiança assente no reconhecimento e apoio do líder na gestão da vida pessoal e laboral. Com efeito, a troca social de elevada qualidade entre o superior e os colaboradores influencia a interface trabalho-família (Major & Lauzun, 2010). Complementarmente, Voydanoff (2004) reconhece que os benefícios psicológicos provenientes das trocas sociais de elevada qualidade podem ser transmitidos para a vida familiar, através da difusão de energia e emoções positivas sentidas no trabalho, e contribuir para uma gestão adequada da relação entre o trabalho e a família.

A literatura tem dado indicações de que a percepção do apoio organizacional reduz a tensão psicológica dos colaboradores ao dar a entender aos mesmos que o suporte emocional no local de trabalho estão disponíveis (Beauregard, 2011). Embora o suporte geral oferecido pela organização seja diferente do suporte organizacional orientado para a família, é esperado que uma cultura organizacional que apoie as questões familiares ajude a reduzir, diretamente, o desgaste dos

colaboradores (Beauregard, 2011). Nomeadamente, estudos indicam que os colaboradores que percebem apoio nas suas preocupações familiares relatam reduções do *stress* no trabalho (e.g. Kim, 2001), contrariamente aos colaboradores que não recebem suporte familiar dos seus supervisores (e.g. Thompson & Prottas, 2005). Identicamente, existem estudos que indicam que as mulheres que percebem apoio para o equilíbrio das suas funções profissionais e familiares (e.g. Burke, 2001) descrevem níveis mais baixos de *stress* e elevados níveis de bem-estar emocional. Neste sentido, os comportamentos adotados pelo líder face às preocupações familiares estão associados a maiores níveis de satisfação profissional e a efeitos positivos na conciliação trabalho-família (Beauregard, 2011).

Retomando a discussão inicial relativamente à importância da liderança ética na satisfação profissional, os comportamentos de liderança, tais como a integridade, devem motivar resultados positivos nos colaboradores. Especificamente, Prottas (2013) menciona que a integridade do líder está relacionada com um melhor desempenho organizacional, no sentido em que um líder com elevados níveis de integridade gera confiança nos seus colaboradores influenciando positivamente as atitudes dos mesmos, através do aumento da satisfação profissional, satisfação com a vida, comprometimento organizacional e disposição para promover e implementar mudanças no trabalho (Li et al., 2017). Na mesma linha, Dirks e Ferrin (2002) descobriram que a confiança no líder direto (ou no supervisor mais próximo) estava fortemente associada a resultados como a satisfação e o desempenho no trabalho face à confiança na liderança organizacional (executivo mais distante). Os autores sugerem ainda que a confiança no líder direto é mais importante para a maioria dos resultados no local de trabalho, à exceção dos resultados centrados na organização, para os quais a liderança organizacional é, provavelmente, mais relevante (Brown & Treviño, 2006). Perante estas evidências, podemos deduzir que quanto maior a indicação de valores éticos dos líderes mais forte tenderá a ser o relacionamento entre líderes e liderados e, em consequência desta relação, maior será a satisfação profissional.

Importa referir que os valores de um líder ético observados diariamente são responsáveis por estabelecer relações de qualidade, através de comportamentos éticos consistentes, como por exemplo exibição de comportamentos honestos, tratamentos justos e consideração pelos outros (Brown et al., 2005) e ainda imparcialidade na mediação de conflitos, distribuição equitativa de benefícios e recompensas e dedicação à equipa (Mashud et al., 2010). Nesta ótica, a eticidade na liderança aumenta o significado que os colaboradores dão às suas funções, na medida em que a honestidade, a

confiabilidade, o cuidado, a preocupação e a tomada de decisão justa baseada nos princípios dos líderes éticos, está relacionada com atitudes positivas nos colaboradores, beneficiando o bem-estar e satisfação dos próprios com consequências positivas para as organizações (Stouten, Dijke, & Cremer, 2012).

2.3. *Stress* Profissional: Conceitos, Antecedentes e Efeitos Potenciais

A primeira definição de *stress* foi a de Hans Selye, em 1936, que o definiu como uma síndrome geral de adaptação, onde o organismo responde de igual forma a diversos estímulos regressando, posteriormente, ao estado de equilíbrio inicial (Selye 1976). Desde então este conceito tem vindo a evoluir.

Conforme define Schuler (1980) *stress* é “uma condição dinâmica em que um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, ou procura de recursos relacionado ao que o mesmo deseja e para o qual o resultado é percebido como incerto e importante” (p.189). Para LePine et al. (2004) consiste numa reação do indivíduo perante uma situação que exceda as suas capacidades ou os seus recursos. Face às definições deste conceito, as exigências desencadeadas pela atividade laboral podem despoletar o fenómeno de *stress* em qualquer indivíduo, pelo que é nesta perspetiva que aparece o *stress* ocupacional ou profissional como um conjunto de perturbações relacionadas com a função desempenhada. Especificando, para Cooper (1993) o *stress* ocupacional é percebido pelo colaborador como algo negativo que resulta da incapacidade de lidar com as fontes de pressão no trabalho prejudicando, conseqüentemente, a saúde física e mental, bem como a satisfação no trabalho, ao afetar tanto o indivíduo como a organização. Paralelamente, para Roos e Almaier (1994) o *stress* ocupacional decorre da “interação das condições do trabalho com as características do colaborador de tal modo que as exigências do trabalho excedem a capacidade do colaborador lidar com estas” (p.62).

Previamente à explicitação dos antecedentes desta síndrome, interessa compreender alguns conceitos. A palavra “*stress*” é utilizada para definir o processo de desvio momentâneo da normalidade em que o organismo se encontra. A “reação de *stress*” é encarada como o comportamento ou resposta do organismo proveniente do processo de *stress* desenvolvido. E, finalmente, o conceito “*stressor*” descreve as causas que motivam a agitação do organismo (Selye, 1976). Especificamente, Lazarus (1991) defende que a condição do *stressor* subordina-se à avaliação da situação, à vulnerabilidade

do indivíduo face à mesma e às características pessoais (como recursos de *coping*¹) deste. Neste sentido, ao considerar as condições do contexto laboral e o bem-estar do colaborador, identificam-se elementos que podem conduzir a consequências negativas. A propósito, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2004) identificaram dois grandes grupos de causas de *stress* no trabalho: os *stressores* organizacionais e os extraorganizacionais.

As características do papel desempenhado na organização incluem o conflito, a ambiguidade e o excesso de papéis e o grau de responsabilidade envolvido (Hespanhol, 2005). O conflito de papéis refere-se à incompatibilidade de papéis sentida pelo indivíduo suscetível de gerar emoções negativas. A ambiguidade de papéis refere-se à falta de informação e clareza para o desempenho das funções. O excesso de papéis diz respeito à incerteza de executar os vários papéis de forma correta. E, por último, o excesso de responsabilidade é entendida pelo indivíduo como o limite da sua capacidade de resposta (Cooper, Dewe, & O'Driscoll, 2001). De acordo com McIntyre (1994), a ambiguidade de papel pode ter origem na percepção de que o trabalho é compensador e árduo, no sentido em que os enfermeiros têm de conviver com as expectativas dos pacientes e familiares, bem como com as expectativas dos colegas e supervisores, as quais nem sempre convergem. No concernente ao excesso de trabalho, Peiró (1993) enuncia que tanto a sobrecarga de trabalho quantitativa (excesso de trabalho a realizar num determinado período) como a sobrecarga de trabalho qualitativa (exigências face às capacidades, conhecimentos e competências) constituem uma fonte de *stress* frequente. Nomeadamente, o autor constatou relações significativas entre a sobrecarga de trabalho, a diminuição da satisfação no trabalho, o desenvolvimento de ansiedade e comportamentos nocivos para a saúde.

As características da tarefa integram diferentes aspetos tais como, a quantidade de trabalho, a monotonia das tarefas, o número de horas de trabalho e a exposição a riscos (Cunha et al., 2004). Se considerarmos que a atribuição de tarefas simples, rotineiras e aborrecidas face à destreza e habilidades do indivíduo induzem ao *stress* (Peiró, 1993), a constante reorganização das funções a desempenhar, resultantes da evolução do estado clínico dos pacientes, também pode motivar o seu aparecimento ao exigir uma versatilidade do profissional que realiza tarefas em simultâneo e, muitas vezes, em situações intensas e exigentes (Claix-Simons, 2006). O horário por turnos, prática frequente nas organizações de saúde, tem-se associado a uma maior frequência de implicações biológicas (fadiga crónica) e emocionais (nervosismo, angústia, medo e tristeza) (Peiró, 1993). Paralelamente,

¹ “Esforços cognitivos e comportamentais, constantemente em mudança, realizados pelo indivíduo para lidar com exigências específicas, internas ou externas, que são avaliadas como ultrapassando os seus recursos” (Lazarus & Folkman, 1984, p.141).

Oliveira e Pereira (2012) consideram que o trabalho por turnos poderá ter repercussões diretas sobre a vida pessoal e familiar do enfermeiro, na medida em que o número de horas e a forma como são distribuídas podem afetar a qualidade de vida e, conseqüentemente, o equilíbrio entre o trabalho e a família. A realização do trabalho por turnos pode ainda ser exacerbada quando, por motivos diversos (tempo na mudança de turnos, excesso de atividades a executar, urgências e/ou situações imprevisíveis), o número de horas de trabalho se prolonga e obrigam o enfermeiro a permanecer no local de trabalho e a realizar um número de horas acrescido desprovido de remuneração (Martins, 2003).

Segundo Cooper et al. (2001), a característica das relações do trabalho compreende a necessidade de reconhecimento pelos superiores e colegas, dos quais podem funcionar como fonte de ajuda e apoio. Nomeadamente, num estudo sobre as relações de trabalho, Henderson e Argyle (1985) revelaram que os indivíduos que afirmaram ter pelo menos um colega de trabalho como amigo, tanto dentro como fora do contexto laboral, apresentaram experiências menos *stressantes*. Para além disso, as relações que se estabelecem com o superior hierárquico contribuem para o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho (Henderson & Argyle, 1985). Pelo contrário, a ausência de apoio e cooperação dos superiores ou dos colegas de trabalho induzem à pressão e ao *stress* (Cooper et al., 2001).

Relativamente ao modelo de liderança, este relaciona-se com o comportamento do líder que, ao não considerar as necessidades, as atitudes e a motivação dos seus subordinados constitui uma fonte de *stress* para os mesmos (Cunha et al., 2004). As relações com o superior hierárquico imediato contribuem para o bem-estar psicológico e a satisfação no trabalho e, portanto, McLean (1979) refere que comportamentos do superior limitados pelo favoritismo e desdém aparecem positivamente associados à pressão e à tensão profissional. O mesmo autor alega que uma liderança intransigente e restrita sobre os colaboradores resulta em níveis mais elevados de *stress*.

A estrutura e o clima organizacional incluem a centralização (falta de participação na tomada de decisão), a justiça organizacional (penalizações infundadas) e as políticas organizacionais que podem funcionar como geradores de *stress* (Hespanhol, 2005). Estudos indicam que a centralização no processo de tomada de decisão pode ter um efeito negativo na satisfação e positivo na alienação dos colaboradores, pelo que a falta de participação se relaciona com baixa autoestima, diminuição da motivação, aumento do consumo de substâncias, diminuição da satisfação em geral e com o trabalho e maiores índices de absentismo (Irving, Higgins, & Safayeni, 1986). A nível estrutural, foram

encontradas relações negativas entre a complexidade vertical e a satisfação profissional, talvez porque o caráter hierárquico, burocrático e especializado das instituições de saúde manifestem climas de trabalho *stressantes*, que se acentuam com a discrepância entre a prática dos cuidados de enfermagem e os administradores dos serviços de saúde que são de ordem, predominantemente, económica e política (Martins, 2003).

Finalmente, as condições físicas de trabalho integram aspetos como o barulho, o espaço, a privacidade e a existência de agentes patogénicos como produtores de *stress* no trabalho (Cunha et al., 2004). De acordo com os mesmos autores, estes *stressores* têm sido relacionados, empiricamente, com o *stress* no trabalho afetando negativamente o desempenho dos profissionais. Particularmente, no que se refere ao espaço propriamente dito, a disposição das unidades resumem-se a um gabinete para o enfermeiro-chefe e uma sala de trabalho para os profissionais de enfermagem onde são realizadas todas as atividades, com exceção dos cuidados diretos aos pacientes, pelo que os enfermeiros não dispõem de uma área para reuniões de equipa ou para momentos de pausa/descanso (Martins, 2003).

No que se refere aos *stressores* extraorganizacionais, acontecimentos da própria vida do indivíduo, constituem, por si só, fontes de pressão (Cunha et al., 2004). Nomeadamente, Cooper (1993) refere que a ligação casa-trabalho compreende as potenciais causas do *stress*. Complicações da vida familiar (como divórcios, famílias monoparentais e conflitos conjugais), são também suscetíveis de afetar a vida profissional (Fraser, 1983). Nesta ótica, ambas as causas estão interligadas. Os problemas organizacionais e os problemas pessoais não ficam à porta da organização (Cunha et al., 2004). A este respeito, para uma melhor compreensão do *stress* ocupacional é necessário adotar uma perspetiva holística. Devemos considerar que, se o *stress* ocupacional contribui para níveis reduzidos de bem-estar físico e mental, então não deve ser separado das situações diárias do indivíduo (como conflitos de papéis, sociais e familiares) (Hespanhol, 2005).

A maioria dos estudos alusivos ao *stress* profissional indicam que este conceito se relaciona com uma maior ocorrência de problemas físicos e psicológicos, que podem influenciar negativamente o indivíduo. No entanto, sem descurar dos seus efeitos potenciais, na próxima seção procederemos à demonstração de que a existência de *stress* no trabalho nem sempre pode ser encarada ou rotulada como negativa e prejudicial.

2.3.1. Novas noções de *Stress* Laboral

Do ponto de vista contemporâneo, a existência do *stress* não é automaticamente prejudicial ao ponto de ser evitado a todo o custo. Geralmente, embora possua uma conotação negativa, Selye (1976) distinguiu entre o “*eustress*”, entendido como uma força que acrescenta excitação, desafio e proporciona bem-estar, saúde e longevidade e, o “*distress*”, encarado como uma pressão não aliviada, que conduz à destruição, à doença e à morte prematura (Cooper 1993; Hespanhol, 2005). Numa perspectiva idêntica, Cunha et al. (2004) salientam que nem sempre o *stress* é prejudicial argumentando que, até um certo ponto, o *stress* ajuda na motivação, no crescimento e no desenvolvimento individual distinguindo, tal como Selye (1976) entre o “*distress*”, percebido como *stress* desagradável e o “*eustress*” compreendido como o *stress* agradável.

Se considerarmos o conceito de síndrome geral de adaptação proposto por Selye (1976) para retratar o esforço de um indivíduo quando lida com o *stress* e tenta manter o equilíbrio, parece ser evidente que, face a uma situação stressante o indivíduo responde à situação em causa, primeiramente pela fase de alarme ao considerar o motivo que está a causar o *stress*, seguidamente pela fase de resistência quando dá uma resposta na expectativa de regressar ao equilíbrio e, por último, pela fase de exaustão quando esgota a energia necessária e atinge o ponto de saturação perante a incapacidade de gerir, efetivamente, o *stressor* (Fraser, 1984). Segundo LePine et al. (2005), o processo de avaliação inicial influencia as emoções do indivíduo o que, conseqüentemente, influencia o modo como este lida com as causas de *stress*. Portanto, na perspectiva de Cavanaugh et al. (2000), existem diferentes tipos de respostas para enfrentar este tipo de situações, nomeadamente, a resposta de desafio que é uma resposta positiva decorrente, geralmente, da exposição a situações de *stress* na forma de pressão de tempo, responsabilidades adicionais, elevada carga de trabalho e o propósito do trabalho e, a resposta de obstáculo que é uma resposta negativa que decorre normalmente de políticas organizacionais, falta de segurança no emprego, burocracia implícita à realização do trabalho e papel de trabalho pouco claro e indefinido. Relativamente às diferenças entre ambas as respostas, estas decorrem das causas de *stress*, em particular dos *stressores* de desafio que assumem um efeito motivador entendidos como contratempos, tipicamente, de curta duração e, dos *stressores* de obstáculo que provocam o efeito oposto (Cavanaugh et al., 2000). Para além disto, os mesmos autores em conjunto com LePine et al. (2004) classificaram os *stressores* de desafio como positivos, na medida em que estes melhoram o desempenho e a satisfação profissional e, os *stressores* de obstáculo como negativos, uma vez que afetam negativamente o desempenho do colaborador e a

satisfação do trabalho relatada. Assim sendo, com suporte no estudo desenvolvido por Cavanaugh et al. (2000), os indivíduos podem experimentar diferentes tipos de *stress*: o *stress de desafio* que pode proporcionar desafios ou oportunidades que se associam à realização e ao desenvolvimento pessoal e, o *stress de obstáculo* que origina restrições excessivas ou indesejáveis suscetíveis de condicionar o desenvolvimento e a realização pessoal. Os resultados alcançados pelos autores indicaram que enquanto o *stress* de obstáculo estava negativamente associado à satisfação profissional e positivamente associado à procura de emprego e rotatividade voluntária, o *stress* de desafio estava negativamente associado à procura de emprego e rotatividade voluntária e positivamente associado à satisfação profissional (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005).

A respeito do *stress* de desafio e de obstáculo se relacionarem diferentemente com as atitudes e comportamentos de trabalho do colaborador, quando os mesmos são confrontados com a perda real ou efetiva de recursos, colaboradores com diferentes tipos de *stress* podem experimentar emoções opostas, bem como distintas avaliações. Portanto, o modo como os indivíduos reagem às situações depende da situação em particular (Chang, Zhou, Wang, & Pablos Heredero 2017). Nas perspectivas de Cavanaugh et al. (2000) e Selye (1976) o *stress* de desafio produz um efeito positivo nos comportamentos e nas atitudes individuais ao tornar o indivíduo mais predisposto a avaliar positivamente o trabalho, assim como as práticas organizacionais. Estes mesmos autores salientam que o *stress* proveniente da carga de trabalho e das responsabilidades podem despertar o desejo de conquistas e de desafios, orientando o indivíduo para avaliações e emoções positivas e, como tal, relacionando-se de forma positiva com a motivação (LePine et al., 2004). Segundo a teoria da conservação dos recursos de Hobfoll (1989), a ameaça ou a perda real de recursos decorre do processo de *stress* e, quando tal sucede, os indivíduos são motivados a se envolverem em mais esforços para evitarem perdas adicionais. A par desta teoria, os colaboradores estimulados pelo *stress* de desafio estão dispostos a empregar mais recursos, bem como a utilizar os já existentes, por acreditarem que com mais recursos conseguem alcançar o seu desenvolvimento pessoal, demonstrando dinamismo e espírito positivo (Chang et al., 2017). Contrariamente, o *stress* de obstáculo constitui um entrave ao trabalho dos colaboradores devido aos constrangimentos existentes, levando-os a considerar que os objetivos são irrealizáveis e, que por isso, os esforços empregues para alterar a situação atual são desnecessários (LePine et al., 2004). Novamente suportando-nos na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), os colaboradores promovidos por este tipo de *stress* não investem com frequência nos recursos organizacionais disponíveis por julgarem não ser possível mudar o *status quo* (Chang et al., 2017). Estas repressões guiam o indivíduo

para estados de espírito negativos e fazem com que estes evitem mudanças ao responder de forma indiferente e passiva aos desafios da vida laboral e da vida familiar (LePine et al., 2004).

Em sintonia com o estudo de Chang et al. (2017), os autores para além de demonstrarem a preferência dos colaboradores relativamente às práticas de equilíbrio em análise, concluíram igualmente que o *stress* de obstáculo é mais nocivo do que o *stress* de desafio, através de um processo de moderação entre as práticas de equilíbrio e o conflito trabalho-família. Desta forma, os autores constataram que indivíduos com elevado *stress* de obstáculo experimentaram um aumento no conflito trabalho-família e, indivíduos com elevado *stress* de desafio uma redução neste conflito, quando perceberam mais cuidados de bem-estar. Contrariamente, indivíduos com elevado *stress* de obstáculo experimentaram uma redução, embora pouco significativa no conflito trabalho-família e, indivíduos com elevado *stress* de desafio uma redução, bastante significativa, neste conflito quando perceberam mais flexibilidade no local de trabalho (Chang et al., 2017). Portanto, em resultado das conclusões do estudo apresentado e dos conteúdos dos tipos de *stress* abordados, torna-se perceptível a razão pela qual os autores propõem que o *stress* de desafio é mais benevolente, pois para ambas as práticas de equilíbrio resultaram diminuições no conflito trabalho-família, contrariamente ao verificado com o *stress* de obstáculo.

Embora o *stress* de desafio e de obstáculo se relacionem de forma diferente com a satisfação profissional, e com outros conceitos como sejam o comprometimento organizacional e a rotatividade voluntária (Cavanaugh et al., 2000), ambos estão positivamente associados com níveis mais elevados de conflito trabalho-família e tensão (LePine et al., 2004). Ainda que os seus conteúdos estejam categorizados em “desafio” e “obstáculo”, sugerindo que uma certa quantidade de *stress* possa ser estimulante, não deixam de constituir uma fonte de pressão. Como tal, numa meta-análise desenvolvida por Podsakoff, LePine e LePine (2007), os autores encontraram uma associação positiva entre o *stress* de desafio e de obstáculo com a tensão, apoiando desta forma o estudo de LePine et al. (2004), que sugere a dificuldade do investimento de recursos na família eficazmente, quando o *stress* é elevado. A conclusão destes dois estudos, indicativos dos efeitos positivos de ambos os tipos de *stress* no conflito trabalho-família, sugere um desinvestimento de recursos por parte dos indivíduos na vida familiar. Igualmente, Staines (1980) e Rothbard (2001) reconheceram que os indivíduos que experimentam mais *stress* no local de trabalho, têm mais dificuldade em investir recursos suficientes na família e, em consequência dessa complexidade, levar ao conflito trabalho-família.

2.4. Conflito entre o Trabalho e a Vida Familiar

Nas últimas décadas aconteceram mudanças demográficas consideráveis no local de trabalho. O aumento das responsabilidades e o elevado número de horas de trabalho tornam-se cada vez mais uma realidade para grande parte dos profissionais. Conjugando estes elementos com as estruturas familiares existentes, a relação trabalho-família poderá ressentir-se. Mudanças tais como a entrada de mulheres no mercado de trabalho, funcionários da “geração sanduiche” responsáveis por idosos e crianças e colaboradores pertencentes a estruturas familiares não tradicionais, estão a causar mudanças demográficas significativas nos contextos de trabalho (Casper & Bianchi, 2002) que podem dificultar a gestão das responsabilidades familiares e laborais em simultâneo (Li et al., 2017). Adicionalmente, as fronteiras entre o trabalho e a família são permeáveis o que significa que as experiências de um domínio podem afetar as do outro (Bianchi & Milkie, 2010).

A vida contemporânea exige do indivíduo uma adequada gestão dos papéis que desempenha em ambos os domínios da sua vida. No entanto, quando essa gestão não é conseguida, alguns indivíduos podem vivenciar o conflito entre trabalho e família. A dificuldade em equilibrar ambos os domínios da vida podem resultar no aumento do conflito trabalho-família, entendido como a percepção de que a participação num determinado domínio, dificulta a participação no outro (Greenhaus & Beutell, 1985), sendo que este tem sido referido de diversas formas: interferência trabalho-família, trabalho que interfere na família e extravasamento negativo do trabalho para a família. Porém, todos estes termos remetem para o mesmo: a dificuldade de cumprir as responsabilidades face às incompatibilidades entre a procura do trabalho e da família (Greenhaus & Beutell, 1985).

Ao percorrer a literatura, rapidamente nos apercebemos que a autoria da definição do conceito de conflito trabalho-família pertence a Greenhaus e Beutell (1985), que o definem como “uma forma de conflito interpapéis no qual as pressões dos papéis provenientes dos domínios profissionais e familiares são, mutuamente, incompatíveis em algum aspeto” (p.77). Segundo os autores, o conflito trabalho-família é uma forma de conflito interpapéis que ocorre quando as exigências dos papéis do trabalho e da família são, mutuamente, incompatíveis, devido ao desempenho num domínio dificultar o desempenho no outro. Na definição apresentada, os autores invocam uma perspetiva do conflito bidirecional, ao revelar as diferenças entre o conflito trabalho-família e família-trabalho para se referir às consequências do trabalho na família e da família no trabalho (Gutek, Searle & Klepa 1991; Frone, Russel, & Cooper, 1992). Inicialmente o conflito era estudado segundo a perspetiva unidirecional para se perceber como ocorria o conflito quando o trabalho interferia com a família (Greenhaus & Beutell,

1985). Mais recentemente, é que se começou a reconhecer a dualidade do conflito e, portanto, a considerar ambas as direções (Frone et al., 1992). Deste modo, quando o desempenho do indivíduo no trabalho interfere com o seu desempenho na família, ocorre o conflito trabalho-família, sendo o trabalho o antecedente desta interferência. Contrariamente, quando o desempenho do indivíduo na família interfere com o seu desempenho no trabalho, ocorre o conflito família-trabalho e atribui-se à família a responsabilidade desta interferência (Greenhaus & Beutell, 1985). É sugerido pela literatura que o desempenho no trabalho e na vida familiar podem ser inconciliáveis, uma vez que as responsabilidades em ambos os domínios são distintas, pelo que podem motivar resultados e influências negativas de um domínio para o outro (Bryon, 2005).

Ainda que Greenhaus e Beutell (1985), supra referenciados, tenham distinguido as possíveis direções do conflito, estes não se ficaram por aqui e, identificaram as diferentes formas do conflito entre o trabalho e a família. Descobriram os vários tipos de conflito conforme a interferência em causa: baseada no tempo, na tensão e no comportamento. O conflito baseado no *tempo*, ocorre quando existe uma competição pelo tempo dedicado aos diferentes papéis de um indivíduo. Ou seja, o tempo que um indivíduo despende no desempenho das suas funções profissionais ou familiares, é exclusivo de um domínio, não sendo possível dedicar-se ao outro. Este género de conflito resulta do tempo despendido num dos domínios impossibilitar a presença física no outro ou, então, o tempo dedicado numa atividade gerar preocupação através do comprometimento das exigências do outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Os mesmos autores sugerem, ainda, que a orientação do trabalho, os horários, os filhos, os casamentos e os padrões de empregabilidade do conjugue podem provocar este género de conflito quando estes elementos são incompatíveis com as exigências decorrentes do outro domínio (Greenhaus & Beutell, 1985).

O conflito baseado na *tensão*, tem subjacente a tensão que um determinado domínio produz no outro, nomeadamente através da fadiga, ansiedade, depressão e apatia que podem resultar do desempenho das funções laborais. Assim, a tensão gerada e sentida num domínio dificulta o desempenho do indivíduo e incompatibiliza a participação e o cumprimento das exigências no outro (Greenhaus & Beutell, 1985). Estes autores argumentam que, no que se refere à relação trabalho-família, qualquer um dos domínios pode contribuir para o aparecimento deste tipo de conflito. A existência de filhos menores, a carência de suporte ou outras situações que exigem elevado comprometimento do indivíduo, podem originar o aparecimento de pressão. Adicionalmente, no domínio profissional, as longas horas de trabalho e os horários de trabalho pouco flexíveis também

podem causar este tipo de conflito (Greenhaus & Beutell, 1985). Apesar dos autores não esclarecerem o mecanismo pelo qual as tensões num domínio dificultam o desempenho no outro, Edward e Rothbard (2000) sugerem alguns fatores explicativos, tais como a redução dos recursos pessoais do indivíduo (tais como energia, vitalidade, saúde física e mental).

Relativamente à terceira e última forma de conflito, o conflito baseado no *comportamento* contempla modelos de comportamento que podem ser incompatíveis com o desempenho do indivíduo, na medida em que os modelos de comportamento mudam consoante o domínio. Especificamente, no domínio profissional são esperados comportamentos com maior impessoalidade, assertividade, racionalidade e neutralidade e, no domínio familiar comportamentos de proximidade, vivência e expressão de emoções, vulnerabilidade e envolvimento. Desta forma, se um indivíduo não se revelar capaz de se ajustar às exigências dos modelos de comportamento dos diferentes domínios com que se compromete diariamente, maior será a probabilidade de se envolver em conflito (Greenhaus & Beutell, 1985).

O conflito entre o trabalho e a família tem sido analisado à luz de alguns modelos teóricos, nomeadamente de modelos clássicos, especificamente a teoria da segmentação, da compensação, do *spillover* e da escassez dos recursos. Estes modelos procuraram explicar os mecanismos mais comuns para a existência do conflito entre os papéis profissionais e familiares. Os domínios do trabalho e da família chegaram a ser conhecidos como domínios independentes, tendo implícita a teoria da segmentação (Burke & Greenglass, 2001). Esta teoria defende a separação entre o domínio do trabalho e da família, segundo a perspectiva de que o trabalho e a família são independentes e não se influenciam um ao outro. Se por um lado o domínio do trabalho é encarado como competitivo, instrumental e impessoal, o domínio da família é entendido como a intimidade e o afeto. A mesma teoria postula ainda que, atualmente, alguns indivíduos podem experimentar um determinado grau de segmentação, ainda que para a maior parte dos indivíduos não seja um comportamento padrão, sendo necessário algum esforço para manter separados os envolvimentos profissionais e familiares, de forma a contornar o conflito (Edwards & Rothbard, 2000). Quando esses esforços são insuficientes, os colaboradores tornam-se vulneráveis ao aparecimento do conflito trabalho-família.

O reconhecimento de que os papéis profissionais e familiares podem-se compensar mutuamente levou ao desenvolvimento de outro modelo explicativo, a teoria da compensação (Edwards & Rothbard, 2000). Em conformidade com esta teoria, os indivíduos realizam diferentes investimentos no domínio do trabalho e da família, com o propósito de anular a insatisfação sentida

num desses domínios. A teoria da compensação consiste, então, numa relação inversa entre o domínio profissional e familiar, no qual o indivíduo perante a insatisfação com o seu trabalho, por exemplo, procura conquistar na família a satisfação que não consegue obter a partir da sua vida profissional. Segundo este ponto de vista, os indivíduos procuram realizar diferentes investimentos no trabalho e na família, de maneira a colmatar falhas materiais ou emocionais num domínio através do envolvimento no outro (Edwards & Rothbard, 2000).

Numa outra perspetiva surge a teoria do *spillover* (Edwards & Rothbard, 2000) que se constitui numa outra conceção da interface entre o trabalho e a família, ao defender que as experiências no domínio do trabalho (família) podem transbordar e influenciar as experiências no domínio da família (trabalho), sob influências de experiências que podem ser afetivas, atitudes e comportamentos. Nesta teoria a influência pode, então, ocorrer ao nível dos valores, no sentido em que tanto o trabalho como a família podem-se influenciar mutuamente em relação aos valores que incorporam, ao nível do humor, quando o estado de espírito num domínio afeta o estado de espírito no outro e, ao nível dos comportamentos, quando os padrões de comportamento num domínio são transferidos e influenciam os respetivos padrões de comportamento no outro domínio (Edwards & Rothbard, 2000). Adicionalmente, podemos ainda denotar que esta teoria se fundamenta nas experiências de um determinado papel e, portanto, que a influência sobre o outro pode ser positiva ou negativa, consoante a condição das experiências vivenciadas.

Relativamente ao último mecanismo, e enquanto teoria mais antiga e com mais aplicação, aparece a teoria da escassez de recursos ao defender que os indivíduos possuem uma quantidade finita de recursos para o exercício das suas funções e, por isso, os recursos utilizados num domínio não estão disponíveis para serem utilizados no outro (Edwards & Rothbard, 2000). Desta forma, este mecanismo defende que os indivíduos podem procurar obter, manter, desenvolver e proteger uma série de recursos que são valorizados pelo mesmo a nível pessoal, social e cultural e que se podem apresentar sob forma de características pessoais, objetos, condições e energia importantes para alcançar algo com importância subjetiva (Hobfoll, 1989). Esta teoria sugere que o conflito entre o trabalho e a família tem por base a ideia de que um indivíduo possui um conjunto limitado de recursos que podem ser alocados em diferentes domínios da sua vida, no entanto quando a procura desses recursos é elevada num determinado domínio, os recursos disponíveis para satisfazer a procura do outro são, sucessivamente, menores. Quando tal sucede, cumprir com as responsabilidades de um domínio pode privar a execução dessas responsabilidades no outro e desencadear o conflito, com

consequências negativas ao nível da satisfação e da performance nos domínios em causa (Hobfoll, 1989). Orientados pela discussão anterior, Greenhaus e Beutell (1985) sustentam a ideia de que a interferência negativa entre o trabalho e a família se afigura como “uma forma de conflito interpapel na qual as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis de modo que a participação num papel (profissional) torna mais complicado a participação no outro (familiar)” (p.77).

Em sinopse, os mecanismos apresentados, no seu conjunto, colaboram para uma interpretação complementar da relação trabalho e família, na medida em que estes modelos de ligação não só tentam explicar a natureza das relações entre os domínios em causa, como também contribuem para uma melhor compreensão da interface. Neste sentido, e conforme proposto por Voydanoff (2004), a interação entre o trabalho e a família pode ser entendida como um conjunto de vínculos entre as particularidades do domínio profissional (familiar) e as atitudes, relações interpessoais e atividades do domínio familiar (profissional).

2.4.1. Conflito Trabalho-Família: Antecedentes e Consequências

A literatura tem explorado vários antecedentes do conflito trabalho-família. Particularmente, as características associadas à personalidade (como o *locus* de controlo interno² e o afeto negativo/neuroticismo); as características do trabalho (como uma cultura amiga da família, a variedade de tarefas e autonomia no trabalho); o apoio laboral (perceção de apoio do supervisor e dos colegas de trabalho); o envolvimento no trabalho (como o interesse ou centralidade no trabalho e, o papel profissional (como a sobrecarga de papéis, exigências temporais, ambiguidade de papéis e conflito de papéis) são apontadas por Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes (2011) como antecedentes do conflito entre a vida profissional e familiar. Para além destes, Frone et al. (1992) consideram que os antecedentes deste conflito abrangem as características sociodemográficas e pessoais (género, estado civil, personalidade e etnia) e diversas causas que podem ameaçar a conciliação dos referidos domínios (como o apoio social, envolvimento profissional e familiar). Em concordância com Frone et al. (1992), encontra-se Voydanoff (2004) ao mencionar que o género antecede o conflito trabalho-

² Expetativa generalizada de que o que acontece é motivado pelo próprio indivíduo (*locus* de controlo interno), em vez de forças externas (*locus* de controlo externo). Indivíduos com *locus* de controlo interno têm maior tendência para agir e acabar com o *stressor*, enquanto indivíduos com *locus* de controlo externo têm uma maior propensão para o suportar (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2004).

família e que as mulheres experimentam níveis mais elevados de conflito trabalho-família em comparação com os homens. Nesta linha de antecedentes do conflito trabalho-família, diversos autores descobriram que a pressão e o *stress* no trabalho (Carlson & Perrewé, 1999; Fox & Dwyer, 1999; Greenhaus, Bedeian, & Mossholder, 1987) assim como a imprevisibilidade das rotinas de trabalho e o trabalho por turnos (Fox & Dwyer, 1999) estão relacionadas com o conflito trabalho-família, e que o apoio do supervisor é benéfico para a redução deste conflito (Carlson et al., 1999; Greenhaus et al., 1987). Complementarmente, o conflito trabalho-família tende a ser mais elevado nos indivíduos com descendentes (Fox & Dwyer, 1999), ou nos que têm mais divergências com a família, com o conjugue/companheiro e que contam com menor suporte familiar (Carlson et al., 1999). Relativamente às evidências apontadas, as causas associadas ao papel familiar (número de filhos/dependentes, exigências parentais e temporais, sobrecarga de papéis, ambiguidade de papéis e conflito de papéis), o apoio familiar (apoio do cônjuge, suporte da família), as características da família (ambiente familiar) e, a personalidade (*locus* de controlo interno, afeto negativo/neuroticismo³) são antecedentes do conflito entre a família e o trabalho (Michel et al., 2011), mas que na ótica de Fox e Dwyer. (1999) e Carlson et al. (1999) também podem anteceder o conflito trabalho-família.

No que concerne ao impacto do conflito trabalho e família, a literatura parece ser consensual. O elevado envolvimento com um domínio aumenta, consideravelmente, a permeabilidade entre as fronteiras tornando-as mais vulneráveis e com consequências negativas para os indivíduos (Allen et al., 2000). Nesta perspetiva, Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux e Brinley (2005) expressam que os impactos do conflito trabalho-família se organizam, primeiramente nos aspetos físicos e psicológicos (compreendem a depressão, o *stress*, a ansiedade, a hipertensão, o abuso de substâncias e transtornos de humor) seguidos dos efeitos de atitudes e comportamentos relacionados com o trabalho (integram a satisfação com o trabalho, o *turnover* e o comprometimento organizacional) e efeitos relacionados com a família (satisfação com o domínio familiar), uma vez que ambos os domínios se influenciam mutuamente (Frone et al., 1992). Complementarmente, de acordo com os estudos de Allen et al. (2000) e Amstad, Meier, Fasel, Elfering e Semmer (2011), as consequências do conflito entre a vida profissional e familiar podem estar associadas ao nível do trabalho, da família e do *stress*. O desempenho, o absentismo, a baixa produtividade, o *turnover*, o compromisso (ou falta deste) com a organização e a (in)satisfação com a carreira são consequências na esfera profissional

³ Experiências emocionais associadas ao desconforto psicológico (sofrimento, angústia, aflição). Nível crónico de instabilidade emocional. Indivíduos com maior tendência para um estado emocional negativo (McCrae & John, 1992).

relacionadas com o conflito interdomínios (Frone et al., 1992; Allen et al., 2000). Destas consequências a satisfação profissional é que tem recebido mais interesse, pois ainda que seja uma variável amplamente estudada pela literatura, continua a despertar interesse nos investigadores, principalmente, na enfermagem onde a satisfação tem sido entendida como crucial na prestação dos cuidados de saúde aos utentes. Dos estudos existentes, a maioria concorda que à medida que a satisfação profissional aumenta, o conflito trabalho-família diminui (Kossek & Ozeki, 1998). Especificamente, Allen et al. (2000) concluíram que a satisfação no trabalho e o conflito entre o trabalho e a vida familiar estavam negativamente correlacionados. Adicionalmente, os mesmos autores verificaram correlações positivas entre o conflito trabalho-família e o *turnover*, mas não encontraram qualquer relação entre o conflito trabalho-família e o absentismo. Provavelmente isso se deva ao facto de o absentismo possuir um carácter voluntário e involuntário.

Associados a outros domínios que não seja o trabalho, aparecem os resultados de satisfação com a vida, com a família e com o tempo de lazer (Frone et al., 1992; Allen et al., 2000). Destas consequências, a satisfação familiar é que tem sido mais polémica, no sentido em que existem autores que encontraram a satisfação familiar relacionada de forma subtil com o conflito trabalho-família (Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992), enquanto outros a encontraram negativamente relacionada com este tipo de conflito (Rice, Frone, & McFarlin, 1992). O resultado a que chegam estes últimos autores podem, de alguma forma, ir ao encontro das conclusões do estudo de Carlson et al. (1999), no qual sugerem que défices no apoio familiar implicam níveis mais elevados de conflito trabalho-família.

A conjugação do trabalho e da família parece ser um fator gerador de *stress* para a maioria das pessoas, que face às suas responsabilidades possuem recursos limitados sendo praticamente incontornável o(s) impacto(s) negativo(s) sobre o nível de bem-estar e *stress* das mesmas (Parasuraman et al., 1992). Desta forma, as consequências associadas ao *stress* são as que se demonstram mais graves sobre os indivíduos, revelando estar, consistentemente, mais associado ao conflito trabalho-família (Allen et al., 2000). *Stress* diretamente associado com a família e com o trabalho, *burnout*, abuso no consumo de substâncias, sintomas depressivos e doenças físicas são consequências que aparecem mais associadas ao conflito trabalho-família segundo a perspetiva de Allen et al. (2000). Paralelamente, Frone et al. (1992) reportaram que o conflito trabalho-família se relacionava de forma mais positiva com os sintomas de *stress* (relacionado com o trabalho e com a família) e baixos níveis de saúde em geral. De modo semelhante, mas de alguma forma a contestar o

avançado por Frone et al. (1992), no estudo de Amstad et al. (2011) os autores descobriram uma correlação positiva entre o conflito trabalho-família e o *stress* relacionado com o trabalho e que, tanto o conflito trabalho-família como o conflito família-trabalho se associam de forma consistente com as consequências apresentadas, no sentido em que o conflito trabalho-família se associa mais com os aspetos relacionados do domínio profissional e o conflito família-trabalho mais relacionado com os aspetos relacionados com o domínio familiar.

Finalmente, e em modo de conclusão deste tópico, em virtude dos resultados apresentados, é possível chegarmos à conclusão de que o conflito entre o trabalho e a vida familiar acarreta consequências não só para o colaborador e a sua família, mas também para a organização através do seu impacto sobre o próprio indivíduo.

2.4.2. Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família: Que relação?

A literatura sobre a relação entre a liderança e a interface trabalho-família tem sido negligenciada, em grande medida porque a investigação existente tem-se centrado no papel comportamental do líder e na sua influência sobre os resultados, tais como o desempenho e o sucesso organizacional (Li et al., 2017). Ainda assim, apesar dos avanços que têm sido feitos nos últimos anos quanto ao estudo da relação entre o comportamento do líder e o conflito trabalho-família, existem estudos (e.g. Minnotte, 2012) que relativizavam esta relação (Li et al., 2017).

Cunha et al. (2007) propõe que as características dos líderes (consciência organizacional, empatia, espírito de equipa, comunicação e gestão de conflitos) se associam a comportamentos orientados para as tarefas, para as pessoas e para a mudança. No comportamento *orientado para as tarefas*, o líder privilegia a melhor maneira de alcançar os objetivos a que se propõe o grupo, definindo as responsabilidades e as tarefas de cada colaborador com o propósito de comparar o desempenho real com o padrão (Yukl, Gordon, & Taber, 2002). Por outro lado, um líder com comportamentos *orientados para as pessoas* concentra os seus esforços no relacionamento com o grupo, na criação de amizades e de apoio aos liderados, demonstrando que valorizam as realizações dos seus colaboradores e se preocupam com o seu bem-estar e crescimento profissional (Li et al., 2017). Finalmente, no que concerne ao comportamento *orientado para a mudança*, o líder considera as necessidades, as capacidades e os interesses dos seus colaboradores, no sentido de promover o aumento das suas capacidades, dos valores de confiança e respeito, e a equidade dentro do grupo (Bass, 1985).

Para além destes comportamentos facilitarem a concretização dos objetivos organizacionais, desenvolver o respeito e a confiança e estimular a melhoria contínua (Yukl et al., 2002), influenciam ainda o domínio trabalho-família dos colaboradores (Li et al., 2011). Relativamente à influência sobre este domínio, a literatura aponta que um líder com comportamento *orientado para as tarefas* facilita a compreensão das responsabilidades associadas às funções, as ações necessárias para alcançar os objetivos e como o desempenho será compensado, podendo por esta via afetar os resultados trabalho-família (Li et al., 2017). Para os autores, as recompensas contingentes podem ajudar na redução deste conflito dado o foco dos colaboradores para alcançar os padrões pré-estabelecidos, orientando os mesmos a utilizar os seus recursos de forma mais eficaz. Já um líder *orientado para as pessoas*, procura disponibilizar suporte e apoio direcionado, especificamente, para a família e desenvolver trocas com os colaboradores de elevada qualidade (Li et al., 2017). Este comportamento do líder é entendido como uma fonte de recursos que podem ser utilizados pelos indivíduos nos domínios laborais ou familiares e afetar negativamente o conflito trabalho-família, por meio do acesso a recursos que possibilitam satisfazer as procuras de ambos os domínios (Voydanoff, 2004). Finalmente, um comportamento *orientado para a mudança* enfatiza, como o próprio nome indica, a mudança organizacional da qual podem surgir colaboradores inspirados e afetar positivamente os seus resultados trabalho-família, quando os mesmos são incentivados a desenvolver rotinas de trabalho criativas para satisfazer a procura de trabalho e, desta forma, reduzir o conflito (Li et al., 2017).

Um líder com um comportamento *orientado para a eticidade* enfatiza a constante demonstração de ações éticas - promoção, comunicação, reconhecimento de ações éticas junto dos profissionais (Brown et al., 2005) - que podem incentivar o aparecimento de resultados positivos na vida pessoal e familiar dos colaboradores. No entanto, dos (poucos) estudos que analisam a relação entre o comportamento do líder ético e o conflito trabalho-família, o estudo de Prottas (2013) é o exemplo mais proeminente que explora esta relação concluindo que a integridade comportamental do líder, entendida como a congruência entre os valores declarados e as ações seguidas, está associada a uma redução no conflito trabalho-família.

O modelo integrativo do conflito entre o trabalho e a vida familiar desenvolvido por Frone, Yardley e Markel (1997), sugere que este é mais plausível de ser motivado pelos preditores do domínio laboral e, portanto, que o comportamento do líder pode estar vinculado ao conflito trabalho-família (Li et al., 2017). Paralelamente, Amstad et al. (2011) sugere que as causas do conflito trabalho-

família estão relacionadas com o domínio do trabalho e, portanto, um indivíduo que perceba que o líder segue princípios éticos, tenderá a segui-lo e sentir-se-á mais satisfeito profissionalmente, sendo de esperar resultados positivos no que concerne ao conflito entre o trabalho e a família. Segundo a teoria de aprendizagem social (Bandura, 1977), as atitudes e os comportamentos dos líderes influenciam os comportamentos dos subordinados, pelo que um líder com elevado nível de integridade comportamental influencia positivamente o nível de integridade de quem lidera. Consequentemente, o aumento do nível de integridade dos subordinados leva a um aumento da satisfação profissional e, por sua vez, a uma redução do conflito trabalho-família (Prottas, 2013). Deste modo, quanto mais elevada for a integridade de um líder, maior será a satisfação profissional dos colaboradores com repercussões positivas para o conflito trabalho-família.

O estudo de Greenhaus e Beutell (1985), em linha com os estudos de Frone et al. (1997) e Amstad et al. (2011), indica que a preocupação manifestada pelo líder em relação a questões profissionais é também uma das formas de interferência do trabalho na esfera doméstica, de maneira que a percepção de líderes apoiantes destas questões pode influenciar o nível de interferência trabalho-família. Em particular Beaugard (2011) constatou que alguns comportamentos adotados pelo líder podem aumentar a capacidade dos colaboradores de superar o conflito e reduzir os efeitos prejudiciais sobre o indivíduo. A redução no conflito pode resultar do suporte do líder direto ao proporcionar maior flexibilidade ou controlo sobre as tarefas a desempenhar no trabalho, mas também de uma maior compreensão relativamente a questões relacionadas com a vida familiar dos colaboradores. Adicionalmente, a assistência tanto emocional quanto prática que os líderes podem prestar tem um papel importante, no sentido em que pode diminuir a intensidade com que a exigência de um domínio para o outro afeta o nível de tensão do indivíduo. Isto é, se um indivíduo chega atrasado ao trabalho, por qualquer motivo familiar, o líder, compreensivo e tranquilizador, pode reduzir a preocupação deste relativamente às tarefas de trabalho atrasadas. Assim, reduz a tensão do indivíduo decorrente do conflito apesar deste permanecer (Beaugard, 2011).

Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) estudaram o impacto do suporte da gestão (percebido como o suporte recebido do supervisor imediato quando o colaborador procura equilíbrio entre o trabalho e a família) e da percepção das consequências na carreira (entendido como a percepção do colaborador relativamente às consequências que pode sofrer quando procura maior equilíbrio na relação trabalho-família) no conflito trabalho-família, tendo concluído que o suporte da gestão se relaciona negativamente com o conflito e que a percepção das consequências na carreira tende a

promover o conflito trabalho-família. Os resultados do estudo indicaram que o conflito trabalho-família estava associado à falta de suporte do superior imediato (práticas organizacionais informais, como o suporte do líder e aspetos relacionados com a cultura organizacional) e à percepção de que a procura por maior equilíbrio trabalho-família (práticas organizacionais formais, como por exemplo flexibilidade de horários) teria consequências negativas para a carreira. As práticas organizacionais formais tipicamente desenvolvidas e promovidas pelos recursos humanos, não causaram efeitos sobre o conflito trabalho-família talvez porque as eficácias destas práticas dependem da postura dos superiores, evidências que levaram os autores a considerar que o desenvolvimento de uma cultura que respeite e valorize a vida pessoal dos seus colaboradores, isto é, uma cultura organizacional mais compreensiva e recetiva às preocupações entre o trabalho e a família (como seja o sacrifício nas perspetivas de carreira ou oportunidades de promoção quando o indivíduo opta por mais equilíbrio), tende a ser mais eficaz no subdesenvolvimento do conflito trabalho-família do que o desenvolvimento e implementação de políticas organizacionais formais, no sentido em que estas últimas, para além de serem utilizadas na redução do conflito são, também, adotadas como estratégia de recrutamento para tornar a organização mais atraente aos novos colaboradores (Oliveira et al., 2013).

A comprovar a dualidade destes programas, aparece o estudo realizado recentemente por Chang et al. (2017) em que analisaram a relação entre a percepção das práticas de equilíbrio e o conflito trabalho-família e verificaram que a introdução de maior flexibilidade na gestão do tempo e os cuidados de bem-estar da família influenciavam, de formas distintas, o conflito trabalho-família, quando moderado pelos diferentes tipos de stress. Os autores concluíram que os recursos não materiais evidenciaram um impacto mais significativo na redução do conflito trabalho-família comparativamente com os cuidados de bem-estar da família. Embora os cuidados de bem-estar oferecessem recursos económicos adicionais, os colaboradores tendiam a colocar mais esforço no seu trabalho levando ao efeito inverso desta prática (Chang et al., 2017). Igualmente, no estudo de Oliveira et al. (2013) o apoio ao cuidado com dependentes não contribuíram para a redução do conflito trabalho-família, não por resultar de um maior envolvimento dos colaboradores no trabalho, mas por estes benefícios serem pouco abrangentes e de natureza, exclusivamente, financeira (auxílio no pagamento de creches, auxílio na educação e planos de saúde extensivos aos dependentes) o que, sem menosprezar a importância do suporte financeiro, este pode não ser suficiente quando a pressão vivida pelo colaborador é sobretudo de natureza temporal.

Entrando na parte final deste capítulo, é fundamental reconhecer que o foco permanente da literatura nas práticas de equilíbrio como das soluções mais proeminentes para auxiliar na redução do conflito trabalho-família, não é a mais adequada. Como vimos, disponibilizar práticas para a conciliação trabalho-família (práticas organizacionais formais) pode não ser a alternativa mais correta, na medida em que estas para além de terem dupla funcionalidade podem estar formalmente disponíveis na organização, mas a capacidade dos colaboradores as utilizarem depende do seu estatuto ou então sujeita a consequências na carreira quando se procura maior equilíbrio (Eaton, 2003). Á luz destas evidências, existe a necessidade de ir além de simplesmente desenvolver novas políticas na tentativa de ajudar os colaboradores a equilibrar o domínio profissional e familiar, uma vez que este equilíbrio não é dependente, única e exclusivamente, do desenvolvimento destas práticas. É necessário ter em consideração que os comportamentos de apoio do supervisor na vida pessoal e familiar é uma opção bastante mais viável para se verificar uma maior eficiência na redução do conflito trabalho-família (Oliveira et al., 2013; Bagger & Li, 2014).

Tendo concluído a revisão de literatura desta dissertação, seguidamente, passamos a descrever o estudo empírico realizado.

CAPÍTULO 3 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Neste capítulo, apresentamos o modelo teórico e o desenvolvimento das hipóteses de trabalho. A quase inexistência de estudos que associam os conceitos de liderança ética e conflito trabalho-família motivou este estudo para a análise do impacto da liderança ética no conflito trabalho-família quando a satisfação e o *stress* estão presentes. Assim, o desenho do modelo teórico e das hipóteses, assentaram nas teorias de aprendizagem (Bandura, 1977), troca social (Blau, 1964) e conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), a fim de perceber a relação entre os construtos.

3.1. Desenvolvimento das Hipóteses de Trabalho

Entender a relação entre o comportamento do líder e o conflito trabalho-família é algo a que a literatura se começou a dedicar nos últimos tempos com mais afinco. Para uma melhor compreensão desta relação, adotamos as teorias da troca social (Blau, 1964) e da aprendizagem social (Bandura, 1977), por se considerar que constituem um enquadramento da influência dos líderes nos domínios profissionais e familiares dos profissionais. Segundo Brown et al. (2005), os colaboradores estabelecem uma relação de troca em virtude do tratamento ético recebido e da confiança que nutrem pelo superior, o que significa que as trocas sociais se subjugam à perceção dos colaboradores quanto à veracidade e boas intenções do líder. De Hoogh e Den Hartog (2008) constataram que existe uma relação entre os líderes socialmente responsáveis, íntegros, morais e que partilham o poder (ou seja, aspetos relacionados com a liderança ética), e o comportamento dos colaboradores. Neste sentido, o comportamento do líder e as relações de troca estabelecidas interligam-se, e os valores éticos são entendidos como antecedentes de uma relação favorável (Mashud et al., 2010). Nesta perspetiva, o líder influencia o comportamento do colaborador por meio da inclusão de normas éticas que geram confiança, comportamentos positivos e favorecem o desenvolvimento de uma boa relação social (Brown et al., 2006), sendo que esta relação pode ser descrita a partir da perspetiva trabalho-família (Major & Lauzun, 2010). Estes autores sugerem que os líderes éticos transmitem confiança e influenciam os colaboradores a reproduzir comportamentos de forma congruente garantindo, futuramente, que estes se sentiam valorizados e produtivos ao ajudá-los a controlar os desafios dos domínios profissional e familiar. Reciprocamente, os colaboradores ao perceberem que o líder é ético ajudam-no a alcançar os seus objetivos melhorando a performance das suas funções. Com base nisto, estabelece-se uma relação de confiança assente no reconhecimento e apoio do líder para a gestão da vida pessoal e laboral dos profissionais. Segundo esta teoria e o princípio central da mesma, os

seguidores numa relação de troca social de elevada qualidade tendem a ser mais eficientes (Sparrowe & Liden, 1997) e a influenciar a interface trabalho-família, no sentido em que retribuem a perceção de que o líder é honesto e, desta forma, conciliam melhor o domínio familiar e laboral. A par deste argumento, Major e Lauzun (2010) encontraram reduções nos resultados negativos das referidas esferas. Adicionalmente, Voydanoff (2004) aponta que os benefícios psicológicos provenientes das trocas sociais mais favoráveis podem ser transmitidos para a vida familiar e contribuir para uma gestão mais adequada desta relação. O contrário também é ilustrativo. Quando os enfermeiros não consideram o seu chefe ético tendem a gerir pior o conflito trabalho-família sendo mais penosas as horas dedicadas ao trabalho (investimento do recurso tempo) em detrimento do investimento que deveriam fazer na esfera familiar. Nestas circunstâncias o colaborador, se não considera o chefe honesto, não está disposto a retribuir, sendo esperada uma atitude mais instrumental que dificulta a conciliação do trabalho-família. Esta argumentação permite construir a seguinte hipótese:

Hipótese 1: *A liderança ética relaciona-se negativamente com o conflito trabalho-família dos enfermeiros.*

Alguns estudos indicam que os colaboradores tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho quando estão inseridos num ambiente que se caracteriza pela conduta ética, honestidade e preocupação com os outros (Brown et al., 2006; Treviño, 2006). Sustentados pelo intercâmbio social (Blau, 1964), Major et al. (1995), Graen e Uhl-Bien (1995), Dulebohn et al. (2012) e Stouten et al. (2012) constataram a importância dos valores éticos pela responsabilidade em estabelecer e manter relações de qualidade e, pelos resultados de atitude positivos sobre os profissionais. Existem evidências de que o comportamento do líder influencia as experiências de afeto positivo da vida profissional dos colaboradores e, conseqüentemente, os resultados trabalho-família destes (Locke, 1976). Nomeadamente, um líder com elevados princípios éticos gera confiança, procede ao atendimento das necessidades dos profissionais e viabiliza o estabelecimento de uma relação de troca entre a díade cuja extensão se determina pela retribuição de apoio emocional e troca de recursos valiosos (Sparrowe & Liden, 1997). Nesta perspetiva, quanto mais elevada for a indicação de valores éticos mais forte tenderá a ser o relacionamento entre líderes e liderados e, em consequência desta relação, maior será a satisfação profissional com resultados positivos sobre o domínio trabalho-família, uma vez que os comportamentos que se tendem a manifestar no domínio do trabalho extravasam para o domínio familiar (Li et al., 2017). Em função do referido, Walumbwa et al. (2011) sublinham a importância da liderança ética no aumento das trocas sociais de elevada qualidade que influenciam,

consequentemente, a satisfação profissional e, por sua vez, os resultados no domínio trabalho-família. A literatura tem dado indicações de que a percepção de apoio do superior reduz a tensão psicológica dos colaboradores ao dar a entender que o suporte emocional estão disponíveis no local de trabalho (Beauregard, 2011). Para o autor, embora o suporte geral oferecido seja diferente do suporte orientado para a família, é esperado que uma cultura que apoie as questões familiares ajude a diminuir o desgaste dos profissionais. Neste sentido, comportamentos éticos adotados pelo líder nomeadamente as preocupações face ao bem-estar dos seus profissionais e das respetivas famílias estão associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e a efeitos positivos na conciliação trabalho-família. Assim, como as experiências e as emoções do trabalho podem afetar as relações sociofamiliares, propomos que a satisfação profissional atua como intermediária na relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família. Com base nesta discussão, supomos as seguintes hipóteses:

Hipótese 2: *A satisfação profissional medeia a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família dos enfermeiros.*

Hipótese 2a: *Existe uma relação estatisticamente significativa entre a liderança ética e a satisfação profissional.*

Hipótese 2b: *Existe uma relação estatisticamente significativa entre a satisfação profissional e o conflito trabalho-família.*

Geralmente, o *stress* aparece positivamente associado ao conflito entre o trabalho e a vida familiar, pelo facto de representar uma dificuldade que os profissionais sentem em investir eficazmente nos recursos considerados essenciais na esfera familiar (LePine et al., 2004). Contudo, no que concerne às trocas entre a diáde e assente na teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), o comportamento do líder funciona como uma fonte de recursos (como sejam as recompensas contingentes, a motivação para fazer as coisas, otimismo ou mesmo apoio e atenção, práticas e atitudes no trabalho resultantes das relações de troca sociais) ao ponto de Voydanoff (2004) acreditar que comportamentos de elevada qualidade funcionam como uma extensão de recursos que auxiliam na gestão dos papéis profissionais e familiares dos indivíduos. Ou seja, para o autor, quanto mais rica for a relação, mais recursos estão disponíveis para os colaboradores cumprirem com as suas obrigações familiares e profissionais. Contrariamente, quanto mais baixa for a relação maior a drenagem de recursos, que compromete as capacidades de suprir as procuras laborais e familiares (Li et al., 2017). Na perspetiva de Chang et al. (2017) os indivíduos quando são confrontados com a perda potencial ou real de recursos não reagem da mesma forma, principalmente se tivermos em

consideração a motivação do indivíduo para enfrentar a situação em que se encontra. Para Selye (1976) e Cavanaugh et al. (2000), o *stress* de desafio tem um efeito positivo sobre os comportamentos e atitudes do colaborador, que se associa positivamente com a motivação e torna-o mais disposto a avaliar o trabalho de forma positiva (LePine et al., 2004). Nesta perspetiva, e em harmonia com a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), os indivíduos estimulados pelo *stress* de desafio estão mais dispostos a investir em recursos, por julgarem mais acessível a concretização do seu desenvolvimento individual e a redução do conflito trabalho-família (Chang et al., 2017). Então, é esperado que os enfermeiros motivados pelo *stress* de desafio moderem a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, fortalecendo-a. Esta argumentação sustenta a seguinte hipótese:

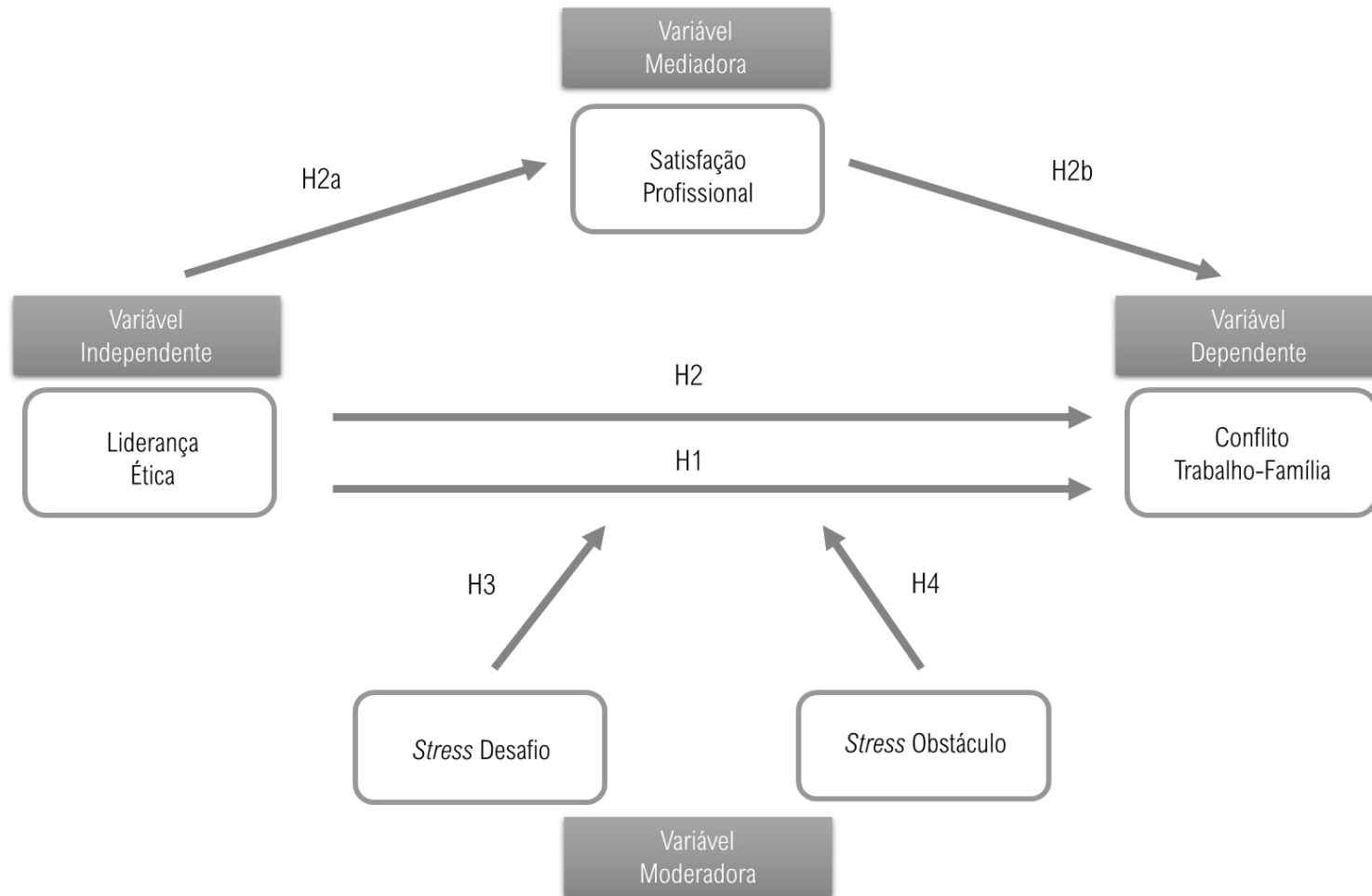
Hipótese 3: *O stress de desafio (SD) modera a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, fortalecendo-a.*

Por outro lado, o *stress* de obstáculo possui um efeito negativo sobre os comportamentos e atitudes do colaborador, por ação de constrangimentos que os leva a crer que os objetivos são irrealizáveis e a impedir que deem o seu melhor para os alcançar (LePine et al., 2004). Ao contrário do que se verifica com o *stress* de desafio, o *stress* de obstáculo não se associa à motivação e, portanto, este tipo de *stress* guia o indivíduo para emoções negativas, no sentido em que existe uma maior dificuldade em avaliar o trabalho de forma mais positiva. Portanto, e uma vez mais tendo presente a teoria da troca social (Blau, 1964) assim como a teoria da conservação dos recursos (Hobfoll, 1989), os indivíduos “guiados” pelo *stress* de obstáculo questionam que com mais recursos consigam alterar a sua situação atual e assumem uma atitude passiva relativamente ao trabalho comprometendo, deste modo, tanto a sua vida profissional como a sua vida pessoal e familiar (Chang et al., 2017). Desta forma, ao não apostar em mais recursos, os indivíduos originam restrições passíveis de condicionar o seu desenvolvimento pessoal e a redução do conflito trabalho-família. Assim, espera-se que os enfermeiros motivados pelo *stress* de obstáculo moderem a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, ficando a relação enfraquecida. Esta discussão permitiu formular a hipótese seguinte:

Hipótese 4: *O stress de obstáculo (SO) modera a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, enfraquecendo-a.*

A **Figura 1** apresenta o modelo de investigação desenvolvido e sistematiza a relação entre as variáveis em estudo.

Figura 1 - Modelo de Investigação



CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA DO ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo, pretendemos especificar o método de investigação, explicando todas as opções metodológicas seguidas nesta investigação. Primeiramente, apresentamos a metodologia utilizada no decurso desta investigação e justificamos as opções tomadas, bem como os procedimentos seguidos. Numa fase posterior, apresentamos o instrumento usado para a recolha de dados, especificando as escalas que o integram e o seu respetivo grau de fiabilidade. Posteriormente, são apresentadas as considerações éticas adotadas e seguidas no decorrer de todo o processo de investigação, concluindo com a referência aos procedimentos estatísticos selecionados para o teste do modelo de investigação e das hipóteses subjacentes.

4.1. Caracterização da Pesquisa

A escolha da metodologia para o desenvolvimento de uma investigação, é de extrema importância na medida em que vai permitir a análise da temática em estudo, bem como responder à questão de investigação inicialmente, formulada. Seguindo Fortin (1999), a fase metodológica consiste “em precisar como o fenómeno de estudo será integrado num plano de trabalho que ditará as atividades conducentes à realização da investigação” (p.131). Neste sentido, os métodos de investigação adotados foram selecionados com vista a dar resposta à questão de investigação, garantir a fiabilidade, a validade e a qualidade dos resultados, bem como realizar a análise de dados (Fortin, 1999).

Considerando os objetivos desta investigação, particularmente o propósito de testar o modelo teórico e encontrar relações entre as variáveis em estudo, a abordagem quantitativa revelou ser a mais adequada. Do ponto de vista da abordagem ao problema, a escolha desta metodologia deve-se ao próprio objetivo da investigação, ou seja, o teste de hipóteses e a observação de fenómenos, permitindo por esta via alcançar resultados rigorosos e objetiváveis.

No que concerne ao tipo de metodologia de investigação e, atendendo aos objetivos definidos e, enfatizando, uma vez mais, o encontro de relações entre as variáveis e o teste do modelo de investigação, trata-se de um estudo do tipo correlacional e transversal. Nomeia-se por correlacional, dada a finalidade de averiguar a natureza das relações entre as variáveis e, transversal na medida em que os dados foram recolhidos num único momento. No que toca aos estudos transversais, estes acarretam as suas vantagens e desvantagens. A vantagem é o conhecimento da realidade de forma

rápida e económica. A principal desvantagem consiste na visão estática da realidade, no sentido em que os dados são recolhidos num único momento não permitindo ao investigador a possibilidade de acompanhar possíveis mudanças e tendências com o passar do tempo (Polit, Beck, & Hungler, 2004).

4.2. Descrição do Método da Recolha de Dados

Baseado nos objetivos desta investigação, e como explicitado no ponto anterior, para o processo de recolha de dados, levamos a cabo uma metodologia quantitativa, no sentido de dar resposta à questão de investigação desta dissertação, assim como testar as hipóteses, inicialmente formuladas. Assim sendo, decidimos proceder à recolha da informação por meio de um inquérito por questionário aplicado aos profissionais de enfermagem.

O questionário (Apêndice A) foi construído com base na adaptação de escalas presentes na literatura. Neste sentido, o questionário utilizado para avaliação das variáveis é constituído, na sua grande maioria, por questões que assentam em escalas de 5 pontos de *Likert* (1, discordo totalmente; 2, discordo; 3, nem concordo nem discordo; 4, concordo; 5, concordo totalmente) e está dividido em cinco partes.

A primeira parte é composta pela escala de 10 itens da liderança ética de Brown, Treviño e Harrison (2005), tendo sido desenvolvida para avaliar as perceções dos colaboradores relativamente ao comportamento ético do seu supervisor imediato.

A segunda parte do questionário é referente à satisfação no trabalho e incorpora a escala de satisfação profissional adaptada da escala original de Spector (1985) denominada por *Job Satisfaction Survey*, constituída por 36 itens e avaliada numa escala de resposta do tipo *Likert* de 5 pontos. A opção por 5 e não 6 pontos como a escala original deveu-se a uma questão de coerência do questionário. O questionário desenvolvido por este autor encontra-se dividido em nove subescalas, cada uma com quatro itens que variam entre 4 a 24 pontos e a pontuação total da escala a variar de 36 a 216 pontos, baseada no somatório dos 36 itens. Após a sua adaptação, as dimensões mantiveram-se inalteráveis, porém as subescalas passaram a variar de 4 a 20 pontos e a pontuação total de 36 a 180 pontos.

A terceira parte deste questionário pretende avaliar o Conflito Trabalho-Família (CTF) e, por isso, utilizou-se a escala de 18 itens (*Work-Family Conflict Scale*) de Carlson, Kacmar e Williams (2000). Esta escala considera a bidirecionalidade entre trabalho e família, bem como os diferentes

tipos de conflito baseados no tempo, na tensão e no comportamento. O desenho final da escala a que chegaram os autores possibilita aos investigadores interessados por esta temática a flexibilidade para a medição de qualquer uma das seis dimensões do conflito trabalho-família individualmente (Carlson et al., 2000).

A quarta parte do questionário refere-se ao *stress* profissional e inclui 11 itens da escala de *stress* de Cavanaugh, Boswell, Roehling, e Boudereau (2000). A escala desenvolvida por estes autores permite medir duas dimensões de *stress* suscetíveis de aparecer no local de trabalho, mais concretamente, o *stress* de desafio e o *stress* de obstáculo.

Por fim, a última parte do questionário ficou reservada à caracterização dos inquiridos, mais especificamente, às questões sociodemográficas, nomeadamente a idade, o género, o estado civil, a existência (ou não) de descendentes, as habilitações académicas, a categoria profissional, o vínculo à organização, o tempo de serviço e o tipo de horário. A partir destas informações torna-se possível, para além de caracterizar a amostra, identificar algumas características importantes para o estudo.

As escalas utilizadas neste questionário têm em comum o mesmo modelo de resposta: tipo *Likert* avaliada em 5 pontos por forma a tornar o questionário mais compreensível, pelo que é solicitado aos inquiridos que indiquem o seu nível de concordância baseados nas seguintes possibilidades de resposta: 1, Discordo Totalmente; 2, Discordo; 3, Não Discordo Nem Concordo; 4, Concordo e 5, Concordo Totalmente. Os inquiridos são ainda convidados a expressar a quantidade de *stress* no trabalho com base nas seguintes possibilidades: 1, Não Produz Nenhum *Stress*; 2, Produz Pouco *Stress*; 3, Produz *Stress* Moderado; 4, Produz Bastante *Stress*; 5, Produz Elevado *Stress*.

4.2.1. Escala da Liderança Ética

Ao desenvolver esta medida Brown et al. (2005) pretendiam um instrumento que abrangesse a totalidade da definição do construto, e que fosse constituído por itens compreensíveis pelos colaboradores e, suficientemente, conciso para ser aplicado em qualquer cenário de pesquisa. Paralelamente, apesar dos itens poderem ser aplicados, tendo como referencial, tanto os líderes formais, como informais e os líderes de todas as organizações, esta escala concentra-se nas figuras de autoridade imediata (supervisores diretos) que estabelecem expectativas, moldam o comportamento e gerem o desempenho diário dos seus colaboradores (Brown et al., 2005).

Inicialmente, a escala era constituída por 48 itens, pelo que até chegar à escala atual, os autores desenvolveram estudos, com diferentes amostras, para determinar a sua validade. No primeiro estudo, os autores reduziram os itens a 21 e, posteriormente com base em recomendações de outros investigadores, reduziram para os 10 itens atuais. Este procedimento de depuração da escala resultou na eliminação de itens, potencialmente, confusos e redundantes (Brown et al., 2005).

Desenvolvida para avaliar as perceções dos colaboradores relativamente ao comportamento ético do seu supervisor imediato, esta medida é, então, composta por 10 itens, tais como: “*A minha chefia direta dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética*” ou “*A minha chefia direta toma decisões justas e equilibradas*”. Os itens que compõem a escala foram classificados pelos autores como os mais propensos para caraterizar a liderança ética. Os conteúdos destes itens representam comportamentos baseados nos princípios, como seja “quando toma decisões questiona sobre o que é mais correto fazer” , “conduz a sua própria vida de modo ético” e “disciplina os colaboradores que violam os princípios éticos” e itens que se relacionam com relações interpessoais positivas revelando comportamentos de consideração, como por exemplo “ouve o que os colaboradores têm para dizer”, “tem os melhores interesses para organização” e “é uma pessoa de confiança” (Brown et al., 2005). Denote-se que os itens com *loadings* mais elevados indicam uma maior perceção face ao comportamento ético do líder.

A opção pela utilização desta escala foi motivada pela facilidade na adaptação a diferentes contextos de trabalho, ou seja, no caso particular da sua aplicação aos profissionais de saúde. Por outro lado, a dimensão da escala foi também considerada na sua escolha, por ser facilmente incorporada numa pesquisa de investigação.

Tabela 2 - Escala da Liderança Ética

Dimensões Teóricas	<i>Alpha de Cronbach</i>	Itens Considerados
Liderança Ética	$\alpha = 0.91$	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ouve o que os colaboradores têm para dizer. 2. Disciplina os colaboradores que violam princípios éticos. 3. Conduz a sua própria vida pessoal de uma forma ética. 4. Tem em mente os melhores interesses da organização. 5. Toma decisões justas e equilibradas. 6. É uma pessoa de confiança. 7. Discute valores éticos com os colaboradores. 8. Dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética. 9. Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos. 10. Quando toma decisões questiona os subordinados sobre o que é mais correto fazer.

Alpha de Cronbach relativo à escala original (Brown et al., 2005).

4.2.2. Escala da Satisfação Profissional

Na literatura existem escalas de satisfação profissional devidamente validadas, como por exemplo a escala de satisfação de Spector (1985) intitulada por *Job Satisfaction Survey - JSS*. O questionário da autoria do referido autor é composto por nove dimensões, onde cada item é pontuado numa escala de *Likert* de 6 pontos, sendo as pontuações mais elevadas correspondentes a maiores níveis de satisfação no trabalho.

No sentido de se utilizar uma escala *Likert* de 5 pontos com a finalidade de se utilizar a mesma escala de resposta para a medição de todas as variáveis em estudo e tornar mais perceptível a compreensão do próprio questionário, procedeu-se à adaptação da escala de Spector (1985). Apesar desta adaptação, a escala permite a extração de nove dimensões, nomeadamente, a Remuneração, com itens como *“Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo”*; a Promoção *“Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho”*; a Supervisão *“O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho”*; os Benefícios Sociais *“Não estou satisfeito com os benefícios que recebo”*; o Reconhecimento *“Quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço”*; as Condições de Trabalho *“Muitas das regras e procedimentos existentes dificultam que se façam um bom trabalho”*; os Colegas *“Gosto das pessoas com quem trabalho”*; o Trabalho em si *“Gosto de fazer o que faço no meu trabalho”* e, por último, a Comunicação *“A comunicação não é um problema no meu local de trabalho”*. Desta forma, os inquiridos foram convidados a indicar o seu nível de concordância face a afirmações indicativas do nível de satisfação. Alguns itens tiveram de ser recodificados, posteriormente, pelo fato de estarem redigidos no sentido negativo.

Esta escala de satisfação no trabalho considera aspetos importantes para a avaliação da satisfação dos profissionais de saúde ao considerar a natureza do trabalho que as equipas de enfermagem desenvolvem e as particularidades intrínsecas às mesmas. Assim, esta escolha teve subjacentes os aspetos, anteriormente, mencionados por reunir um conjunto de características consideradas relevantes para a avaliação da satisfação dos profissionais de enfermagem.

Na **Tabela 3** que se segue, são apresentados os itens utilizados, assim como os valores de *alpha de cronbach* associados a cada uma das dimensões.

Tabela 3 - Escala da Satisfação Profissional

Dimensões Teóricas	Alpha de Cronbach	Itens Considerados
Remuneração	$\alpha = 0.75$	1. Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo. 10. Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes. 19. Sinto que não sou apreciado penso naquilo que me pagam. 28. Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário.
Promoção	$\alpha = 0.73$	2. Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho. 11. Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos. 20. Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como em outras organizações. 33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.
Supervisão	$\alpha = 0.82$	3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho. 12. O meu supervisor é injusto para mim. 21. O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados. 30. Eu aprecio o meu supervisor.
Benefícios Sociais	$\alpha = 0.73$	4. Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. 13. Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros setores oferecem. 22. O conjunto de benefícios que recebo corresponde aquilo que é justo esperar. 29. Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta.
Reconhecimento	$\alpha = 0.76$	5. Quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço. 14. Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido. 23. Existem poucas recompensas para quem trabalha neste setor. 32. Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser.
Condições de Trabalho	$\alpha = 0.62$	6. Muitas regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho. 15. Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos. 24. Eu tenho demasiado a fazer no trabalho. 31. Tenho demasiado trabalho burocrático.
Colegas	$\alpha = 0.60$	7. Gosto das pessoas com quem trabalho. 16. Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho. 25. Eu aprecio os meus colegas de trabalho. 34. Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho.
Trabalho em Si	$\alpha = 0.78$	8. Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido. 17. Gosto de fazer o que faço no meu trabalho. 27. Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho. 35. O meu trabalho é agradável.
Comunicação	$\alpha = 0.71$	9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho. 18. Os objetivos desta organização não são claros para mim. 26. Eu sinto frequentemente que não sei o que está a acontecer nesta organização. 36. As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente.

Alphas de Cronbach relativos à escala original (Spector, 1985).

4.2.3. Escala do Conflito Trabalho-Família

Na literatura existem várias escalas validadas do conflito trabalho-família, no entanto umas consideram ambas as direções, mas não as formas do conflito, outras consideram as formas, mas apenas uma direção. Perante a necessidade de uma medida que incorporasse as seis dimensões do conflito trabalho-família, Carlson et al. (2000) assente nas dimensões, formas e respetiva bidirecionalidade do conflito trabalho-família (Greenhaus & Beutell, 1985), desenvolveram e validaram a *Work-Family Conflict Scale* (WFCS) pioneira, por ter sido a primeira medida a incluir a natureza bidirecional e multidimensional do conflito trabalho-família.

As três primeiras dimensões dizem respeito ao conflito trabalho-família baseado no tempo (*“O meu trabalho faz com que não possa estar tanto com a minha família como gostaria”*), baseado na tensão (*“Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas que me dão prazer”*) e baseado no comportamento (*“O modo como resolvo problemas no meu trabalho não é eficaz na resolução de problemas em casa”*). As últimas três dimensões são respetivas ao conflito família-trabalho, igualmente, baseado no tempo (*“O tempo que dedico a responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho”*), na tensão (*“Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho”*) e no comportamento (*“O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho”*). Apesar desta tese de mestrado ter considerado ambas as direções do conflito, as análises estatísticas irão incidir somente na dimensão trabalho-família tendo em consideração a complexidade do modelo de investigação implícito a este trabalho. Importa, ainda, mencionar que valores mais elevados nas dimensões da referida escala equivalem a níveis mais elevados de conflito.

A preferência pela utilização desta escala face às demais existentes na literatura teve como critério a bidirecionalidade do conflito e abrangência. A consistência interna de cada subescala foi estimada com o coeficiente *alpha de cronbach* e, o nível de confiabilidade ultrapassa o limiar mínimo admissível de 0.70 (Nunnally, 1978).

Na **Tabela 4** que se apresenta de seguida, expomos os itens considerados e os valores do *alpha de cronbach* associados a cada uma das três dimensões.

Tabela 4 - Escala do Conflito Trabalho-Família

Dimensões Teóricas	Alpha de Cronbach	Itens Considerados
CTF baseado no tempo	$\alpha = 0.87$	<p>1. O meu trabalho faz com que não possa estar tanto com a minha família como gostaria.</p> <p>2. O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades da casa.</p> <p>3. Tenho de faltar a atividades familiares devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.</p>
CFT baseado no tempo	$\alpha = 0.79$	<p>10. O tempo que dedico a responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.</p> <p>11. O tempo que passo com a minha família faz com que muitas vezes não tenha tempo para participar em atividades de trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.</p> <p>12. Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.</p>
CTF baseado na tensão	$\alpha = 0.85$	<p>4. Quando chego a casa do trabalho estou frequentemente demasiado exausto para participar em atividades/responsabilidades familiares.</p> <p>5. Muitas vezes quando chego a casa do trabalho estou tão esgotado emocionalmente que isso impede de me dedicar à minha família.</p> <p>6. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas que me dão prazer.</p>
CFT baseado na tensão	$\alpha = 0.87$	<p>13. Devido ao <i>stress</i> em casa, estou muitas vezes preocupado com assuntos familiares no trabalho.</p> <p>14. Porque estou muitas vezes stressado com responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.</p> <p>15. Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho.</p>
CTF baseado no comportamento	$\alpha = 0.78$	<p>7. O modo como resolvo problemas no meu trabalho não é eficaz na resolução de problemas em casa.</p> <p>8. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim no trabalho não resultariam em casa.</p> <p>9. O tipo de comportamentos que me levam a ser eficaz no trabalho não me ajudam a ser um(a) melhor pai/mãe e marido(esposa)/companheiro(a).</p>
CFT baseado no comportamento	$\alpha = 0.85$	<p>16. O tipo de comportamentos que resultam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.</p> <p>17. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho.</p> <p>18. O modo como resolvo problemas em casa não parece ser tão útil no trabalho.</p>

Alphas de Cronbach relativos à escala original (Carlson et al., 2000).

4.2.4. Escala do *Stress* Profissional

Com a finalidade de avaliar o *stress* de desafio e o *stress* de obstáculo, Cavanaugh, Boswell, Roehling e Boudereau (2000), utilizaram 16 itens previamente desenvolvidos por Judge, Boudreau e Bretz (1995) do *Job Demands and Worker Health Study* (Caplan, Cobb, French, Harrison & Pinneau, 1975), do *Stress Diagnostic Survey* (Ivancevich & Matteson, 1983) e do *Job Stress Index* (Sandman, 1992) para incorporar itens suscetíveis de avaliar o *stress* relacionado com os desafios e com os obstáculos (Cavanaugh et al., 2000).

Previamente, os autores analisaram os 16 itens originais para perceber se descreviam os elementos indutores do *stress* de desafio e do *stress* de obstáculo. Concluído este processo, classificaram seis itens como *stressores* de desafio, cinco itens como *stressores* de obstáculo e os restantes não se enquadravam nestas categorias, tendo sido removidos pelo seu caráter ambíguo. Posteriormente, para obter evidências independentes sobre a validade do conteúdo das respetivas escalas, Cavanaugh et al. (2000) solicitaram a 4 indivíduos que categorizassem cada item como *stressor* de desafio, de obstáculo ou nenhum dos dois, tendo correspondido em 93% com a classificação realizada à *priori* pelos autores. Assim, esta medida é constituída por duas dimensões. A primeira diz respeito ao *stress* auto-relatado relacionado com o desafio. O *stress* de desafio é composto por seis itens tais como: “O número de projetos e/ou tarefas que tenho” e “A responsabilidade que a minha posição implica”. Cinco itens referem-se ao *stress* auto-relatado relacionado com os obstáculos, ou seja, “A quantidade de burocracia que preciso para realizar o meu trabalho” e “O grau em que a minha carreira parece estagnada”.

A preferência pela utilização desta escala face às demais existentes na literatura teve subjacente as dimensões de *stress* contempladas. A consistência interna de cada subescala foi estimada com o coeficiente *alpha de cronbach* e, o nível de confiabilidade indicado ultrapassa o nível convencionalmente aceite (Nunnally, 1978).

Assim sendo, na **Tabela 5** apresenta-se a categorização final sugerida por Cavanaugh et al. (2000) composta pelos itens de *stress* relacionados com o desafio e pelos itens de *stress* relacionado com os obstáculos.

Tabela 5 - Escala do *Stress* Profissional

Dimensões Teóricas	<i>Alphas de Cronbach</i>	Itens Considerados
Stress de Desafio	$\alpha = 0.87$	1. O número de projetos e/ou tarefas que tenho. 2. A quantidade de tempo que gasto no trabalho. 3. O volume de trabalho que deve ser realizado no tempo previsto. 4. Pressões de tempo que eu experimento. 5. A quantidade de responsabilidade que tenho. 6. A responsabilidade que a minha posição implica.
Stress de Obstáculo	$\alpha = 0.75$	7. O grau em que a política, e não o desempenho, afeta as decisões organizacionais. 8. A incapacidade de perceber, claramente, o que se espera de mim no trabalho. 9. A quantidade de burocracia que preciso para realizar o meu trabalho. 10. A falta de segurança que tenho no trabalho. 11. O grau em que a minha carreira parece estagnada.

Alphas de Cronbach relativos à escala original (Cavanaugh et al., 2000).

4.3. Procedimentos Adotados para a Recolha de Dados

Os questionários foram respondidos por profissionais de saúde, mais concretamente, enfermeiros que exercem as suas atuais funções em instituições públicas de saúde. Para o efeito, o questionário fez-se acompanhar de uma carta de apresentação, na qual se fazia alusão ao âmbito da investigação, aos objetivos e continha informações relativas ao seu preenchimento, ou seja, o tempo necessário e as instruções necessárias para o seu preenchimento.

Os inquiridos foram também informados que a realização do estudo estava sujeita ao anonimato das respostas e à confidencialidade no tratamento dos dados. Adicionalmente, no consentimento anexado ao questionário, fez-se referência de que o inquirido era livre de abandonar o estudo, se assim o pretendesse.

Previamente à recolha de dados, solicitou-se o consentimento desta investigação aos respetivos inquiridos, onde se procedeu à elaboração de um consentimento informado, com a finalidade de expor, brevemente, o tema, o objetivo e o público alvo, salvaguardando os aspetos éticos implícitos à aquisição dos dados. Posteriormente ao seu deferimento procedeu-se à aplicação dos questionários, convidando os inquiridos a contribuir para a execução da presente investigação.

Nas semanas que antecederam a aplicação efetiva dos questionários, aplicou-se alguns exemplares a um número restrito de enfermeiros com o propósito de despistar possíveis lacunas e de perceber se existiam dificuldades na compreensão das questões colocadas. Ressalvo que os questionários foram aplicados, simultaneamente, em formato de papel e de forma digital, opção seguida com o propósito de alcançar tanto os enfermeiros mais jovens, quanto os mais velhos pouco confortáveis com as novas tecnologias e, assim, conseguir uma amostra razoável passível de tratamento estatístico.

A aplicação dos questionários teve lugar entre novembro a dezembro de 2018, sendo o tempo médio de resposta de 15 minutos. Nesta fase do trabalho, foram então disponibilizados questionários tanto em suporte de papel como em suporte digital. Relativamente aos questionários disponibilizados pelo método convencional, estes foram entregues de modo informal aos enfermeiros do setor público tendo-se, por vezes, solicitado a colaboração dos mesmos para a sua divulgação aos colegas de equipa e posterior devolução dos mesmos. No que concerne aos questionários em suporte digital, procedeu-se à divulgação do *link*, no qual foi reservada uma secção, única e exclusivamente, destinada a frisar que o questionário em causa se destinava somente a enfermeiros do sector público. Findo este processo, dos 92 questionários disponibilizados em suporte papel, foram rececionados 73 questionários, registando uma taxa de resposta de aproximadamente 79.35% e, dos questionários *online* foram contabilizadas 161 respostas. Portanto, na sua totalidade, foram recebidos 234 questionários válidos.

Com o propósito de identificar potenciais erros de preenchimento os questionários recebidos em suporte de papel foram alvo de “inspeção”, de forma a permitir o apuramento daqueles questionários com respostas válidas e em condições suscetíveis de tratamento estatístico. Relativamente aos questionários *online* não foi necessário fazer essa inspeção, na medida em que na conceção do questionário definiu-se a impossibilidade de submissão do mesmo com múltiplas respostas ou com respostas incompletas.

4.4. População e Amostra

Posteriormente à identificação dos dados que devem ser recolhidos e o instrumento a utilizar, o passo seguinte reside na definição de um processo de amostragem. Previamente à sua definição, interessa identificar a extensão geográfica da amostra, pelo que no que concerne a esta dissertação, o estudo desenrolar-se-á a nível nacional. Para a construção propriamente dita da amostra, a população deste estudo será composta por todos os enfermeiros, subordinados às categorias de enfermeiro, enfermeiro graduado, enfermeiro especialista e enfermeiro-chefe, que exercem as suas atuais funções no setor público e sobre os quais se pretende obter um determinado conjunto de informações.

Relativamente à extensão da amostra, optou-se por uma amostragem não probabilística, simultaneamente, por conveniência e “*snowball*”. Referentemente à primeira técnica, consiste em selecionar uma amostra da população que esteja disponível, no qual os elementos são selecionados por conveniência ou facilidade, enquanto a segunda consiste em selecionar uma amostra inicial da população e solicitar o nome de outros indivíduos pertencentes à mesma população, pelo que a amostra vai aumentando como uma “bola de neve” à medida que novos indivíduos são sugeridos. Apesar destas técnicas serem facilmente operacionalizáveis, podem originar resultados enviesados em virtude da indicação de pessoas íntimas e/ou amigas incapacitando a generalização dos resultados. Nomeadamente, Martins (2005, p.196) referencia que neste género de amostras “existe uma escolha deliberada dos elementos não sendo possível generalizar os resultados da amostra para a população, pois amostras não probabilísticas não garantem a representatividade”. No caso em particular desta investigação, embora os resultados obtidos no estudo possam ser extremamente úteis, não se pode considerar que as mesmas conclusões se apliquem a todos os enfermeiros e empregues em todas as instituições públicas de saúde.

Da totalidade de questionários aplicados aos enfermeiros das organizações públicas de saúde, foram recebidas 234 respostas válidas. Do total dos enfermeiros inquiridos 31 (13.2%) têm entre 20 a 29 anos de idade, 105 (44.9%) idades entre os 30 e os 39 anos, 55 (23.5%) idades compreendidas entre os 40 e os 49 anos, 40 (17.1%) entre 50 e 59 anos e, finalmente, apenas 3 (1.3%) com idades entre 60 e 69 anos.

No que diz respeito ao género dos inquiridos, destes 187 (79.9%) são do sexo feminino e 47 (20.1%) do sexo masculino.

Relativamente ao estado civil, 77 (32.9%) são solteiros, 26 (11.1%) divorciados ou separados, 130 (55.6%) casados, e apenas 1 (0.4%) viúvo.

Quanto à existência de filhos, 139 (59.4%) afirmou ter descendentes e, os restantes 95 (40.6%) responderam não ter filhos.

Em relação ao nível das habilitações académicas, os inquiridos encontram-se escalonados do seguinte modo: 4 (1.7%) grau de bacharel, 150 (64.1%) licenciados, 49 (20.9%) nível de pós-graduação, 31 (13.2%) grau de mestre. Nenhum enfermeiro inquirido se enquadrava na categoria de doutor.

No respeitante à categoria profissional dos inquiridos, 111 (47.4%) são enfermeiros, 37 (15.8%) são enfermeiros graduados, 78 (33.3%) enfermeiros especialistas e 8 (3.4%) são enfermeiros chefes.

Relativamente ao vínculo profissional com a organização, 18 (7.7%) refere ter contrato individual de trabalho a termo certo, 145 (62%) contrato individual de trabalho sem termo, 1 (0.4%) refere ser trabalhador independente e 70 (29.9%) são funcionários públicos.

A antiguidade na organização reportada pelos inquiridos estrutura-se da seguinte maneira: 28 (12%) trabalham na organização há menos de 3 anos, 45 (19.2%) trabalham entre 4 e 9 anos, 57 (24.4%) trabalham no período compreendido entre 10 a 15 anos, 40 (17.1%) trabalham entre 16 a 21 anos, 24 (10.3%) trabalham entre 22 a 27 anos, 31 (13.2%) trabalham na instituição entre 28 a 33 anos e, por último, 9 (3.8%) trabalham entre 34 a 39 anos.

Finalmente, questionou-se os inquiridos em relação ao tipo de horário de trabalho pelo que 150 (64.1%) respondeu trabalhar por turnos e 84 (35.9%) respondeu ter um horário de trabalho fixo.

De uma forma bastante resumida, podemos afirmar que a maior parte da população inquirida é jovem com idades compreendidas entre os 30 e os 39 anos, maioritariamente do sexo feminino, pertencente ao estado civil casado, com descendentes, habilitações ao nível da licenciatura, pertencentes à categoria profissional de enfermeiro, com vínculo de contrato individual de trabalho sem termo, tempo de serviço entre os 10 e 15 anos e horários por turnos.

A **Tabela 6** sintetiza a informação sociodemográfica e profissional da amostra.

Tabela 6 - Características Sociodemográficas e Profissionais da Amostra

		Nº	%
Idade	Entre 20 a 29 anos	31	13.2
	Entre 30 a 39 anos	105	44.9
	Entre 40 a 49 anos	55	23.5
	Entre 50 a 59 anos	40	17.1
	Entre 60 a 69 anos	3	1.3
Género	Feminino	187	79.9
	Masculino	47	20.1
Estado Civil	Solteiro	77	32.9
	Divorciado/Separado	26	11.1
	Casado	130	55.6
	Viúvo	1	0.4
Descendência	Não	95	40.6
	Sim	139	59.4
Habilitações Académicas	Bacharelato	4	1.7
	Licenciatura	150	64.1
	Pós-Graduação	49	20.9
	Mestrado	31	13.2
Categoria Profissional	Enfermeiro	111	47.8
	Enfermeiro Graduado	37	15.8
	Enfermeiro Especialista	78	33.3
	Enfermeiro Chefe	8	3.4
Vínculo Organizacional	CIT a Termo Certo	18	7.7
	CIT Sem Termo	145	62.0
	Trabalhador Independente	1	0.4
	Funcionário Público	70	29.9
Tempo de Serviço	Menos de 3 anos	28	12.0
	Entre 4 a 9 anos	45	19.2
	Entre 10 a 15 anos	57	24.4
	Entre 16 a 21 anos	40	17.1
	Entre 22 a 27 anos	24	10.3
	Entre 28 a 33 anos	31	13.2
	Entre 34 a 39 anos	9	3.8
Tipo de Horário	Fixo	84	35.9
	Turnos	150	64.1

4.5. Procedimentos para o Tratamento Estatístico

O tratamento estatístico constitui uma fase crucial do processo de investigação, na medida em que da sua execução depende a credibilidade e fiabilidade dos resultados a que se chega. Neste sentido, concluído o processo de recolha de dados através da aplicação dos inquéritos por questionário aos enfermeiros, procedemos ao tratamento estatístico da informação recolhida, por forma a obter resposta à questão de investigação.

No sentido de se proceder ao tratamento de toda a informação recolhida, e considerando o carácter quantitativo desta investigação, a análise dos dados materializou-se com suporte ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na sua versão 25.0 para Windows. A totalidade das variáveis que constituem o questionário foram previamente codificadas e inseridas numa base de dados, de forma a permitir a sua análise.

Numa primeira fase procedemos à análise descritiva dos dados. A partir desta análise torna-se possível ao investigador conhecer a sua amostra. Posteriormente, para testar a dimensionalidade das variáveis em estudo, nomeadamente, a liderança ética, a satisfação, o *stress* profissional e o conflito trabalho-família, efetuou-se uma análise fatorial exploratória (SPSS) e confirmatória (AMOS).

Para avaliação da consistência interna dos fatores, consideramos o *Alpha de Cronbach*, onde consideramos somente os fatores com coeficientes de consistência interna superiores a 0.70 (Nunnally, 1978).

Com o propósito de avaliar estatisticamente a relação entre as variáveis em estudo e testar as hipóteses formuladas, procederam-se às análises de mediação e moderação, com recurso ao programa PROCESS, extensão do programa SPSS. Com esta metodologia adotada tencionamos testar o modelo de investigação inicialmente desenhado, bem como avaliar a variabilidade explicada da variável dependente.

Em suma, neste capítulo foram descritas e justificadas as opções metodológicas adotadas, bem como a técnica de amostragem escolhida para este estudo. Descrevemos, ainda, o instrumento utilizado para a recolha dos dados (o questionário) que foi estruturado a partir de escalas existentes e validadas na literatura referentes à liderança ética, à satisfação profissional, ao *stress* profissional e ao conflito trabalho-família, sendo a última parte do questionário reservada à caracterização da amostra.

No capítulo seguinte procede-se à análise e apresentação dos resultados

CAPÍTULO 5 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procedemos à análise dos dados obtidos no trabalho de campo, através do tratamento estatístico realizado, com recurso ao programa estatístico SPSS na sua versão 25.0 para Windows. Neste sentido, procedemos à apresentação dos resultados, mais concretamente, a análise dos componentes principais das escalas que constituem o instrumento da recolha de dados e respetiva análise do modelo que nos permite testar as hipóteses de trabalho.

5.1. Análise Fatorial das Escalas do Instrumento de Recolha de Dados

Previamente à realização das análises fatoriais das escalas que integram o instrumento, foram invertidos alguns itens a integrar na análise sempre que justificável. Posteriormente, as escalas foram submetidas a uma análise exploratória com extração de componentes principais e rotação ortogonal *varimax*, com o propósito de reduzir o número de variáveis e se proceder às análises estatísticas subsequentes, nomeadamente a análise correlacional e às análises de mediação e moderação.

No sentido de se reagrupar uma nova quantidade de variáveis com as quais se pretende realizar a análise de dados preferimos a rotação ortogonal *varimax*, dado que a mesma estimula a constituição de fatores ou componentes não correlacionados (Nunnally, 1978). Este método de rotação ortogonal pretende a maximização da variação entre os pesos de cada componente, no sentido de transformar os coeficientes de componentes principais da estrutura principal em subconjuntos com maior nível de independência.

Para cada uma das análises de componentes principais tivemos em consideração dois dos seus pressupostos principais. Primeiramente, a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) teria de exceder os mínimos 0.50 (Field, 2013) e, por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett teria de ser estatisticamente significativo. Posteriormente, e perante a solução fatorial gerada, procedemos à seleção de cada componente excluindo os itens com valores de saturação (*loadings*) inferiores a 0.50, conforme o recomendado por Howell (1992). Dos componentes selecionados foram considerados aqueles com consistência interna superior a 0.70 (Nunnally, 1978) e que agregavam pelo menos três itens, na medida em que fatores com dois itens ou menos se revelam excessivamente fracos e instáveis, em conformidade com o avançado por Costello e Osborne (2005).

Finalmente, a confiabilidade de um instrumento indica que os resultados a que chegamos são consistentes e de qualidade para mensurar aquilo a que se propõe. Portanto, para analisar a

fiabilidade de cada componente em análise procedemos, uma vez mais, à avaliação da consistência interna, através do cálculo do *alpha de cronbach*, no qual consideramos os fatores com *alpha de cronbach* adequados quando estes são iguais ou superiores a 0.70 (Nunnally, 1978).

5.1.1. Liderança Ética

Para analisar a dimensionalidade da liderança ética dos líderes, os itens da escala de liderança foram submetidos a uma análise exploratória, utilizando o método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração de valores próprios superior a 1, com o objetivo de se encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A análise fatorial foi realizada com os 10 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.95 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(45) = 1785.56$, $p < .001$, pelo que os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 66.43% da variância total.

Na **Tabela 7** apresentamos a matriz de componentes obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos para o fator, através do *alpha de cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item revelou a necessidade de ser excluído e, por isso retemos um único fator. Este componente integra os dez itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0.50, contribuindo com 66.43% da variância. O fator em causa foi designado por “*Liderança Ética*” ($\alpha=0.94$), uma vez que inclui itens relacionados sobretudo com a consideração do líder para com os seus colaboradores, revelando ser um líder íntegro.

As pontuações superiores nesta estrutura correspondem a maior nível de perceção face ao comportamento ético do líder reportado pelos inquiridos.

Tabela 7 - Estrutura fatorial da escala de liderança ética, com imposição de um fator (matriz de componentes)

Escala e Itens	Loadings dos Fatores
	1
Liderança Ética	
8. Dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética.	0.900
5. Toma decisões justas e equilibradas.	0.874
7. Discute valores éticos com os colaboradores.	0.858
6. É uma pessoa de confiança.	0.850
9. Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos.	0.849
1. Ouve o que os colaboradores têm para dizer.	0.834
10. Quando toma decisões questiona os subordinados sobre o que é mais correto fazer.	0.794
4. Tem em mente os melhores interesses da organização.	0.774
3. Conduz a sua própria vida pessoal de uma forma ética.	0.735
2. Disciplina os colaboradores que violam princípios éticos.	0.653
Variância Explicada (%)	66.43
Alpha de Cronbach	0.94

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais. Nesta perspectiva, a escala adapta-se à mensuração da percepção dos enfermeiros sobre a liderança ética dos seus superiores, no sentido em que a totalidade da definição do construto é suficientemente conciso para ser aplicado em qualquer cenário de pesquisa (Brown et al., 2005) e, pelos coeficientes de consistência interna conseguidos serem superiores aos valores obtidos pelos autores e aos valores recomendados na literatura.

5.1.2. Satisfação Profissional

Para analisar a dimensionalidade da satisfação profissional, os itens da escala de satisfação foram submetidos a uma análise fatorial, mas previamente os itens 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19,

21, 23, 24, 26, 29, 32, 31, 34 e 36 foram revertidos. Adicionalmente, e por conhecer de antemão que a escala de satisfação profissional, normalmente, apresenta algumas dificuldades, foram realizadas diferentes abordagens, no sentido de perceber qual a mais adequada. Após algumas interações, a extração com valores próprios superior a 1 pareceu-nos ser a mais adequada e inteligível.

A análise exploratória de componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*, foi realizada com os 36 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.85 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(630) = 3280.99$, $p < .001$, pelo que os pressupostos para a análise subsequente estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraíram-se nove componentes com valor próprio superior a 1, que explicam 62.38% da variância total. Na **Tabela 8** apresentamos a matriz rodada obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos para os fatores, através do *alpha de cronbach*. Paralelamente dez itens obtiveram valores de saturação inferiores ao mínimo recomendado pela literatura, pelo que foram excluídos da análise (Howell, 1992). Os itens em causa são: “aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos”; “sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser (R)”; “há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta (R)”; “sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho (R)”; “existem poucas recompensas para quem trabalha neste setor (R)”; “eu sinto frequentemente que não sei o que está a acontecer nesta organização (R)”; “quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço”; “os objetivos desta organização não são claros para mim (R)”; “as atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente (R)” e “os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos”. Estes itens não saturaram acima de 0.50 em qualquer fator. Relativamente aos fatores 5, 8 e 9, que incluíam itens referentes às condições de trabalho e ao próprio trabalho, respetivamente, também foram excluídos, dado serem constituídos por apenas dois itens ou menos, revelando inconsistência e instabilidade (Costello e Osborne, 2005). Por último, ainda foram eliminados os fatores 6 e 7, dado terem demonstrado na análise de fiabilidade valores de *alpha de cronbach* ($\alpha=0.63$; $\alpha=0.57$, respetivamente) inferiores ao sugerido por Nunnally (1978).

Logo, foram retidos quatro fatores. O primeiro fator integra cinco itens com *loadings* superiores a 0.50 e contribui com 19.37% da variância. Este componente foi designado por “*Recompensas*” ($\alpha=0.82$), uma vez que inclui itens relacionados sobretudo com a satisfação do colaborador relativamente a aspetos do seu trabalho, como os benefícios recebidos. O segundo fator, constituído

por quatro itens, foi nomeado de “*Supervisão*” ($\alpha=0.82$), tendo em conta que inclui itens relacionados sobretudo com a satisfação do profissional relativamente ao seu supervisor, contribuindo com 13.86% da variância. O terceiro fator, organizado em três itens, foi designado por “*Trabalho em Si*” ($\alpha=0.77$), na medida em que se constitui por itens respeitantes ao gosto do indivíduo com o trabalho que desenvolve e contribui com 6.90% da variância. O quarto fator integra quatro itens relacionados sobretudo com os colegas de trabalho e, por esse mesmo motivo, este fator foi designado por “*Colegas*” ($\alpha=0.73$), no qual contribui com 5.05% da variância. Da leitura da mesma tabela, constatamos que os *alphas* são elevados, excedendo os mínimos recomendados (Nunnally, 1978) e que, pontuações superiores nestas subescalas correspondem a maior nível de satisfação reportada pelos inquiridos relativamente a cada uma destas dimensões.

Tabela 8 - Estrutura fatorial da escala de satisfação profissional, após rotação *varimax*

Escala e Itens	Loadings dos Fatores			
	1	2	3	4
Recompensas				
33. Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.	0.749			
28. Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário.	0.735			
22. O conjunto de benefícios que recebo corresponde aquilo que é justo esperar.	0.734			
20. Aqui as pessoas progredem tão rapidamente como em outras organizações.	0.730			
13. Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros setores oferecem.	0.662			
Supervisão				
30. Eu aprecio o meu supervisor.		0.822		
12. O meu supervisor é injusto para mim. (R)		0.744		
3. O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho.		0.738		
21. O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados. (R)		0.725		
Trabalho em Si				
17. Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.			0.804	
27. Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho.			0.773	
35. O meu trabalho é agradável.			0.729	

Colegas				
7. Gosto das pessoas com quem trabalho.				0.746
34. Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho. (R)				0.672
9. A comunicação não é um problema no meu local de trabalho.				0.619
25. Eu aprecio os meus colegas de trabalho.				0.565
Variância Explicada (%)	19.37	13.86	6.90	5.05
Alpha de Cronbach	0.82	0.82	0.77	0.73

(R) Para efetuar o cálculo do *alpha de cronbach* foram invertidas as pontuações (itens recodificados)

Importa denotar que uma das explicações possíveis para os resultados alcançados poderá encontrar fundamento no pré-teste realizado à escala, ter abrangido um número bastante reduzido de enfermeiros e inviabilizar a compreensão efetiva das questões. Contudo, e apesar dos constrangimentos relativamente à dificuldade de conseguir as nove dimensões inicialmente proposta por Spector (1985), os componentes alcançados demonstraram elevados índices de consistência interna.

5.1.3. *Stress* Profissional

Para analisar a dimensionalidade do *stress* profissional dos enfermeiros, os itens da escala de *stress* no trabalho foram submetidos a uma análise fatorial, utilizando o método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração de valores próprios superiores a 1, o que nos permitiu encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta por Cavanaugh et al. (2000).

A análise de componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*, foi realizada aos 11 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.93 e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou valores significativos, $\chi^2(55) = 1745.23$, $p < .001$, pelo que os pressupostos necessários para as análises seguintes estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraíram-se dois componentes com valor próprio superior a 1, que explicam 68.82% da variância total. Na **Tabela 9** apresentamos a matriz rodada obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos em cada fator, através do *alpha de cronbach*. Da leitura da mesma tabela, constatamos que os *alphas* de cada subescala são elevados, excedendo os mínimos recomendados por Nunnally (1978).

Assim, foram retidos dois fatores. O primeiro fator, constituído por seis itens, foi nomeado de “*Stress de Oportunidade*” ($\alpha=0.93$), no sentido em que inclui itens relacionados sobretudo com a exposição a situações de *stress* na forma de pressão de tempo, responsabilidades adicionais, elevada carga de trabalho e o propósito do trabalho, indicadores passíveis de estimular o desempenho do indivíduo. O segundo fator, constituído por cinco itens, foi designado por “*Stress de Constrangimento*” ($\alpha=0.83$), tendo em conta que inclui itens relacionados com as políticas organizacionais, falta de segurança no emprego, burocracia implícita à realização do trabalho e papel de trabalho pouco claro e indefinido, que podem inviabilizar o desempenho do indivíduo. Ambos os fatores extraídos são constituídos por itens nos quais os *loadings* são superiores a 0.50 e, em que o primeiro componente contribui com 58.80% da variância e o segundo contribui com 10.02% da variância. Na estrutura fatorial que propomos, o item “A responsabilidade que a minha posição implica” saturou nos dois fatores, no entanto consideramos este item no fator de “*Stress de Oportunidade*” por evidenciar um *loading* superior no primeiro componente ($0.675 > 0.557$) e estar mais aproximado do referido por Howell (1992).

Na **Tabela 9** apresentamos a estrutura fatorial resultante da análise de componentes principais, na qual nos é possível identificar que a escala continua a integrar as duas dimensões iniciais. No que respeita a esta estrutura, pontuações superiores nestas subescalas correspondem a maior nível de *stress* laboral reportado pelos enfermeiros relativamente a cada um destes domínios.

Tabela 9 - Estrutura fatorial da escala de *stress* profissional, após rotação varimax

Escala e Itens	Loadings dos Fatores	
	1	2
<i>Stress de Oportunidade</i>		
3. O volume de trabalho que deve ser realizado no tempo previsto.	0.863	
4. Pressões de tempo que vivencio.	0.820	
2. A quantidade de tempo que gasto no trabalho.	0.819	
1. O número de projetos e/ou tarefas que tenho.	0.719	
5. A quantidade de responsabilidade que tenho.	0.771	
6. A responsabilidade que a minha posição implica.	0.675	0.557*

Stress de Constrangimento

8. A incapacidade de perceber, claramente, o que se espera de mim.		0.799
9. A quantidade de burocracia que preciso enfrentar para realizar o meu trabalho.		0.728
10. A falta de segurança que tenho no trabalho.		0.719
7. O grau em que a política, e não o desempenho, afeta as decisões organizacionais.		0.694
11. O grau em que a minha carreira parece estagnada.		0.607
	Variância Explicada (%)	
		58.80
		10.02
	Alpha de Cronbach	
		0.93
		0.83

*Transgressão da regra de eliminação de itens cujas saturações excedem 0.50 em mais do que um fator.

Os resultados determinam que a escala de *stress* no trabalho não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados alcançados são análogos aos obtidos por Cavanaugh et al. (2000). Melhor dizendo, os itens que inicialmente foram definidos como de “desafio” (“oportunidade”) e de “obstáculo” (“constrangimento”), após a análise fatorial, voltaram a “cair” nas mesmas dimensões. Nesta perspectiva, a escala adequa-se à medição do *stress* profissional dos enfermeiros, não só porque apresenta uma estrutura bastante semelhante à inicial, mas também porque os coeficientes de consistência interna obtidos excederam os valores recomendados pela literatura e os valores previamente alcançados pelos autores.

5.1.4. Conflito Trabalho-Família

Para analisar a dimensionalidade do conflito trabalho-família, os itens da escala do conflito foram submetidos a uma análise fatorial, utilizando o método de componentes principais. Nesta análise limitamos a extração a dois fatores, na medida em que, nos interessa as direções do conflito e não as formas deste, mas também porque após algumas interações, a extração com dois fatores revelou ser a mais adequada.

A análise de componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*, foi realizada aos 18 itens que compõem a escala. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.83 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo, $\chi^2(153) = 2817.81$, $p < .001$, pelo que os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraíram-se dois componentes que explicam 52.98% da variância total. Na **Tabela 10**

apresentamos a matriz rodada obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos em cada fator, através do *alpha de cronbach*. Da leitura da mesma tabela, constatamos que os *alphas* de cada subescala são elevados, excedendo os mínimos recomendados (Nunnally, 1978).

Desta análise foram então retidos dois fatores. O primeiro fator, constituído por nove itens foi nomeado de “*Conflito Trabalho-Família*” ($\alpha=0.90$), no sentido em que inclui itens relacionados sobretudo com a interferência do desempenho do indivíduo no trabalho com o seu desempenho na família. O segundo fator, igualmente constituído por nove itens, foi designado por “*Conflito Família-Trabalho*” ($\alpha=0.85$), considerando que inclui itens relacionados com a interferência do desempenho do indivíduo na família com o seu desempenho no trabalho. Ambos os fatores são constituídos por itens nos quais os *loadings* são superiores a 0.50 e, em que o primeiro componente contribui com 34.14% da variância e o segundo contribui com 18.84% da variância.

Na **Tabela 10** apresentamos a estrutura fatorial resultante da análise de componentes principais, na qual nos é possível reconhecer que a escala continua a integrar as duas dimensões iniciais. No que respeita a esta estrutura, pontuações superiores nestas subescalas correspondem a maior nível de conflito reportado pelos inquiridos relativamente a cada uma destas dimensões.

Tabela 10 - Estrutura fatorial da escala do conflito trabalho-família

Escala e Item	Loading dos Fatores	
	1	2
Conflito Trabalho-Família		
4. Quando chego a casa do trabalho estou frequentemente demasiado exausto para participar em atividades/responsabilidades familiares.	0.856	
2. O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades da casa.	0.804	
5. Muitas vezes quando chego a casa do trabalho estou tão esgotado emocionalmente que isso impede de me dedicar à minha família.	0.798	
1. O meu trabalho faz com que não possa estar tanto com a minha família como gostaria.	0.780	
3. Tenho de faltar a atividades familiares devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.	0.766	

6. Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas que me dão prazer.	0.765	
7. O modo como resolvo problemas no meu trabalho não é eficaz na resolução de problemas em casa.	0.628	
8. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim no trabalho não resultariam em casa.	0.597	
9. O tipo de comportamentos que me levam a ser eficaz no trabalho não me ajudam a ser um(a) melhor pai/mãe e marido(esposa)/companheiro(a).	0.576	
Conflito Família-Trabalho		
14. Porque estou muitas vezes stressado com responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.		0.766
13. Devido ao <i>stress</i> em casa, estou muitas vezes preocupado com assuntos familiares no trabalho.		0.723
16. O tipo de comportamentos que resultam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.		0.713
15. Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho.		0.682
17. O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho.		0.664
11. O tempo que passo com a minha família faz com que muitas vezes não tenha tempo para participar em atividades de trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.		0.639
12. Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.		0.632
10. O tempo que dedico a responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.		0.613
18. O modo como resolvo problemas em casa não parece ser tão útil no trabalho.		0.574
Variância Explicada (%)	34.14	18.84
Alpha de Cronbach	0.90	0.85

Os resultados revelaram que a escala do conflito não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são semelhantes aos de Carlson et al. (2000). Isto é, os itens que inicialmente foram incorporados na dimensão “trabalho-família” e “família-trabalho”, após a análise de componentes, voltaram a incidir sobre as mesmas dimensões. Neste sentido, a escala adequa-se à mensuração de ambas as direções de conflito que os enfermeiros podem vivenciar, não só porque apresenta uma estrutura idêntica à inicial, mas também porque os níveis de consistência interna obtidos ultrapassaram os mínimos recomendados pela literatura.

5.2. Análise Fatorial Confirmatória

Posteriormente às análises exploratórias os fatores do instrumento foram submetidos à análise confirmatória. Enquanto a análise exploratória permite explorar a dimensionalidade de um conjunto de itens, a análise confirmatória confirma ou analisa o quão bem essas variáveis representam um número menor de fatores (Hair, Black, Anderson, & Tatham, 2009). Com os resultados desta análise pretendemos verificar se os itens de cada fator são apropriados para medir com precisão aquilo a que se propõem. Para o efeito, usamos uma extensão do SPSS, AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versão 25.0.

5.2.1. Avaliação do Modelo de Mensuração

Para confirmar os pressupostos inerentes a esta análise, utilizamos o método de máxima verosimilhança, método mais tradicionalmente utilizado na análise de equações estruturais (Marôco, 2014), tendo-se confirmado os pressupostos de independência das observações e inexistência de *outliers*. As medidas de assimetria (*sk*) e curtose (*ku*) foram utilizadas para avaliar o pressuposto da normalidade multivariada da distribuição, garantindo a não transgressão severa da distribuição normal para valores absolutos inferiores a 3 ($|sk| < 3$) e inferiores a 10 ($|ku| < 10$) (Marôco, 2014).

No âmbito desta análise, avaliamos a qualidade de ajuste, a validade e a fiabilidade da medida, uma vez que a validade não é garantida apenas pelo bom ajuste (Marôco, 2014).

Para a escolha dos índices de ajuste consideramos os mais utilizados e referenciados na literatura (Marôco, 2014). Os modelos foram analisados com o Teste do Qui-Quadrado (χ^2) de Ajustamento, em que se verifica se os parâmetros são significativamente diferentes de zero (Marôco, 2014). Além disso, para determinar a qualidade de ajuste do modelo usamos o Índice de Ajuste Comparativo ou *Comparative Fit Index* (CFI) e o Erro Quadrático Médio de Aproximação ou *Root*

Mean Square Error of Approximation (RMSEA), procurando valores acima de 0.90 para o CFI e para o RMSEA valores iguais ou inferiores a 0.08 (Marôco, 2014).

Para avaliar a fiabilidade dos fatores, que se diz “fiável” se medir de forma consistente o fator de interesse, utilizamos a fiabilidade compósita (FC), que constitui um procedimento mais atual e particularmente apropriado para esta análise, por ser uma medida de fiabilidade facilmente calculável a partir da equação que se apresenta em seguida (Fornell & Larcker, 1981).

$$\text{Equação 1: } FC = \frac{(\Sigma\lambda)^2}{(\Sigma\lambda)^2 + \Sigma\varepsilon}$$

Nesta equação, $(\Sigma\lambda)$ representa o somatório das cargas fatoriais na sua forma padronizada e $(\Sigma\varepsilon)$ representa o somatório dos erros de mensuração, onde $\varepsilon = 1 - \lambda^2$. Este indicador é uma estimava de consistência interna dos itens reflexivos do fator, dando indicação do grau em que estes são consistentes com o fator, cujo limiar mínimo aceitável é de 0.70 (Fornell & Larcker, 1981).

Para estimar a validade, é comum verificar as validades convergente e discriminante. A validade convergente consiste nos itens indicadores de um fator específico possuírem elevada proporção de variância em comum, sendo avaliada por meio da variância média extraída pelo fator (*Average Variance Extracted* – AVE) (Marôco, 2014). No entanto, como o cálculo deste indicador não é disponibilizado no *output* gerado, Fornell e Larcker (1981) propuseram avaliá-lo a partir do cálculo da seguinte equação.

$$\text{Equação 2: } AVE = \frac{\Sigma(\lambda^2)}{K}$$

Nesta equação, $\Sigma(\lambda^2)$ indica o somatório das cargas fatoriais ao quadrado e K representa o número de itens. Esta técnica consiste na verificação da proporção de variância dos itens explicados pelo fator, assumindo que o modelo converge para um resultado aceitável quando os valores de AVE são iguais ou superiores a 0.50 (Fornell & Larcker, 1981).

Finalmente, a validade discriminante consiste nos itens que refletem um fator não se correlacionarem com outros (fatores), indicando que os fatores definidos, são distintos (Marôco, 2014). No sentido de verificar ausência de correlação significativa com outras medidas que avaliam o fator, adotamos a comparação da raiz quadrada de AVE com os valores de correlação entre as variáveis (Marôco, 2014), constatando a sua existência quando a raiz quadrada de AVE é igual ou superior aos valores de correlação (Fornell & Larcker, 1981).

Para confirmar a racionalidade da medida “Liderança Ética”, os resultados revelaram um bom ajuste do modelo de medição com $\chi^2(34) = 74.91$, $p < .001$; CFI = 0.98; RMSEA = 0.07. Todos os itens foram estatisticamente significativos em $p < .001$ e atenderam às diretrizes recomendadas para a adequação do modelo, motivo pelo qual foi considerado aceitável. De seguida, examinamos a validade convergente (AVE = 0.66) e a fiabilidade compósita (FC = 0.95) que ostentaram um valor superior ao recomendado (Fornell & Larcker, 1981). Os resultados confirmaram a existência de validade discriminante, segundo o critério adotado (Fornell & Larcker, 1981).

Relativamente à “Satisfação Profissional”, a análise demonstrou um bom ajuste do modelo com $\chi^2(98) = 202.52$, $p < .001$; CFI = 0.92; RMSEA = 0.07. Os itens foram estatisticamente significativos em $p < .001$ e atenderam às diretrizes sugeridas para o ajuste do modelo de medição. A avaliação da validade convergente, revelou que embora o fator “Colegas” não cumpra com o mínimo recomendado, ainda assim, encontra-se bastante próximo (AVE = 0.43). Já os valores dos restantes fatores (AVE_{Recompensas} = 0.52; AVE_{Supervisão} = 0.57 e AVE_{Trabalho em Si} = 0.59) excedem o estabelecido o que é aceitável e, as estimativas de consistência interna (FC_{Recompensas} = 0.85; FC_{Supervisão} = 0.76; FC_{Trabalho em Si} = 0.81 e FC_{Colegas} = 0.75) cumpriram o limiar mínimo admissível (Fornell & Larcker, 1981). Os coeficientes de correlação menores do que o valor relevante da raiz quadrada de AVE revelaram a existência de validade discriminante.

Os resultados obtidos para a medida de “Stress Profissional” revelaram um bom ajuste do modelo com $\chi^2(39) = 75.62$; $p < .001$; CFI = 0.98; RMSEA = 0.06. Novamente, os itens foram estatisticamente significativos e corresponderam às diretrizes sugeridas para o ajuste do modelo. Os índices estimados para o “Stress de Oportunidade” (AVE = 0.61; FC = 0.90) e o “Stress de Constrangimento” (AVE = 0.51; FC = 0.84) estão acima do limite recomendado de 0.70 para a fiabilidade e 0.50 para a variância média extraída (Fornell & Larcker, 1981), dando indicação de que as respetivas variáveis evidenciam validade convergente. No que concerne à validade discriminante, os resultados indicaram a inexistência de valores de correlação superiores à raiz quadrada de AVE. Assim, confirma-se a ausência de correlação com outras medidas que avaliam o fator.

Finalmente, os resultados da análise para confirmar a racionalidade do “Conflito Trabalho-Família” revelaram um bom ajuste do modelo com $\chi^2(105) = 109.23$; $p < .001$; CFI = 0.97; RMSEA = 0.06. Os itens foram, uma vez mais, estatisticamente significativos e atenderam às diretrizes propostas. A avaliação da validade convergente, revelou que apesar da dimensão “Família-Trabalho” não cumprir exatamente o valor mínimo sugerido (AVE = 0.45), ainda assim se aproxima do indicado por Fornell

e Larcker (1981). Enquanto isso, o valor da dimensão “Trabalho-Família” excede o mínimo estabelecido ($AVE = 0.54$) e, as estimativas de consistência interna ($FC_{\text{Trabalho-Família}} = 0.91$; $FC_{\text{Família-Trabalho}} = 0.88$) cumpriram com o limiar mínimo admissível (Fornell & Larcker, 1981), evidenciando a existência de boa validade convergente. Ao testar a validade discriminante, os resultados forneceram suporte para a inexistência de correlação com outras medidas que avaliam o fator, ao comprovar que os coeficientes de correlação das variáveis foram inferiores ao respectivo valor da raiz quadrada de AVE.

Considerando que os indicadores utilizados não infringiram nenhum pressuposto necessário à sua confirmação, concluímos que os modelos de medida analisados são válidos e confiáveis.

Os resultados desta análise encontram-se detalhados na **Tabela 11**.

Tabela 11 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Liderança Ética, Satisfação, Stress Profissional e Conflito Trabalho-Família

	χ^2	CFI	RMSEA	AVE	FC
Liderança Ética	74.91	0.98	0.07	0.66	0.95
Satisfação Profissional	202.52	0.92	0.07		
<i>Recompensas</i>				0.52	0.85
Supervisão				0.57	0.76
<i>Trabalho em Si</i>				0.59	0.81
Colegas				0.43	0.75
Stress Profissional	75.62	0.98	0.06		
<i>Oportunidade</i>				0.61	0.90
<i>Constrangimento</i>				0.51	0.84
Conflito Trabalho-Família	109.23	0.97	0.06		
<i>Trabalho-Família</i>				0.54	0.91
<i>Família-Trabalho</i>				0.45	0.88

5.3. Medidas Descritivas e Análises Preliminares

Após as análises fatoriais, e para uma análise mais cuidada, apresentamos a **Tabela 12** com as medidas descritivas para cada uma das dimensões. A escala da liderança contou com uma média de 33.21, indicando que a integridade do líder é decisiva para a percepção dos enfermeiros sobre a liderança ética do superior. Dos quatro fatores emergentes da escala de satisfação, as recompensas tiveram média mais baixa (9.34), o que significa que as relações com os colegas (13.65), com a supervisão (12.54) e as características do trabalho (11.68) são determinantes para o grau de satisfação dos enfermeiros. Dos dois fatores de *stress* no trabalho, a exposição a situações suscetíveis de estimular o desempenho contou com uma média de resposta mais elevada (20.90) face ao outro fator (17.10), dando indicação de que os inquiridos estão mais expostos a situações laborais relacionadas com efeitos motivadores, do que efeitos de impedimento. Finalmente, da escala do conflito, temos o conflito trabalho-família com média mais alta (31.51) indicando que a nossa amostra vivencia mais o conflito trabalho-família.

Tabela 12 - Medidas Descritivas relativas à Liderança Ética, Satisfação e *Stress* Profissional e Conflito Trabalho-Família

Fator	N*	Média (DP)	Mediana	Alpha
Liderança				
Liderança Ética	10	33.21 (8.61)	34.00	0.94
Satisfação Profissional				
Recompensas	5	9.34 (3.97)	9.00	0.82
Supervisão	4	12.84 (3.24)	13.00	0.82
Trabalho em Si	3	11.68 (2.31)	12.00	0.77
Colegas	4	13.65 (3.02)	14.00	0.73
Stress Profissional				
Stress Oportunidade	6	20.90 (4.94)	21.00	0.93
Stress Constrangimento	5	17.10 (4.21)	17.00	0.83
Conflito Global				
Conflito Trabalho-Família	9	31.51 (7.34)	32.00	0.90
Conflito Família-Trabalho	9	21.83 (6.40)	21.00	0.85

N* número de itens do fator; DP = Desvio-Padrão

No sentido de verificar a existência de relações entre as variáveis em estudo, realizamos uma análise exploratória dos dados, que revelou não estar cumprido o pressuposto de normalidade da distribuição, necessário à utilização da estatística paramétrica. Melhor dizendo, a inexistência de relações lineares relativamente às variáveis “Liderança Ética”, às quatro subescalas da satisfação profissional, “Recompensas”, “Supervisão”, “Trabalho em Si” e “Colegas”, às subescalas do *stress* no trabalho “*Stress* de Oportunidade” e “*Stress* de Constrangimento” e ao conflito “Trabalho-Família” e “Família-Trabalho”. Como os dados não atenderam aos critérios de correlação de *Pearson* tornou-se particularmente útil a utilização do método não paramétrico que não exige a suposição de relação linear entre as variáveis nem que estas sejam quantitativas, podendo ser utilizado para variáveis do nível ordinal.

5.3.1. Análises das Correlações entre a Liderança, Satisfação, *Stress* e Conflito

Nesta secção, apresentamos os resultados da análise de correlação das variáveis do estudo. Para uma análise mais cuidada dos dados, os testes de normalidade, Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, foram analisados em conjunto com os histogramas de cada uma das variáveis, no sentido de perceber, efetivamente, as suas formas de distribuição. Assim, o método de correlação *Spearman* foi o método de análise adotado, uma vez que mais de metade das variáveis não apresentaram uma distribuição normal e pelos valores serem mais consistentes face ao método de correlação de *Pearson*.

Na **Tabela 13** apresentamos a matriz de correlações. A análise da matriz de correlações permite detetar algumas tendências relativamente ao tipo de associação entre as várias subescalas, na qual previamente realizamos análises no sentido de garantir a inexistência de violação aos pressupostos de normalidade, linearidade e homocedasticidade.

A não incorporação das variáveis sociodemográficas na matriz de correlações encontra fundamento nas diversas interações desenvolvidas que, apesar de algumas associações evidenciarem correlações estatisticamente significativas, não se revelaram determinantes para a confirmação do modelo investigação. Também a força da maioria das correlações se demonstrou fraca, condição que nos levou a desconsiderar a sua inclusão.

Relativamente aos valores das correlações, seguimos o critério definido por Cohen (1988)⁴, para avaliação da intensidade das associações entre as variáveis em análise.

⁴ O critério proposto por Cohen (1988) para avaliação do grau de associação entre as variáveis consiste em: $0.10 < r < 0.29$, correlação fraca; $0.30 < r < 0.49$, correlação moderada e $0.50 < r < 1$, correlação forte.

5.3.1.1. Análise das Correlações da Liderança Ética

Nesta seção apresentamos os resultados da análise de correlações das variáveis sujeitas à análise bivariada. Confirmamos que a “Liderança Ética” possui uma relação positiva, estatisticamente significativa, com a “Satisfação Profissional Global” ($r = 0.62$; $p < .01$) e, que este estilo de liderança possui correlações, estatisticamente significativas, com todas as dimensões da satisfação, nomeadamente com as “Recompensas” ($r = 0.13$; $p < .05$); a “Supervisão” ($r = 0.70$; $p < .01$); o “Trabalho em Si” ($r = 0.30$; $p < .01$) e os “Colegas” ($r = 0.47$; $p < .01$). Constatamos também a existência de correlação negativa, estatisticamente significativa, entre a “Liderança Ética” e o “Conflito Trabalho-Família” ($r = -0.26$; $p < .01$).

A análise sugere que a percepção de liderança ética tende a ser mais elevada quando os enfermeiros se sentem mais satisfeitos com o supervisor e quando estabelecem relações com os colegas de trabalho. A análise correlacional sugere ainda que, o gosto pelo trabalho que desenvolvem, bem como os benefícios que daí possam decorrer, também contribuem para uma maior percepção de liderança ética destes profissionais. Destes resultados podemos dizer que as percepções de liderança ética são mais elevadas nos indivíduos mais satisfeitos com o líder, com os colegas e com o trabalho, respetivamente. Relativamente à relação entre a liderança e o conflito, verificamos que a liderança ética tende a diminuir o conflito, especialmente, o conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem. A correlação negativa indica que a liderança ética tem um efeito importante sobre esta direção de conflito, no sentido em que este tende a ser mais baixo quando os enfermeiros percecionam níveis mais elevados de liderança ética.

No que concerne às correlações existentes, observamos uma correlação positiva forte entre a “Liderança Ética” e a “Satisfação Profissional Global”. Por seu lado, nas correlações com a liderança ética e as dimensões da satisfação profissional, encontramos uma correlação fraca com as “Recompensas”, duas correlações moderadas com o “Trabalho em Si” e com os “Colegas” e uma correlação forte com a “Supervisão”. Estes resultados sugerem que percepções mais elevadas de liderança ética surgem nos indivíduos que se sentem mais satisfeitos com o seu enfermeiro-chefe. Relativamente à correlação entre a “Liderança Ética” e o “Conflito Trabalho-Família”, constatamos a existência de uma correlação negativa fraca. Destes resultados, poderemos dizer que, as percepções mais elevadas de liderança ética permitem uma diminuição no conflito entre o trabalho e a vida familiar dos enfermeiros.

5.3.1.2. Análise das Correlações da Satisfação Profissional

A análise da matriz correlacional permite detetar algumas tendências. Em primeiro lugar, ao analisarmos a “Satisfação Profissional Global”, constatamos a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas, com todas as suas dimensões. Nomeadamente, com as “Recompensas” ($r = 0.52$; $p < .01$), com a “Supervisão” ($r = 0.73$; $p < .01$), com o “Trabalho em Si” ($r = 0.54$; $p < .01$) e com os “Colegas” ($r = 0.70$; $p < .01$). Posteriormente à análise de cada dimensão, verificamos uma correlação negativa, estatisticamente significativa, entre a “Satisfação Profissional Global” e o “Conflito Trabalho-Família” ($r = - 0.27$; $p < .01$). Especificamente com as “Recompensas” ($r = - 0.15$; $p < .05$), com a “Supervisão” ($r = - 0.29$; $p < .01$), com o “Trabalho em Si” ($r = - 0.19$; $p < .01$) e, por último, com os “Colegas” ($r = - 0.14$; $p < .05$). Conseguimos, ainda, confirmar que as “Recompensas” são a única dimensão da satisfação que se relaciona, simultaneamente, com ambas as direções do conflito, com o “Conflito Trabalho-Família” ($r = - 0.15$; $p < .05$), como exposto anteriormente, e com o “Conflito Família-Trabalho” ($r = 0.14$; $p < .05$). Este resultado parece-nos legítimo, na medida em que os enfermeiros mais satisfeitos com os seus aspetos de trabalho, como os benefícios recebidos, tendem a reduzir o nível de conflito trabalho-família e a prejudicar a dimensão família-trabalho, dada a adoção de uma atitude mais instrumental face à vida familiar.

No que se refere às quatro dimensões da satisfação profissional, a análise bivariável sugere que estas se relacionam com a medida global e, portanto, os profissionais mais satisfeitos com o superior, com as relações que estabelecem entre os colegas de equipa e com as características do próprio trabalho, são determinantes no seu nível de satisfação. Para além destes fatores, a satisfação com o nível de recompensas é, também, importante para que estes indivíduos se sintam mais satisfeitos profissionalmente. Isto significa que a satisfação profissional tende a ser mais elevada quando os profissionais se sentem mais satisfeitos com as dimensões referidas e, que estas subescalas são as que possuem um efeito mais positivo sobre o nível de satisfação dos enfermeiros.

A associação negativa entre a satisfação profissional e o conflito, comprova que esta é decisiva para a sua redução. Mais, que a satisfação profissional é significativa na redução do conflito trabalho-família. Especificamente, os indivíduos mais satisfeitos com o superior e com as características de trabalho são condições determinantes para a redução dos níveis de conflito entre o trabalho e vida familiar. Adicionalmente, as relações que se estabelecem com os colegas de trabalho e as recompensas, também são decisivas para a redução deste conflito. Destes resultados observa-se que o nível de satisfação com o líder, que inclui a supervisão, constitui a dimensão mais determinante

para influenciar os níveis de conflito trabalho-família, ao ostentar uma correlação mais negativa, quando comparada com as outras dimensões. A partir destes resultados, esta subescala terá um efeito positivo sobre o conflito entre o trabalho e a família, pelo que podemos afirmar que o conflito trabalho-família dos enfermeiros tenderá a diminuir quanto maior for a satisfação com o superior, seguido das características de trabalho, das recompensas e das relações que se estabelecem com os colegas.

No que concerne às correlações, todas as dimensões da satisfação se encontram fortemente correlacionadas com a satisfação global. O mesmo já não acontece com as correlações entre a “Satisfação Profissional Global” e o “Conflito Trabalho-Família”, ao estarmos perante correlações fracas, sendo que destas a que se apresenta quase moderada, de acordo os critérios de correlação (Cohen, 1988), é a correlação entre a “Supervisão” e o “Conflito Trabalho-Família”.

5.3.1.3. Análise das Correlações do Conflito Trabalho-Família

Nesta seção apresentamos os resultados da análise de correlação do conflito trabalho-família com as outras variáveis do estudo tal como é ilustrado na **Tabela 13**.

Com a análise da matriz de correlações, constatamos que tanto o “Conflito Trabalho-Família” ($r = 0.82$; $p < .01$) como o “Conflito Família-Trabalho” ($r = 0.75$; $p < .01$) possuem uma relação positiva, estatisticamente significativa, com o “Conflito Global”, sendo que é o conflito trabalho-família que se apresenta mais fortemente correlacionado com o conflito em geral. Adicionalmente, o “Conflito Trabalho-Família” apresenta uma relação positiva, estatisticamente significativa, com o “Conflito Família-Trabalho” ($r = 0.27$; $p < .01$).

Com suporte na matriz correlacional, apuramos que o “Conflito Trabalho-Família” ($r = 0.56$; $p < .01$) se relaciona mais positivamente com o “Stress Profissional Global”, quando comparado com o “Conflito Família-Trabalho” ($r = 0.20$; $p < .01$). Uma análise mais detalhada, permite verificar a presença de correlações positivas, estatisticamente significativas, entre o “Conflito Trabalho-Família” e o “Stress de Oportunidade” ($r = 0.58$; $p < .01$) e entre o “Conflito Trabalho-Família” e o “Stress de Constrangimento” ($r = 0.44$; $p < .01$).

A análise bivariável sugere, então, que existem evidências de uma relação mútua de causa e efeito entre o conflito trabalho-família e conflito família-trabalho, uma vez que o “Conflito Trabalho-Família” aparece associado ao “Conflito Família-Trabalho”. Neste sentido, ainda que a correlação seja moderada, a presença de conflito numa direção aumenta a possibilidade de conflito na outra. Por outras palavras, quando as obrigações do trabalho passam a interferir no cumprimento das

responsabilidades familiares, a incapacidade de atender completamente aos compromissos da família, promovem interferências no trabalho, o que dificulta o bom funcionamento das atividades profissionais, provocando um círculo de interferências negativas entre a procura de ambas as esferas, a longo prazo. A análise da mesma matriz permite-nos, ainda, inferir que maiores níveis de *stress* se associam a maiores níveis de conflito. E, portanto, de um modo bastante generalista, os enfermeiros que apresentam maiores níveis de *stress*, à partida vivenciarão maiores níveis de conflito. Uma observação mais pormenorizada possibilita concluir que os profissionais que experimentam níveis mais altos de “*Stress de Oportunidade*”, conseqüentemente, vão sentir mais “*Conflito Trabalho-Família*”.

No que diz respeito às correlações entre as dimensões do conflito com o conflito em geral, estamos perante correlações fortes. O mesmo já não se verifica na relação entre o “*Conflito Trabalho-Família*” e “*Conflito Família-Trabalho*” que ostenta uma correlação fraca. Relativamente às correlações do conflito trabalho-família com as dimensões do *stress*, estas evidenciam ser fortes.

5.3.1.4. Análise das Correlações do *Stress* Profissional

A análise da matriz correlacional permite detetar algumas tendências em relação ao tipo de associação entre o *stress* e as demais variáveis.

Com suporte na matriz correlacional, verificamos que o “*Stress de Oportunidade*” ($r = 0.93$; $p < .01$) e o “*Stress de Constrangimento*” ($r = 0.91$; $p < .01$) se correlacionam de forma positiva e estatisticamente significativa com o “*Stress Profissional Global*”. Também o “*Stress de Oportunidade*” se associa, estatística e significativamente, de forma positiva com o “*Stress de Constrangimento*” ($r = 0.69$; $p < .01$), dando indícios de que a presença de *stress* numa dimensão aumenta a ocorrência de *stress* na outra. Significa isto que quando os enfermeiros estão perante uma situação de “*Stress de Oportunidade*”, que inclui situações de *stress* desafiantes, existe a possibilidade de incorrer em “*Stress de Constrangimento*”, que inclui situações de *stress* de obstáculo, no longo prazo, em virtude de um elevado esforço emocional e investimento constante em recursos, que se pode materializar na exaustão, e levar o profissional a considerar a impossibilidade de reverter a situação na qual se encontra.

A análise bivariável sugere, ainda, que maiores níveis de *stress* se associam a maiores níveis de conflito. Uma análise cuidada da matriz, permite-nos verificar que os enfermeiros que vivenciam mais *stress* de oportunidade, aumentam mais o seu conflito trabalho-família, face aos enfermeiros que

experimentam níveis mais elevados de *stress* de constrangimento, o que pode ser explicado pelo facto de a medida do *stress* de oportunidade remeter para situações exigentes que obrigam a uma maior dedicação dos profissionais, como um maior investimento de tempo. Porém, face à ausência de recursos finitos (como o tempo), os profissionais têm maior probabilidade de serem conduzidos para elevados níveis de interferência trabalho-família. Portanto, se por um lado os itens podem ser indicativos de oportunidades para a realização pessoal, por outro podem ser prejudiciais para a conciliação trabalho-família quando o indivíduo aumenta o esforço no desempenho das funções e investe de forma desmedida no domínio profissional.

No que concerne às correlações entre as dimensões do *stress* profissional com o *stress* em geral, estamos perante correlações fortes. O mesmo se verifica quando abordamos a associação entre ambas as dimensões de *stress* e o impacto destas sobre o conflito trabalho-família.

Em suma, a materialização desta análise permitiu-nos, de alguma forma, perceber que os valores alcançados servem de suporte para a explicação do modelo de investigação. No entanto, a reflexão em torno destes resultados será apresentada no capítulo da discussão dos resultados, que se irá concretizar mais adiante deste trabalho.

Findo o processo de análise correlacional, na seção seguinte, iniciamos as últimas análises que nos permitirão responder às restantes hipóteses de trabalho.

Tabela 13 - Matriz Correlacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Liderança Ética	(0.94)	0.62**	0.13*	0.70**	0.30**	0.47**	-0.14*	-0.26**	0.05	-0.10	-0.09	-0.09
2. Satisfação Global		(0.80)	0.52**	0.73**	0.54**	0.70**	-0.15*	-0.27**	0.04	-0.19**	-0.17**	-0.18**
3. Recompensas			(0.82)	0.13*	-0.01	0.04	-0.03	-0.15*	0.14*	-0.20**	-0.17*	-0.21**
4. Supervisão				(0.82)	0.27**	0.46**	-0.15*	-0.29**	0.07	-0.12	-0.10	-0.12
5. Trabalho em Si					(0.77)	0.46**	-0.18**	-0.19**	-0.11	-0.06	-0.07	-0.04
6. Colegas						(0.73)	-0.10	-0.14*	-0.05	-0.14*	-0.14*	-0.10
7. Conflito Global							(0.88)	0.82**	0.75**	0.49**	0.49**	0.41**
8. Conflito Trabalho-Família								(0.90)	0.27**	0.56**	0.58**	0.44**
9. Conflito Família-Trabalho									(0.85)	0.20**	0.16*	0.23**
10. Stress Global										(0.92)	0.93**	0.91**
11. Stress Oportunidade											(0.93)	0.69**
12. Stress Constrangimento												(0.83)

Nota: *p < .05; **p < .01

5.4. Modelos Explicativos da Relação Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família

Nesta secção apresentamos os resultados das variáveis submetidas às análises subsequentes, com recurso ao PROCESS versão 3.2 (Hayes, 2012), extensão do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 25.0 para Windows.

No sentido de dar resposta às hipóteses 2, 3 e 4 consideramos os efeitos de mediação e moderação, na qual previamente desenvolvemos algumas análises. Em primeiro lugar, avaliamos os pressupostos inerentes ao método das regressões lineares. Para estimar os parâmetros inerentes às regressões lineares, usamos o método dos mínimos quadrados, em que são calculadas as distâncias de cada resíduo à melhor proposta da reta de regressão que minimize a forma quadrática dos resíduos. Adicionalmente, para verificar a adequabilidade do modelo utilizamos o teste F e o valor de R^2 , no sentido de avaliar a contribuição das variáveis independentes na explicação da variável dependente (Jaqman & Danuser, 2006).

Averiguamos também a veracidade dos pressupostos da normalidade e independência dos resíduos com os testes Kolmogorov-Smirnov ($p > .05$) e Durbin-Watson (aproximadamente 2; não inferior a 1), seguindo os critérios de Field (2005). Com a realização destes testes procuramos a inexistência de autocorrelação dos resíduos, isto é, que os resíduos sejam independentes e os resultados de ajuste do modelo possam ser confiáveis. Igualmente, avaliamos a existência de *outliers*, pelo cálculo dos resíduos padronizados, não tendo sido confirmada a sua existência, quando considerada a condição $r_i > |3|$ (Field, 2005).

Verificamos, ainda, a homocedasticidade através da análise do gráfico de resíduos padronizados com os valores ajustados (preditos), procurando valores concentrados (Field, 2005). Para a multicolineariedade avaliamos os valores de tolerância (T) superiores a 0.10 e o *Variance Inflation Factor* (VIF) inferior a 4, de acordo com os critérios propostos por O'Brien (2007).

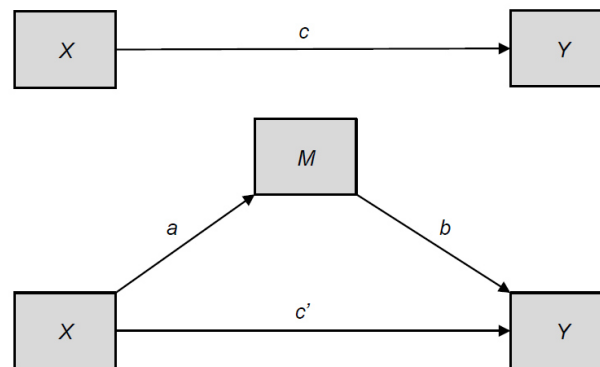
Confirmados estes pressupostos avançamos para as análises subsequentes. Nas análises de mediação e moderação propriamente ditas, para além de informarmos o programa PROCESS do papel de cada uma das variáveis, informamos também sobre o número do modelo para cada umas das análises, com a finalidade de gerar o modelo desejado. Neste sentido, utilizamos o Modelo 4 para a análise de mediação, comunicando ao SPSS a estimação de um modelo de mediação não moderado entre as variáveis X, M e Y definidas no comando. Para a análise de moderação elegemos o Modelo 1, que viria a resultar na estimação de um modelo de moderação com um único moderador do efeito

de X em Y, por M (Hayes, 2012). São então apresentados de seguida os modelos de mediação e moderação.

5.4.1. Análise de Mediação

O processo de mediação consiste na inclusão de uma terceira variável que passa a mediar a relação entre as variáveis na relação linear. As variáveis mediadoras são, então, variáveis que explicam a relação entre o preditor e o critério e, desta forma, a satisfação é entendida como uma variável interveniente. Significa isto que, a variável independente (VI ou X) influencia o mediador (M), que por sua vez afeta a variável dependente (VD ou Y) (Baron & Kenny, 1986). A **Figura 2** ilustra os caminhos necessários, que se materializam em condições, para a ocorrência do processo de mediação.

Figura 2 - Modelo Conceitual e Estatístico de Mediação Simples



As equações seguintes representam um exemplo de uma relação de mediação, no qual os símbolos e_1 , e_2 e e_3 representam os resíduos e os β_{0i} correspondem aos valores da constante de cada equação (Field, 2005).

$$\text{Equação 1: } Y = \beta_{01} + cX + e_1$$

$$\text{Equação 2: } M = \beta_{02} + aX + e_2$$

$$\text{Equação 3: } Y = \beta_{03} + bM + c'X + e_3$$

Os resultados das equações acima descritas são utilizados com o propósito de avaliar as condições para que M seja considerado o mediador da relação entre a VI (X) e a VD (Y) (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). Neste sentido, para testar a segunda hipótese de trabalho, a qual afirma que a satisfação profissional medeia a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, seguimos um conjunto de condições imprescindíveis para a ocorrência da mediação. A primeira condição consiste na liderança ética (X) se relacionar com o conflito trabalho-família (Y), de tal forma que o coeficiente c seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece que exista uma relação estatisticamente significativa entre X e Y (Equação 1). A segunda condição consiste na liderança ética (X) se relacionar com a satisfação profissional (M) de forma a que o coeficiente a seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece a primeira fase da relação de mediação (Equação 2). Posteriormente, a terceira condição materializa-se numa relação da satisfação profissional (M) com o conflito trabalho-família (Y), de tal forma que o coeficiente b seja estatisticamente significativo. Esta condição estabelece a segunda fase da relação de mediação (Equação 3). Finalmente, na presença da satisfação profissional (M), a liderança ética (X) não se deve relacionar com o conflito trabalho-família (Y), de tal forma que o coeficiente c' não seja estatisticamente significativo, ou pelo menos deve perder parte da sua força de associação (Equação 3). Esta condição estabelece que a relação entre a liderança ética (X) e o conflito trabalho-família (Y) desaparece ou enfraquece quando o efeito mediador da satisfação profissional (M) é tido em consideração.

Na expectativa de responder à segunda hipótese de trabalho, utilizamos as equações respeitantes à mediação procurando resultados estatisticamente significativos para os coeficientes c , a e b e resultados não significativos, ou pelo menos um enfraquecimento do efeito para c' , conforme descrito nas condições acima apresentadas.

Desenvolvido o efeito de mediação com recurso à extensão anteriormente mencionada, de seguida apresentamos os resultados relativos às três equações em análise, bem como às quatro condições avaliadas, que se encontram sumariadas na **Tabela 14**.

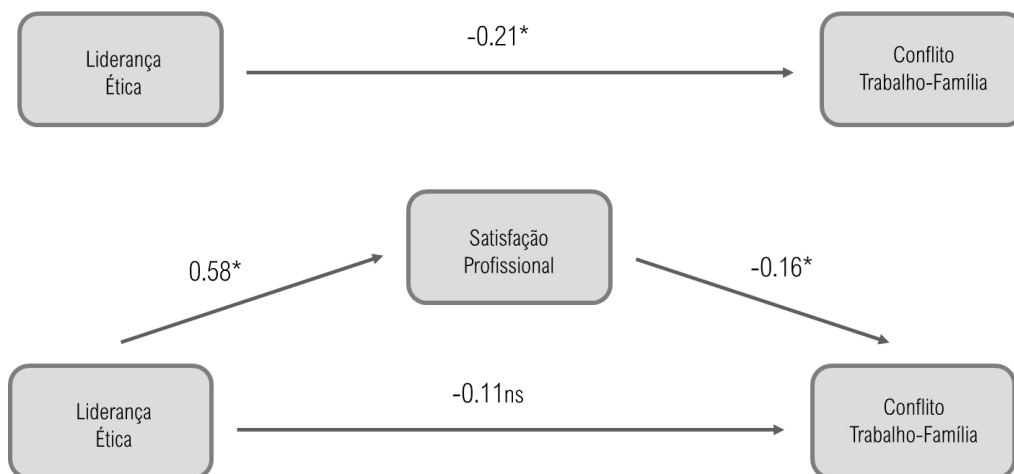
Os resultados encontrados neste modelo explicativo permitiram identificar uma mediação completa da satisfação profissional na relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, no sentido em que a sua introdução torna a relação não significativa. Passando a especificar, relativamente à primeira condição deste processo, os resultados revelaram que a variável independente afeta a variável dependente, pois o valor de t que se encontra na **Tabela 14** é significativo ao nível de $p < .001$, o que significa que a liderança ética (X), por si só, teve um impacto negativo,

estatisticamente significativo, no conflito trabalho-família (Y) ($c = -0.21$; $t_{(232)} = -3.81$; $p < .001$), sendo que a primeira variável é responsável por cerca de 5.9% da variância da segunda. Esta conclusão deriva de R^2 simbolizar a percentagem de variância da variável-critério explicada pelo preditor (Field, 2005). Diante destes resultados, a primeira condição desta análise encontra-se satisfeita.

No que diz respeito à segunda condição, os resultados demonstraram que a variável independente afeta a mediadora, novamente porque o valor de t é estatisticamente significativo ao nível de $p < .001$, querendo isto dizer que a liderança ética (X), por si só, tem um impacto positivo, estatisticamente significativo, na satisfação profissional (M) ($a = 0.58$; $t_{(232)} = 12.27$; $p < .001$), onde a primeira variável é responsável por cerca de 39.3% da variância da segunda, satisfazendo deste modo a segunda condição.

Em relação à terceira condição, os resultados demonstraram que a satisfação profissional (M), quando incluída como preditor em conjunto com a liderança ética (X), tem um impacto negativo, estatisticamente significativo, no conflito trabalho-família (Y) ($b = -0.16$; $t_{(231)} = -2.15$; $p = .033$), satisfazendo assim a terceira condição. Finalmente, e de encontro com o esperado para um modelo de mediação, os resultados evidenciaram que a liderança ética (X) perdeu significância estatística ($c' = -0.11$; $t_{(231)} = 1.64$; $p = .103$) no impacto do conflito trabalho-família (Y), verificando-se uma variância explicada de 7.7%, permitindo assim satisfazer a quarta e última condição.

Figura 3 - Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família mediada pela Satisfação Profissional



Satisfeitas as condições implícitas ao modelo de mediação, observamos a existência de uma mediação completa, concluindo que a satisfação profissional “bloqueia” o efeito, anteriormente existente, da liderança ética. Este processo é, assim, conhecido como mediação completa ou pura, no sentido em que torna a relação não significativa. Considerando que estamos perante uma mediação completa, como tal, os resultados do efeito de mediação indiretos via *bootstrapping*, que consideram os intervalos de confiança a 95% mostraram que foram encontrados efeitos nulos ou zero efeitos dentro dos intervalos para a relação da liderança ética com o conflito trabalho-família, via a mediadora satisfação profissional, não apresentando significância e, conseqüentemente, efeitos nulos no intervalo de confiança IC 95% inferior e superior (IC 95% = - 0.25; 0.02).

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de liderança ética dos enfermeiros-chefes, diminuem a pontuação na escala de conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem, por si, mas perdem o efeito quando são mediados pela satisfação profissional, que se associa de forma positiva com a liderança ética e de forma negativa com o conflito, ao mesmo tempo que retira o significado estatístico da associação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família. Perante este modelo explicativo, e tendo presente que a satisfação profissional medeia totalmente a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, podemos concluir que entre a liderança ética e a satisfação profissional, os profissionais de enfermagem valorizam mais a satisfação com o trabalho para conseguir níveis mais reduzidos de conflito entre o trabalho e a vida familiar.

Tabela 14 - Resultados da Análise de Mediação

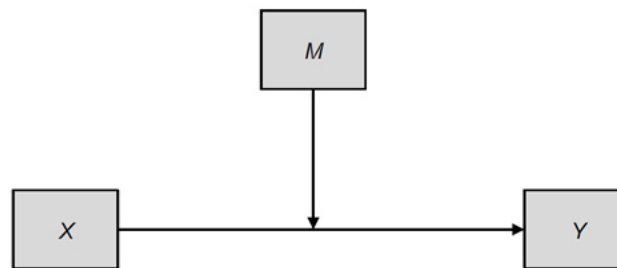
Equação	Coefficiente (E.P.)	IC 95%	t-teste (<i>p</i> -valor)	Teste F (<i>p</i> -valor)	R ²
1	c= - 0.21 (0.05)	-0.31; -0.01	$t_{(232)} = - 3.81$ ($p < .001$)*	$F_{(1,232)} = 14.48$, ($p < .001$)	0.059
2	a= 0.58 (0.05)	0.49; 0.68	$t_{(232)} = 12.27$ ($p < .001$)*	$F_{(1,232)} = 150.54$, ($p < .001$)	0.393
3				$F_{(2,231)} = 9.67$, ($p < .001$)	0.077
i)	b= - 0.16 (0.07)	-0.31; -0.01	$t_{(231)} = - 2.15$ ($p = .033$)*		
ii)	c'= - 0.11 (0.07)	-0.25; 0.02	$t_{(231)} = 1.64$ ($p = .103$)		

E.P.= Erro Padrão; IC= Intervalo de Confiança; (*) Estatisticamente Significativo

5.4.2. Análise de Moderação

O processo de moderação consiste na inclusão de variáveis que afetam a direção e/ou a força de uma relação já existente entre a variável independente (X) e a variável dependente (Y). As variáveis moderadoras são, então, variáveis que podem ser encaradas como uma variável independente secundária, como o *stress* profissional, utilizado para apurar se a sua ação sobre a relação existente é inibida, reforçada, traduzida a zero ou até invertida no sinal da relação (Baron & Kenny, 1986). A **Figura 4** que se segue ilustra o modelo conceitual de moderação simples.

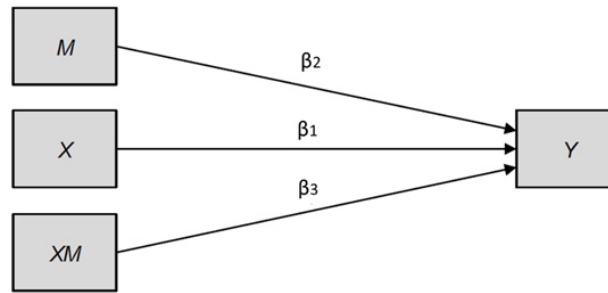
Figura 4 - Modelo Conceitual de Moderação Simples



No modelo acima apresentado, X é representado no sentido de exercer influência causal sobre Y, refletindo uma influência unidirecional, mas a este efeito é proposto ser influenciado ou moderado por M. A **Figura 5**, ilustra melhor o modelo estatístico, na medida em que representa os vários efeitos necessários à ocorrência de moderação. Esses efeitos são, então, estimados matematicamente e, portanto, o modelo estatístico assume a forma de uma equação linear, em que Y é estimado como uma função ponderada de X, M e, mais tipicamente, o produto entre X e M (X.M) (Hayes, 2012).

O modelo estatístico apresentado na **Figura 5**, mostra os caminhos envolvidos num modelo de moderação simples, isto é, que contém pelo menos um moderador (Hayes, 2012).

Figura 5 - Modelo Estatístico de Moderação Simples



Num modelo estatístico formal desta natureza, a relação é dada entre a variável independente (X), o moderador (M) e a variável dependente (Y) (Hayes, 2012). Na equação seguinte representamos um exemplo de uma relação de moderação, em que os símbolos β_i são os coeficientes associados à variável independente (X), ao moderador (M_i) e ao termo de interação entre a variável independente e o moderador ($X.M_i$). Especificamente, o β_1 representa o efeito principal da VI (X) sobre a VD (Y), β_2 o efeito principal de M sobre a VD (Y) e, β_3 o efeito de interação entre X e M sobre a VD (Y), em que este último coeficiente é utilizado para confirmar o efeito de moderação sobre a relação entre VI (X) e VD (Y). O erro é representado por e (Field, 2005).

$$\text{Equação 1: } Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 M + \beta_3 X.M_i + e$$

O resultado da equação anteriormente descrita é utilizado com a finalidade de avaliar a condição para que M seja considerado o moderador da relação entre VI (X) e VD (Y). Neste sentido, para testar as últimas hipóteses, na relação de moderação é esperado que o moderador altere a força da relação causal entre a variável dependente (X) e a variável independente (Y), ao traduzir-se na presença de resultados estatisticamente significativos para o coeficiente β_3 associado ao termo de interação $X.M_i$, bem como para os coeficientes β_1 e β_2 associados, respetivamente, à variável independente (X) e ao moderador (M_i). Na eventualidade de encontrarmos resultados estatisticamente significativos para o coeficiente β_3 , associado ao termo de interação $X.M_i$, estudaremos os efeitos de níveis mais baixos e mais elevados do moderador na relação entre a variável dependente (X) e a variável independente (Y), geralmente com criação de grupos baseados na média e no desvio-padrão, isto é, em $\bar{x} \pm s$, após centrar as variáveis (Field, 2005).

Na expectativa de responder à terceira hipótese de trabalho, a qual sugere que o *stress* de oportunidade modera a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família fortalecendo-a, utilizamos a equação referente à moderação, procurando resultados estatisticamente significativos para os coeficientes β_1 , β_2 e β_3 associados, respetivamente, à liderança ética (X), ao moderador *stress* de oportunidade (M_1) e ao termo de interação $X.M_1$. De seguida apresentamos a estrutura da equação que nos permitirá corroborar, ou não, a hipótese de trabalho em causa.

$$\text{Conflito Trabalho} - \text{Família} = \beta_0 + \beta_1 \text{Liderança Ética} + \beta_2 \text{Stress de Oportunidade} + \beta_3 \text{Liderança Ética} \times \text{Stress de Oportunidade} + e$$

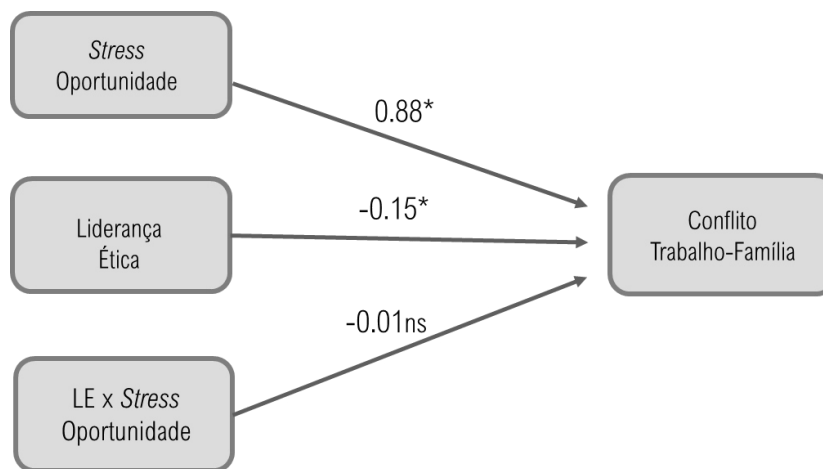
Desenvolvido o efeito de moderação com recurso à mesma extensão utilizada na análise anterior, passamos a apresentar os resultados relativos à equação em análise que se encontram sumariados na **Tabela 15**.

O modelo explicativo demonstra que foram encontrados resultados estatisticamente significativos para o modelo global, $F_{(3,230)} = 52.13$, ($p < .001$), com 40.5% de variância explicada sobre o conflito trabalho-família. Relativamente aos resultados dos coeficientes, os mesmos revelaram que a variável independente afeta a variável dependente, pois o valor do teste t, indicado na **Tabela 15**, é significativo ao nível de $p < .001$, o que significa que o coeficiente relativo ao efeito principal da liderança ética (X) sobre o conflito trabalho-família (Y), produziu um impacto negativo, estatisticamente significativo, sobre o conflito entre o trabalho e a vida familiar ($\beta_1 = -0.15$; $t_{(232)} = -3.51$; $p < .001$). O resultado alcançado permite evidenciar que níveis mais elevados de liderança ética resultam numa diminuição do conflito trabalho-família.

No que diz respeito ao segundo coeficiente, os resultados demonstraram que a variável moderadora afeta a variável dependente, novamente porque o valor do teste t é estatisticamente significativo ao nível de $p < .001$, querendo isto dizer que o coeficiente relativo ao efeito principal do *stress* de oportunidade (M_1) sobre o conflito trabalho-família (Y) provocou um impacto positivo, estatisticamente significativo, sobre este conflito ($\beta_2 = 0.88$; $t_{(232)} = 11.54$; $p < .001$). Conforme as deduções anteriores, este resultado evidencia que níveis mais elevados de *stress* de oportunidade se traduzem num aumento do conflito trabalho-família.

Ao contrário do expectável, os resultados evidenciaram que o termo de interação desta análise, nomeadamente entre a liderança ética e o *stress* de oportunidade, não são estatisticamente significativos no impacto sobre o conflito trabalho-família dos enfermeiros ($\beta_3 = -0.01$; $t_{(232)} = -0.69$; $p = .489$). Nesta perspetiva, e mediante os resultados encontrados, determinamos que não existe um efeito de moderação do *stress* de oportunidade na relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família dos enfermeiros.

Figura 6 - Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família, moderado pelo *Stress* de Oportunidade



Estes resultados sugerem que a liderança ética exerce um efeito negativo estatisticamente significativo sobre o conflito trabalho-família e, portanto, níveis mais elevados de liderança ética dos superiores, diminuem o conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem. Adicionalmente, o *stress* de oportunidade exerce um efeito positivo estatisticamente significativo sobre o conflito trabalho-família, na medida em que níveis mais elevados de *stress* de oportunidade aumentam a pontuação na referida escala. No entanto, quando o *stress* de oportunidade é incluído como moderador o termo de interação deste com a liderança ética perde significado estatístico, isto é, não ostenta um resultado estatisticamente significativo sobre o impacto no conflito trabalho-família, pelo que não verificamos a existência de um efeito de moderação.

Tabela 15 - Resultados da Análise de Moderação pelo *Stress* de Oportunidade

Coefficiente (E.P.)	IC 95%	t-teste (<i>p</i> -valor)	Teste F (<i>p</i> -valor)	R ²
$\beta_0 = 31.47 (0.37)$	30.75; 32.23	$t_{(230)} = 84.23 (p < .001)^*$		
$\beta_1 = - 0.15 (0.04)$	-0.24; -0.07	$t_{(232)} = - 3.51 (p < .001)^*$	$F_{(3,230)} = 52.13, (p < .001)$	0.405
$\beta_2 = 0.88 (0.08)$	0.73; 1.03	$t_{(232)} = 11.54 (p < .001)^*$		
$\beta_3 = - 0.01 (0.01)$	-0.02; 0.01	$t_{(232)} = - 0.69 (p = .489)$		

E.P.= Erro Padrão; IC= Intervalo de Confiança; (*) Estatisticamente Significativo

Prosseguindo com as análises de moderação, na expectativa de responder à quarta e última hipótese de trabalho, a qual sugere que o *stress* de constrangimento modera a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família enfraquecendo-a, utilizamos a equação referente à moderação, procurando, novamente, resultados estatisticamente significativos para os coeficientes β_1 , β_2 e β_3 associados respectivamente à liderança ética (*X*), ao moderador *stress* de constrangimento (M_2) e ao termo de interação $X.M_2$. Seguidamente, apresentamos a estrutura da equação que nos permitirá dar resposta à quarta hipótese de trabalho.

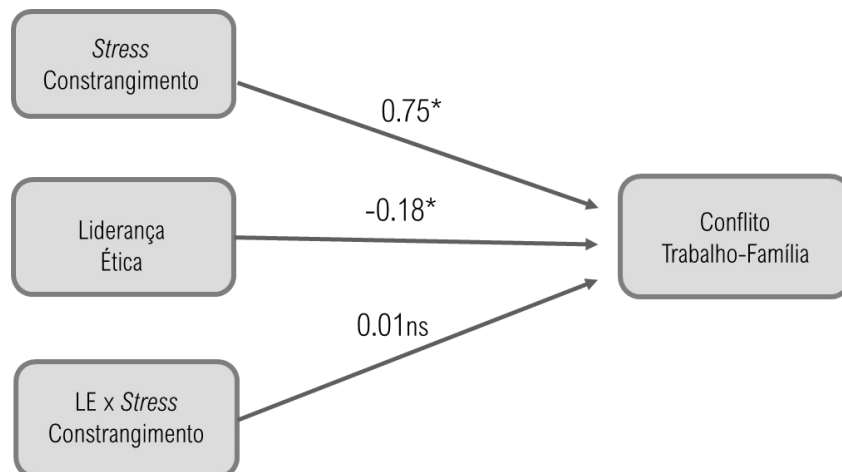
$$\text{Conflito Trabalho} - \text{Família} = \beta_0 + \beta_1 \text{Liderança Ética} + \beta_2 \text{Stress de Constrangimento} + \beta_3 \text{Liderança Ética} \times \text{Stress de Constrangimento} + e$$

Este modelo explicativo demonstra que foram encontrados resultados estatisticamente significativos para o modelo global, $F_{(3,230)} = 24.87, (p < .001)$, com 24.5% de variância explicada sobre o conflito trabalho-família. Relativamente aos resultados dos coeficientes, os mesmos revelaram que a variável independente afeta a variável dependente, pois o valor do teste t, é significativo ao nível de $p < .001$, o que significa que o coeficiente relativo ao efeito principal da liderança ética (*X*) sobre o conflito trabalho-família (*Y*), produziu um impacto negativo, estatisticamente significativo, sobre o conflito entre o trabalho e a vida familiar ($\beta_1 = - 0.18; t_{(232)} = - 3.53; p < .001$). O resultado alcançado permite evidenciar que níveis mais elevados de liderança ética resultam numa diminuição do conflito trabalho-família.

No que diz respeito ao segundo coeficiente, os resultados demonstraram que a variável moderadora afeta a variável dependente, novamente porque o valor do teste t é estatisticamente significativo ao nível de $p < .001$, querendo isto dizer que o coeficiente relativo ao efeito principal do *stress* de constrangimento (M_2) sobre o conflito trabalho-família (Y) provocou um impacto positivo, estatisticamente significativo, sobre o conflito entre a vida profissional e familiar ($\beta_2 = 0.75$; $t_{(232)} = 7.42$; $p < .001$). Analogamente, este resultado evidencia que níveis mais elevados de *stress* de constrangimento se traduzem num aumento do conflito trabalho-família. No entanto, traduz-se num aumento ligeiramente menor face ao aumento verificado com o *stress* de oportunidade.

Novamente, e ao contrário do esperado, os resultados evidenciaram que o termo de interação desta análise, nomeadamente entre a liderança ética e o *stress* de constrangimento, não são estatisticamente significativos, no impacto sobre o conflito trabalho-família dos enfermeiros ($\beta_3 = 0.01$; $t_{(232)} = 0.95$; $p = .343$). Nesta perspetiva, e mediante os resultados encontrados, determinamos que também não existe efeito de moderação.

Figura 7 - Influência da Liderança Ética sobre o Conflito Trabalho-Família, moderado pelo *Stress* de Constrangimento



De modo bastante semelhante à análise de moderação precedente, estes resultados também sugerem que a liderança ética exerce um efeito negativo estatisticamente significativo sobre o conflito trabalho-família e, portanto, níveis mais elevados de liderança ética, diminuem a pontuação na escala de conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem. Adicionalmente, o *stress* de constrangimento exerce um efeito positivo estatisticamente significativo sobre o conflito trabalho-

família, na medida em que níveis mais elevados de *stress* de constrangimento aumentam a pontuação na referida escala. Contudo, quando o *stress* de constrangimento é incluído como moderador o termo de interação deste com a liderança ética perde significado estatístico, isto é, não ostenta um resultado estatisticamente significativo sobre o impacto no conflito trabalho-família.

Tabela 16 - Resultados da Análise de Moderação pelo *Stress* de Constrangimento

Coeficiente (E.P.)	IC 95%	t-teste (<i>p</i> -valor)	Teste F (<i>p</i> -valor)	R ²
$\beta_0 = 31.55 (0.42)$	30.72; 32.38	$t_{(230)} = 74.85 (p < .001)^*$		
$\beta_1 = -0.18 (0.05)$	-0.27; -0.08	$t_{(232)} = -3.53 (p < .001)^*$	$F_{(3,230)} = 24.87, (p < .001)$	0.245
$\beta_2 = 0.75 (0.10)$	0.55; 0.94	$t_{(232)} = 7.42 (p < .001)^*$		
$\beta_3 = 0.01 (0.01)$	-0.01; 0.03	$t_{(232)} = 0.95 (p = .343)$		

E.P.= Erro Padrão; IC= Intervalo de Confiança; (*) Estatisticamente Significativo

Concluída a análise e apresentação dos resultados, que nos auxiliaram na confirmação das hipóteses de investigação, na seção seguinte damos início ao penúltimo capítulo deste trabalho, nomeadamente, a discussão dos resultados em que serão apresentadas interpretações para os resultados obtidos.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, e considerando os objetivos deste estudo, ou seja, analisar o impacto da liderança ética no conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem, e explorar o papel da satisfação profissional como mediadora e do *stress* no trabalho como moderador, daremos lugar à discussão dos resultados, tendo em conta os principais estudos e evidências empíricas existentes na literatura.

6.1. A Liderança Ética: O seu impacto no Conflito Trabalho-Família

Um dos objetivos centrais desta investigação consistiu em perceber como o conflito entre o trabalho e a vida familiar podia ser motivado pela perceção dos enfermeiros face ao comportamento ético do superior hierárquico imediato, entendido como o enfermeiro-chefe.

Estudos que investigam a relação entre o comportamento do líder e a relação trabalho-família, revelam que os supervisores têm uma influência determinante nas experiências dos profissionais, tanto dentro como fora do contexto de trabalho (Major & Lauzun, 2010), nomeadamente, porque os comportamentos que se tendem a manifestar no domínio do trabalho extravasam, posteriormente, para o domínio familiar (Li et al., 2017).

Para Brown et al. (2006) o líder influencia o comportamento do colaborador por meio da inclusão de normas éticas que geram confiança, comportamentos positivos e favorecem o desenvolvimento de uma boa relação. Como resultado, os seguidores têm maior tendência para se envolver em relações de troca, em virtude do tratamento ético recebido e da relação de confiança que estabelecem com o chefe (Brown et al., 2005). Para o autor, as relações que se estabelecem no contexto laboral, adotam um papel preponderante, no sentido em que estes líderes transmitem confiança, influenciam comportamentos congruentes e garantem que os colaboradores se sentem valorizados e produtivos. Estes ao perceberem que os superiores são éticos desenvolvem comportamentos recíprocos, ou seja, melhoram o desempenho das suas funções e conseqüentemente recebem reconhecimento e apoio do líder na gestão da sua vida pessoal e laboral (Major & Lauzun, 2010).

A análise bivariável relativa ao construto liderança ética permite validar a primeira hipótese enunciada e, que vai ao encontro dos postulados de alguns autores. Em primeiro lugar, permite estabelecer uma correlação negativa entre a liderança ética e o conflito trabalho-família destes

profissionais, demonstrando que uma maior percepção de liderança ética relativamente ao enfermeiro-chefe tende a diminuir o conflito trabalho-família. O mesmo será dizer que, quando os enfermeiros-chefes são verdadeiros e bem-intencionados com a equipa que lideram, dispendo de comportamentos normativamente apropriados e motivados pelo altruísmo, auxiliam e promovem uma boa gestão entre as esferas profissionais e familiares.

Os resultados a que chegamos estão em linha com os resultados do estudo de Prottas (2013), revelando que um líder com elevado nível de integridade comportamental está associado a um menor conflito trabalho-família da parte dos seus subordinados. Relembrando, a integridade comportamental é entendida como a consistência entre as palavras e as ações sendo, por isso, apontada por Brown et al. (2006) como um indicador de liderança ética crucial na criação de ambientes que beneficiam as atitudes dos colaboradores. O item *“Dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética”*, mede que o líder não só diz como fazer as coisas de forma ética, como ainda dá o exemplo de como as fazer, revelando congruência entre os valores declarados e as ações seguidas. Esta consistência entre a retórica e as ações transmitem a noção de que o líder é confiável e de forma recíproca os colaboradores estão mais propensos a desenvolver comportamentos construtivos e produtivos (Prottas, 2013). Em harmonia com esta noção dispomos dos estudos de Frone et al. (1997) e de Bagger et al. (2014) que indicam que os comportamentos dos líderes éticos são mais preditivos do conflito trabalho-família, no sentido em que estes líderes priorizam mais os princípios éticos nas ações do que nas palavras.

Recuperando as teorias da liderança, e sublinhando a sua importância na formulação desta primeira hipótese de trabalho, concordamos com as conclusões de Major e Lauzun (2010) no sentido em que estes autores encontraram reduções nos resultados negativos das esferas trabalho e família, quando as trocas líder-colaborador são de elevada qualidade, o que nos parece legítimo quando a ética é considerada antecessora destas relações de troca. Também seguindo a mesma perspetiva, Greenhaus et al. (1987), Carlson et al. (1999) e Beauregard (2011) sublinham os benefícios das atitudes e comportamentos de apoio do líder na redução dos efeitos negativos do conflito trabalho-família. Resultados semelhantes e, que suportam a crença de que o comportamento do líder influencia não só o bem-estar do indivíduo como o conflito trabalho-família, surgem por exemplo do estudo de Voydanoff (2004) que reconhece os benefícios psicológicos provenientes das trocas sociais, que podem ser transmitidos para a vida familiar e contribuir para uma adequada gestão da relação trabalho e família. Para o autor, o comportamento do líder funciona como uma extensão de recursos entre as

fronteiras que colaboram no cumprimento das obrigações de ambas as esferas. Neste ponto de vista, os valores do líder ético, observados diariamente, são responsáveis por estabelecer relações de qualidade, através de comportamentos éticos consistentes suscetíveis de influenciar as experiências de trabalho dos profissionais e, por conseguinte, se refletir no domínio trabalho-família.

Em suma, os resultados obtidos no presente estudo confirmam a hipótese 1, segundo a qual a percepção de liderança ética, que inclui atitudes e comportamentos normativamente apropriados dos superiores, influencia de forma negativa o conflito entre o trabalho e a vida familiar. Quer isto dizer que quando os enfermeiros percebem níveis superiores de liderança ética apresentam níveis mais baixos de conflito trabalho-família. Denote-se que estes resultados sugerem que o comportamento do líder desempenha um papel significativo na gestão da relação trabalho-família e, portanto, face à quase inexistência de estudos sobre esta temática na literatura, os resultados da nossa investigação constituem um contributo enriquecedor para a compreensão desta relação.

Em segundo lugar, os resultados indicaram que a liderança ética está correlacionada com todas as dimensões da satisfação profissional, das quais se destaca a satisfação com os líderes, mais concretamente com a dimensão relativa à supervisão. Estes resultados revelam a importância dos superiores e dos seus comportamentos, não só para os níveis de satisfação dos enfermeiros no trabalho como para os níveis de conflito trabalho-família. Assim sendo, os resultados deste estudo estão em linha com outros estudos da literatura que sublinham a importância da liderança ética na satisfação profissional e no conflito trabalho-família (Frone et al., 1997; Voydanoff, 2004; Major & Lauzun, 2010; Prottas, 2013; Bagger & Li, 2014).

6.2. Satisfação Profissional: A Magnitude sobre a relação Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família

Amplamente estudada na literatura, a satisfação profissional continua a despertar interesse nos investigadores não apenas por se revelar crucial no setor da saúde e concretamente na prestação dos cuidados de saúde, mas também pelas emoções sentidas no local de trabalho se transferirem para a esfera familiar. Tal como a literatura da especialidade tem indicado, a satisfação profissional influencia a satisfação com a vida, através da disseminação das emoções do trabalho para a vida fora do trabalho e de atitudes consequentes ao trabalho, que também podem afetar as relações extralaborais (Locke, 1976).

Desta discussão emergiu, então, o segundo objetivo de trabalho, no qual pretendíamos perceber de que forma a percepção do comportamento ético do enfermeiro-chefe podia influenciar o conflito trabalho-família da equipa que chefia, por intermédio da satisfação profissional.

A intervenção do construto satisfação profissional na relação liderança ética e conflito trabalho-família, implicou a suposição de relacionamentos entre as variáveis envolvidas. Primeiramente, no que diz respeito à relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, verificámos que este tipo de liderança teve um impacto negativo, por si só, sobre o conflito. Esta influência, que em parte já havia sido comprovada pela análise bivariável referida anteriormente, comprova a importância da liderança ética no conflito trabalho-família dos profissionais.

Na relação entre a liderança ética e a satisfação profissional, a análise de mediação permitiu corroborar a existência de um impacto positivo entre as variáveis, o que vai ao encontro dos argumentos de Brown et al. (2005), ou seja, que a liderança ética antecede a satisfação profissional, no sentido em que os comportamentos consistentes com as normas são suscetíveis de serem observados, através das ações dos líderes, e afetar os comportamentos e atitudes dos profissionais (Brown & Treviño, 2006). Em harmonia com este argumento, o estudo de Stouten et al. (2012) assegura que a eticidade na liderança está relacionada com atitudes positivas dos colaboradores, beneficiando o bem-estar dos próprios e tendo consequências positivas para as organizações, que neste caso em particular se traduzem no nível de atendimento e prestação de cuidados aos pacientes. Também Dirks e Ferrin (2002) e Neubert et al. (2009) estabeleceram a ligação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho e concluíram que, de facto, a percepção de que os líderes são éticos propicia maior satisfação profissional.

Os resultados indicaram que a liderança ética se associa a todas as dimensões da satisfação, destacando-se a satisfação dos enfermeiros com o líder, e também as relações com os colegas de equipa e as características do trabalho. Estes resultados traduzem a importância do comportamento dos líderes tanto para os níveis de satisfação no trabalho como para os níveis de conflito trabalho-família, uma vez que os enfermeiros mais satisfeitos com os líderes são os que possuem maior percepção de liderança ética e os que vivenciam uma diminuição do conflito. Face aos resultados encontrados sobre a relação entre a liderança e a satisfação, é fácil identificar na literatura estudos que confirmam esta relação, tal como o estudo de Loke (2001) que confirma a importância da liderança ao revelar uma relação consistente com a satisfação profissional, e do estudo de Henderson e Argyle (1985) que defende a contribuição das relações desenvolvidas com os superiores para o bem-estar

psicológico e a satisfação no trabalho. No que diz respeito aos determinantes do nível de satisfação no trabalho, Larraguibel e Paravic (2003) identificaram no seu estudo, referente ao nível de satisfação dos enfermeiros, que a interação com os supervisores, com os colegas e com o trabalho realizado ofereciam maior grau de satisfação profissional, corroborando os resultados por nós alcançados e revelando, uma vez mais, a importância dos líderes e dos seus comportamentos nos níveis de satisfação dos profissionais. O estudo de Dias (2001) concluiu que a motivação era influenciada pela liderança e orientada por relações interpessoais, resultado legítimo se tivermos presente que os comportamentos do líder (enfermeiro-chefe) promovem o desenvolvimento de relações com os subordinados (enfermeiro) que se responsabilizam diariamente por motivar a sua equipa e, posteriormente, que estes se sintam mais satisfeitos a nível profissional. Os líderes influenciam a força que direciona o comportamento do indivíduo (motivação) para o sentimento de concretização ou atendimento de uma necessidade (satisfação profissional) (Steuer, 1989). Conclusões semelhantes foram encontradas no estudo de Carneiro (2009), onde o autor concluiu que o comportamento do enfermeiro-chefe estava fortemente correlacionado com a motivação da equipa que lidera e, que por isso, tem um impacto significativo sobre a satisfação dos profissionais.

No modelo de mediação, a satisfação profissional, quando incluída como preditor, provocou um impacto negativo sobre o conflito trabalho-família. A relação entre a satisfação e o conflito trabalho-família encontra-se bem documentada na literatura como é o caso dos estudos de Frone et al. (1992), Kossek & Ozeki (1998), Eby et al. (2005) e Amstad et al. (2011), apontando para situações em que o conflito trabalho-família diminui quando os profissionais se sentem mais satisfeitos. Nomeadamente, o estudo de Allen et al. (2000) é bem ilustrativo desta relação, ao terem descoberto que a satisfação no trabalho e o conflito entre o trabalho e a vida familiar estavam negativamente correlacionados.

Uma conclusão importante deste estudo é a perda de significância estatística da relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família com a introdução da satisfação profissional como variável mediadora, querendo isto dizer que o efeito da satisfação sobre esta relação é completa e, portanto, este construto absorve o efeito da liderança sobre o conflito. Diante destes resultados, os participantes conseguem alcançar níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família por meio da satisfação profissional, que se apresenta como intermediária desta relação. Mas é importante salientar que a satisfação é nesse mesmo modelo influenciada pela liderança ética. Neste sentido o efeito indireto da liderança ética na redução do conflito trabalho-família é mediado pelo efeito da satisfação. Estas evidências estão em sintonia com a literatura que expõe a influência do comportamento do líder sobre

os resultados trabalho-família dos profissionais, através da influência nas experiências afetivas. Nomeadamente, Prottas (2013) verificou no seu estudo que um aumento do nível de integridade comportamental dos líderes gera um aumento da satisfação profissional o, que por sua vez, produz uma redução do conflito trabalho-família dos colaboradores. Além disso, sendo a enfermagem uma profissão, maioritariamente, feminina (e a amostra deste estudo refletir esta realidade) os resultados por nós alcançados podem estar de acordo com o sugerido por Hakansson, Axmon e Eek (2016), que indica que o sexo feminino sente uma maior necessidade de criar laços com os outros, neste caso com o líder ético, retirando daí uma fonte de bem-estar. Por este mesmo motivo, a liderança ética tem um impacto mais significativo no conflito trabalho-família através da satisfação profissional e não através do *stress* no trabalho, como iremos discutir no tópico seguinte.

Não podemos deixar de mencionar que apesar do modelo explicativo relativo à mediação revelar que a liderança ética influencia, por si, o conflito trabalho-família, explica relativamente pouco a variável critério (5.9%). Embora as diferenças sobre a variância explicada não sejam demasiado significativas, ainda assim são indicativas de que a análise do impacto da liderança ética sobre o conflito faz mais sentido quando a satisfação profissional está presente no modelo (7.7%).

Os resultados referidos e explanados anteriormente satisfazem todos os pressupostos para a ocorrência do processo de mediação ao corroborar a existência de uma relação única estatisticamente significativa entre a liderança ética e o conflito trabalho-família e ao validar as hipóteses 2a e 2b, que sugeriam a existência de uma relação estatisticamente significativa entre a liderança ética e a satisfação profissional e entre esta e o conflito trabalho-família, respetivamente.

Em suma, os resultados do modelo explicativo confirmaram a hipótese 2 e sugerem a mediação da satisfação laboral, enriquecedora do modelo, no sentido em que se associa de forma positiva à liderança ética e de forma negativa ao conflito, ao mesmo tempo que retira o significado estatístico da associação da liderança ética e conflito trabalho-família. Tendo presente que a satisfação medeia por completo esta relação, podemos concluir que os profissionais mais satisfeitos com o trabalho, têm níveis mais reduzidos de conflito, em larga medida devido à influência que a liderança detém sobre a satisfação.

6.3. Liderança Ética e Conflito Trabalho-Família: Implicações do *Stress* de Oportunidade e do *Stress* de Constrangimento

O último objetivo do trabalho consistiu em compreender o efeito da liderança ética sobre o nível de conflito trabalho-família na presença do *stress* de oportunidade e do *stress* de constrangimento.

O impacto do *stress* profissional nos resultados trabalho-família tem sido descrito na literatura, com a maioria dos autores a concordar com as suas repercussões. Paralelamente, os resultados deste trabalho não são exceção, fazendo jus ao que têm sido as conclusões dos principais estudos. Na análise bivariável referente ao *stress* no trabalho confirmamos que este construto se relaciona positivamente com o conflito trabalho-família, resultados também obtidos por Frone et al. (1992), Frone et al. (1997) e Allen et al. (2000). Os estudos de Greenhaus et al. (1987), Carlson e Perrewe (1999) e Fox e Dwyer (1999) sugerem a dificuldade sentida pelos profissionais quanto à gestão do conflito trabalho-família quando vivenciam *stress* no local de trabalho. Staines (1980) e Rothbard (2001) reconheceram esta dificuldade dos indivíduos em investir recursos na família quando os níveis de *stress* no trabalho são elevados, incorrendo mais facilmente em conflito trabalho-família. O estudo de Amstad et al. (2011) descobriu também uma correlação positiva entre o conflito trabalho-família e o *stress* relacionado com o trabalho.

Resultados um pouco diferentes surgem quando analisamos as duas dimensões do *stress* – oportunidade e constrangimento. Neste estudo, foi cogitado que o *stress* de constrangimento teria implicações negativas mais significativas sobre o nível de conflito trabalho-família quando comparado com o *stress* de oportunidade. No entanto, os resultados obtidos nesta investigação não nos permitiram chegar a esta conclusão. Ao contrário do espectável, concluímos que o *stress* de oportunidade é o mais prejudicial, no sentido que se associa a níveis mais elevados de conflito trabalho-família dos enfermeiros. À primeira vista, esta conclusão parece inesperada, porém se analisarmos o instrumento utilizado para mensurar o construto encontramos evidências que, de alguma forma, permitem compreender os resultados. Os resultados alcançados podem encontrar fundamento nos itens que propõem medir o *stress* de oportunidade, no sentido em que remete para situações exigentes e que obrigam a uma maior dedicação dos profissionais, através de um maior investimento de tempo para a realização das funções. No entanto, face à ausência de recursos finitos, como sejam o tempo e a energia dispensada na realização de tarefas, os profissionais têm maior probabilidade de serem conduzidos para elevados níveis de conflito trabalho-família. Se por um lado

os itens podem ser indicativos de possibilidades de desenvolvimento e realização pessoal, porque os indivíduos os avaliam como tendo potencial para promover o seu crescimento pessoal, por outro podem ser entendidos como prejudiciais da conciliação trabalho e família quando o indivíduo estimulado por emoções positivas e um estilo ativo na solução de problemas (como por exemplo aumentar o esforço no desempenho de funções), investe de forma desmedida no domínio profissional e compromete dessa forma a conciliação com o domínio familiar. Adicionalmente, os resultados poderiam encontrar explicação nas questões relativas ao *stress* de constrangimento que não remetem, pelo menos diretamente, para o comprometimento das atividades familiares, nem indiretamente para um maior investimento de recursos, ao inverso do que acontece com as questões relativas ao *stress* de oportunidade, levando os participantes a considerar que os itens do *stress* de constrangimento seriam menos prejudiciais para os seus níveis de conflito. O desconhecimento dos conceitos de ambas as dimensões de *stress*, podem também constituir uma explicação plausível para estes resultados. Contudo, e ainda que os resultados não estejam em conformidade com os encontrados na literatura, estamos de acordo que ambos os tipos de *stress* estão positivamente associados a níveis mais elevados de conflito entre o trabalho e a vida familiar, tal como o avançado por LePine et al. (2004).

Assente no facto do *stress* de oportunidade provocar um efeito positivo nas atitudes e comportamentos dos profissionais, tornando-os mais dispostos a avaliar positivamente o trabalho, prevíamos que os enfermeiros motivados por este tipo de *stress* moderassem a relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família, no sentido em que um nível elevado de *stress* de oportunidade auxiliasse no fortalecimento do impacto da liderança na redução do conflito. Porém, os resultados esclareceram que quando o *stress* de oportunidade é incluído como moderador, o termo de interação não apresenta resultados significativos sobre o conflito trabalho-família. Relativamente ao *stress* de constrangimento também não se obteve resultados significativos. Pensávamos inicialmente que este *stress* iria provocar um efeito menos positivo sobre os profissionais, tornando-os passivos relativamente à vida laboral e acreditamos que este tipo de *stress* iria moderar esta relação, no sentido em que um elevado *stress* de constrangimento inibiria o impacto da liderança sobre o conflito trabalho-família, contudo tal não se verificou não sendo confirmadas as hipóteses 3 e 4. Os resultados indicam que ambas as dimensões do *stress* não moderaram esta relação, provavelmente influenciados pelo contexto cultural em que foi realizado este estudo e pela especificidade das questões atendendo ao contexto de reivindicações desta classe profissional na atualidade. Paralelamente, a feminização da profissão pode justificar os resultados alcançados, se considerarmos que a nossa amostra é composta, maioritariamente, por mulheres que tendem a valorizar mais estes

assuntos e em particular a sua participação no contexto familiar. Neste sentido, a conciliação trabalho-família é um tema que preocupa muito as mulheres, até pela pressão social que sofrem quando dedicam mais tempo à sua profissão, sacrificando o tempo dedicado à família. Por este motivo o *stress* de oportunidade não é percebido por estas profissionais como uma verdadeira oportunidade de conciliação e o *stress* de constrangimento não é entendido como uma forma de inibir o impacto da liderança ética no conflito.

Contrariamente às hipóteses desenvolvidas, os resultados do modelo explicativo mostraram que o *stress* não modera a relação. Uma explicação para tal, pode residir no facto de ambas as dimensões de *stress* serem percebidas como negativas, podendo inclusivamente ser entendidas como tal devido ao desgaste emocional destes profissionais. Especificamente, o esforço emocional associado aos processos de avaliação e das situações de reivindicação vividas na profissão (Lazarus et al., 1984) podem resultar em fadiga e exaustão e, conseqüentemente, podem diminuir ou esgotar a energia e a disposição destes profissionais para usar os recursos disponibilizados pelo líder na conciliação do trabalho-família. Para além disso, o estudo de Kelly et al. (2014) demonstrou que as tentativas levadas a cabo pela organização (como por exemplo o maior suporte por parte dos supervisores) para a conciliação do conflito trabalho-família, não dependem apenas do colaborador enquanto trabalhador isolado, isto é, da sua disposição ou motivação para utilizar os recursos disponibilizados pelo líder, mas de uma estrutura maior que compreende todo o ambiente laboral. Neste sentido, sendo o *stress* uma variável que tende a estar associada aos indivíduos e às suas disposições leva-nos a supor que a conciliação trabalho-família não é reforçada nem diminuída por variáveis de pendor individual, mas por variáveis que se relacionam com o ambiente laboral como um todo.

Em suma, neste capítulo discutimos o impacto da percepção de liderança ética sobre o conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem, bem como analisamos a magnitude da satisfação profissional e a influência das dimensões do *stress* no trabalho sobre a relação liderança ética e conflito trabalho-família.

CAPÍTULO 7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, centramos a nossa análise em torno das conclusões mais proeminentes retiradas do estudo, especificamente a análise do impacto da liderança ética no conflito trabalho-família dos profissionais de enfermagem, quando esta relação é mediada pela satisfação profissional e moderada pelo *stress* no trabalho. Finalmente expomos as principais implicações do estudo para a gestão, em particular para a gestão das organizações de saúde e seus líderes, apresentamos as limitações desta investigação e pistas para investigações futuras.

7.1. Principais Conclusões do Estudo

A construção do modelo conceitual subjacente ao nosso trabalho distinguia dois caminhos para a influência da liderança ética no conflito trabalho-família, por meio da satisfação e do *stress* profissional.

Em primeiro lugar, confirma-se que o conflito entre o trabalho e a vida familiar deriva da percepção de liderança ética, no sentido em que líderes com comportamentos normativamente apropriados e motivados pelo altruísmo favorecem a diminuição do conflito trabalho-família, sugerindo desta forma que níveis mais elevados de percepção de liderança ética se associam a pontuações mais baixas ao nível do conflito trabalho-família dos enfermeiros e, portanto, a hipótese 1 foi confirmada. Esta conclusão vai ao encontro da conclusão enunciada por Brown et al. (2006) que indica a capacidade de influência do líder sobre o colaborador, através de normas éticas que geram confiança, comportamentos positivos e favorecem o desenvolvimento de uma boa relação social, e desta forma provocam reduções ao nível do conflito trabalho-família. Se por um lado os líderes éticos salvaguardam que os colaboradores se sintam valorizados e produtivos ao fornecer apoio para a gestão da vida pessoal e laboral, por outro a evolução no desempenho das funções, resultante da honestidade e boas intenções do líder, pode traduzir-se numa melhoria ao nível da gestão de recursos, evitando cedências e conciliando melhor as esferas do trabalho e da vida privada.

Os resultados permitiram-nos concluir que a liderança ética está fortemente correlacionada com a satisfação em relação ao superior imediato, o que significa que os profissionais mais satisfeitos com os líderes são os que possuem maior percepção de liderança ética e os que vivenciam um maior equilíbrio na relação trabalho-família. Através destes resultados, constatamos a importância do comportamento ético dos líderes nos níveis de satisfação no trabalho e na redução do conflito trabalho-família.

O modelo testado com os profissionais de saúde da área de enfermagem, funcionou adequadamente, na medida em que o caminho positivo através da satisfação no trabalho explicou 7.7% da variância da interferência trabalho-família, isto é, dos resultados apresentados confirmamos que quando os enfermeiros estão satisfeitos com o seu trabalho o impacto da liderança ética no conflito trabalho-família é maior, sugerindo deste modo que a análise do impacto da liderança ética no conflito trabalho-família faz mais sentido quando consideramos a satisfação profissional. Nesta perspectiva, confirmamos a hipótese 2.

Tal como refere Frone et al. (1997), os preditores do domínio profissional podem estar vinculados ao conflito entre trabalho e família. Os autores recorreram ao modelo integrativo e expuseram a bidirecionalidade das transações entre os dois domínios, ao sugerir que o mais adequado na análise da vida profissional e familiar contemporânea passa por associar as diversas relações entre o papel profissional e o papel familiar dando, desta forma, indicação de que o comportamento do líder influencia as atitudes e comportamentos dos profissionais, bem como os seus níveis de conflito trabalho-família. O estudo de Prottas (2013) apresenta uma maior compreensão da ligação entre estas variáveis, ao descortinar as consequências da exposição a comportamentos éticos, em particular, dos efeitos de elevados níveis de integridade comportamental. De acordo com Brown et al. (2006), o conceito de integridade consiste num indicador de liderança ética, no qual os líderes decisores justos, creíveis, com princípios e elevado nível de integridade comportamental influenciam positivamente o nível de integridade dos seus subordinados. Por sua vez, aumentos na integridade geram níveis superiores de satisfação profissional que se manifestam, posteriormente, no domínio familiar e conduzem a reduções no conflito trabalho-família. É, então, nesta perspectiva que diversos autores sublinham a importância dos princípios éticos no desenvolvimento de boas relações laborais, que numa primeira fase afetam as experiências de afeto positivo dos colaboradores e, posteriormente, os resultados ao nível da gestão da relação trabalho-família. Essas relações, na opinião de Stouten et al. (2012) e Dulebohn et al. (2012) afetam o bem-estar e a satisfação profissional dos indivíduos, significando isto que níveis mais elevados de percepção de liderança ética implicam níveis mais satisfatórios de satisfação laboral. Os resultados obtidos neste estudo estão em linha com estes estudos e confirmam a hipótese 2a. Consequentemente, a influência comportamental do líder nas experiências da vida profissional dos colaboradores provoca a ocorrência de resultados positivos nos níveis de conflito trabalho-família, sendo que esta relação se apresenta bem fundamentada na literatura ao apontar para situações em que a interferência trabalho-família diminui quando os profissionais se sentem mais satisfeitos profissionalmente (Frone et al., 1992; Kossek & Ozeki, 1998;

Allen et al., 2000; Eby et al., 2005; Amstad et al., 2011). Assim sendo, também a hipótese 2b se confirma.

A maior parte dos estudos associa níveis elevados de *stress* no trabalho a níveis elevados de conflito trabalho-família (Greenhaus et al., 1987; Carlson et al., 1999; Fox et al., 1999; Allen et al., 2000; Staines, 1980; Rothbard, 2001; Amstad et al., 2011). Os resultados apresentados no modelo explicativo relativos à moderação não confirmaram as implicações do *stress* no conflito trabalho-família. Contrariamente ao verificado com a satisfação profissional, e apesar dos modelos de moderação serem adequados, nomeadamente o modelo relativo ao *stress* de oportunidade que explica 40.5% e do *stress* de constrangimento que explica 24.5% da variância no conflito, não forneceram evidências para a existência destes dois moderadores. Portanto, as hipóteses de trabalho 3 e 4 não se confirmaram, tendo sido fundamentadas pelos motivos anteriormente expostos no capítulo referente à discussão dos resultados.

A literatura tem dado indicações que o comportamento do líder oferece recursos aos colaboradores para que estes consigam, mais facilmente, superar os efeitos *stressores* e, neste sentido seria de esperar que os enfermeiros motivados pelo *stress* de oportunidade refletissem um fortalecimento da relação entre a liderança e a redução do conflito, em virtude da disposição para avaliar o trabalho de forma positiva e da predisposição para apostar nos recursos disponibilizados pelo líder, por considerarem que com mais recursos seria mais fácil reduzir o conflito e atingir o crescimento pessoal e profissional. No entanto, o modelo de moderação não nos permitiu confirmar estas evidências e os resultados parecem indicar que o equilíbrio trabalho-família conseguido pela influência da liderança ética, pode ser alcançado quando existe a influência de variáveis mais relacionadas com a organização como um todo e não com variáveis mais relacionadas com o indivíduo e as suas disposições. Por sua vez, os profissionais “motivados” pelo *stress* de constrangimento deveriam causar um efeito inibidor e, portanto, um enfraquecimento desta relação, na medida em que se apresentam como indivíduos passivos no que respeita à vida laboral por considerarem irreversível a situação em que se encontram e, como tal, não apostam nos recursos que os líderes dispõem, comprometendo desta forma a exibição de resultados positivos no contexto familiar. Todavia, e tal como sucedido com a hipótese precedente, também a hipótese 4 não se confirmou.

Em suma, podemos concluir que a redução no conflito entre o trabalho e a vida familiar deriva de uma maior perceção de liderança ética, no sentido em que líderes com comportamentos eticamente inquestionáveis fornecem condições favoráveis à redução desta interferência. Simultaneamente,

verificamos que os líderes éticos não só possuem grande influência sobre a satisfação profissional de quem lideram, como ainda níveis mais elevados de satisfação no trabalho levam à redução do conflito trabalho-família. Os resultados discutidos constituem, assim, um avanço significativo para a compreensão da temática abordada, concretamente um dos contributos deste trabalho materializa-se na perda de significância estatística da relação entre a liderança ética e o conflito trabalho-família quando a satisfação no trabalho é inserida como preditor, indicando que este construto absorve o efeito da liderança sobre o conflito. O impacto da liderança ética sobre o conflito trabalho-família é mediado pela satisfação revelando desta forma que a análise desta relação é mais proveitosa quando a satisfação profissional está presente. Finalmente, observamos que as dimensões do *stress* profissional não evidenciaram os resultados pelos quais esperávamos, ao exibir ausência do efeito de moderação e, portanto, contrariamente ao que evidenciamos com a satisfação profissional, o *stress* no trabalho não constitui um contributo enriquecedor para a relação entre a liderança e o conflito trabalho-família.

Neste sentido, o objetivo dos enfermeiros-chefes deve residir na criação de ambientes de trabalho favoráveis essenciais para que os profissionais desenvolvam as suas funções, através da demonstração de comportamentos éticos consistentes e responsáveis por influenciar as experiências laborais dos enfermeiros. Estas condições antecedem níveis mais elevados de satisfação no trabalho e, conseqüentemente, promovem resultados positivos na conciliação trabalho e família.

7.2. Implicações Práticas

A construção deste modelo de investigação funcionou adequadamente para o mecanismo de mediação através do qual a liderança ética influencia positivamente a manifestação de resultados positivos na relação trabalho-família, mas a inexistência de resultados significativos para os coeficientes de interação não forneceram evidências para a ocorrência de moderação, ainda que a adequabilidade do modelo global fosse apropriada. Neste sentido, podemos dizer que parte da nossa abordagem funcionou de forma satisfatória e acrescenta à literatura a importância da liderança ética na satisfação e, por esta via, a redução do conflito trabalho-família, enquanto a outra parte da nossa abordagem, por não ter sido corroborada, permite-nos concluir que o *stress* não fortalece nem enfraquece o impacto da liderança ética na redução do conflito trabalho-família, no entanto subsidia o interesse para pesquisas futuras. Tendo chegado a esta conclusão, podemos resumir os resultados desta investigação e destacar a implicação mais proeminente pela qual os enfermeiros-chefes podem usar os resultados.

Os resultados do nosso estudo sugerem que o líder ético é um fator determinante para estabelecer o equilíbrio entre a vida profissional e familiar, ao descobrirmos que a liderança ética possui uma relação negativa no conflito trabalho-família. Mais concretamente, concluímos que a liderança ética pode mitigar o grau em que os profissionais experimentam o conflito trabalho-família através do aumento da satisfação no trabalho, no sentido em que comportamentos éticos consistentes são suscetíveis de influenciar as experiências de trabalho dos profissionais e, conseqüentemente, o domínio trabalho-família destes, mas também são essenciais na criação de ambientes de trabalho confiáveis nos quais prevalecem valores éticos a beneficiar tanto as equipas de trabalho como os próprios pacientes pelos cuidados de saúde prestados. Nesta ótica, e considerando que a ética antecede boas relações entre o líder e o colaborador, importantes para se verificar resultados positivos na interferência trabalho-família, uma implicação direta para as organizações é a necessidade de desenvolver treino ético para os seus líderes, mais concretamente aplicável aos enfermeiros-chefes para o desenvolvimento de boas práticas de trabalho assentes no comportamento ético, que transcendam abordagens meramente transacionais. As organizações devem apostar, então, em programas de treino e orientação ética, tornando os líderes capazes de desenvolver uma cultura organizacional confiável, através de atitudes e comportamentos éticos que levam em consideração os princípios de justiça com a equipa, a valorização dos colaboradores que agem de acordo com padrões éticos e ter em conta as suas necessidades e preocupações. Adoção de boas práticas de trabalho assentes no comportamento ético, como por exemplo garantir ou apoiar a conciliação da vida pessoal e profissional dos colaboradores, reconhecimento e divulgação do trabalho desenvolvido bem como de resultados a que estes ajudaram alcançar, medidas que garantam a não realocação, rotineira, de cargas adicionais de trabalho sem qualquer tipo de reconhecimento ou respeito, são alguns exemplos que também podem contribuir para um ambiente laboral mais positivo.

Para Beauregard (2011), os comportamentos de preocupação do líder com a vida familiar e pessoal dos profissionais associa-se a níveis mais elevados de satisfação profissional e a níveis mais reduzidos de conflito trabalho-família. Portanto, acreditamos que os enfermeiros conseguirão reduzir substancialmente os seus níveis de conflito trabalho-família, se sentirem que os superiores apoiam e são sensíveis às suas responsabilidades familiares. Neste sentido as organizações devem desenvolver uma cultura organizacional ética que proporcione o desenvolvimento de boas relações laborais e que apoie o equilíbrio trabalho-família, uma vez que é amplamente conhecido que a simples disponibilidade de práticas de equilíbrio para este fim, não são suficientes para diminuir os resultados negativos deste conflito.

O conhecimento de que o apoio da gestão pode funcionar para reduzir os resultados negativos do conflito trabalho-família, ajuda as organizações a desenvolver iniciativas. A constatação de que a relação do líder com o colaborador é benéfica para os níveis de satisfação e, por sua vez, para os níveis de conflito trabalho-família, deve levar as organizações a considerar o recrutamento de líderes que sejam altamente conscientes, no sentido em que estudos indicam que indivíduos com esta característica mais facilmente demonstram elevados níveis de liderança ética (Walumbwa & Schaubroek, 2009).

Nesta perspetiva, o desenvolvimento de um bom ambiente de trabalho, pode materializar-se não só num diferencial competitivo para a organização, no sentido em que melhora os níveis de produtividade, como também contribui para a satisfação ao gerar repercussões positivas sobre os colaboradores, influenciando-os positivamente no trabalho e, conseqüentemente, na família.

Paralelamente, uma medida que poderia ser desenvolvida pelas instituições no sentido de fortalecer o incentivo destes líderes na procura de soluções para os problemas de conciliação trabalho-família dos colaboradores, seria a avaliação da eficácia do trabalho dos líderes no apoio aos colaboradores na vertente de conciliação trabalho-família, por exemplo através de processos de avaliação de desempenho. A adoção desta medida poderia influenciar as experiências profissionais, por meio da satisfação e desempenho de funções, bem como as experiências familiares.

7.3. Limitações do Estudo

Independentemente da experiência que um investigador possua no campo da investigação, sempre que se desenvolve um novo estudo, invariavelmente, existem limitações que podem provocar uma maior ou menor interferência sobre os resultados. Neste sentido, e uma vez que se está a chegar à última fase desta investigação, reconhecemos algumas limitações subjacentes ao presente estudo.

Uma das primeiras limitações desta investigação prendeu-se com a burocracia necessária à obtenção de autorizações para a aplicação do questionário, tendo a mesma sido exacerbada pelo facto de não pertencer ao meio. Esta limitação, conseqüentemente, conduziu-nos para uma outra que se materializou no carácter de conveniência da amostra e que limita a possibilidade da generalização dos resultados. Por esta mesma razão, e ainda que a amostra incluía um grande número de respostas, os resultados alcançados nesta investigação têm por base uma amostra de conveniência pelo que requerem uma interpretação cautelosa.

Apesar dos contratempos sentidos na aplicação do questionário, o número de respostas obtido foi bastante elevado, todavia não podemos deixar de mencionar que os resultados poderiam ser diferentes se o estudo tivesse uma maior abrangência. Por outro lado, teria sido também interessante a comparação entre diferentes organizações de saúde, nomeadamente instituições públicas e privadas, no sentido de permitir análises comparativas, relativamente à temática abordada.

Finalmente, o facto da pesquisa se centrar numa metodologia transversal e, muito embora nos permita um conhecimento rápido da realidade, por outro lado a recolha dos dados num único momento inviabiliza a possibilidade de acompanhar possíveis mudanças e tendências ao longo do tempo, em virtude de uma visão estática da realidade.

7.4. Indicações para Investigações Futuras

Os trabalhos desenvolvidos até ao momento são limitados, em parte pela inexistência de suporte que fundamente a relação estudada. No entanto, como temos vindo a constatar no decorrer deste trabalho, os líderes desempenham um papel importante de apoio no equilíbrio da relação trabalho e família. Acreditamos que as consequências do comportamento dos líderes sobre o equilíbrio trabalho-família, continuarão a merecer grande atenção por parte dos investigadores. Como tal, este estudo apresenta orientações no sentido de incentivar o estudo desta temática apresentando algumas pistas.

Devemos notar que a nossa análise estatística é focada exclusivamente no conflito trabalho-família e, portanto, não sabemos concretamente qual o papel que a liderança ética desempenha na outra direção, ou seja, do conflito família-trabalho. Adicionalmente, Greenhaus et al. (1985) e Frone et al. (1992) sugerem que para uma compreensão efetiva da interface trabalho-família ambas as direções devem ser consideradas. Nesta perspetiva, a pesquisa futura deverá responder a uma maior integração dos estudos em ambos os sentidos, sendo um bom ponto de partida a inclusão do *spillover* da família para o trabalho, a fim de obter um conhecimento mais alargado do impacto da liderança ética na interferência família-trabalho e entender completamente a interface da relação. Adicionalmente, Cook e Shinew (2014) sugerem que novas teorias apontam para a noção do trabalho e da vida privada contemplando atividades extralaborais para além da família e, que fazem parte das dinâmicas da vida pessoal de cada indivíduo. Neste sentido, os autores dão indicação de que as atividades extralaborais podem não ficar apenas pela família, como foi a estratégia conscientemente assumida na presente investigação e, portanto, as pesquisas futuras devem considerar neste conceito

outras atividades como a participação em ações de voluntariado, atividade física, e outras atividades de lazer.

Permanecendo, ainda, na linha dos construtos que integraram este trabalho, e considerando que tanto os efeitos de mediação como os efeitos de moderação são muito mais sustentados pela parte empírica do que pela parte teórica, seria interessante futuros investigadores analisarem o papel do *stress* profissional na relação entre a liderança ética e a interface trabalho-família como um potencial intermediário desta relação.

Uma abordagem qualitativa poderia também ser interessante na compreensão do fenómeno. Seria igualmente interessante a adoção complementar das duas abordagens, com a finalidade de melhor se compreender as perceções destes profissionais relativamente à temática. Explorar e confrontar as perceções dos enfermeiros com as perceções dos enfermeiros-chefes relativamente à liderança ética, também poderia ser proveitoso, na medida em que iria fornecer informações adicionais sobre a ética dentro das organizações.

Finalmente, o desenvolvimento de um estudo longitudinal poderia ser particularmente útil, no sentido em que sendo este mais extensivo e intensivo poderíamos obter resultados diferentes dos alcançados, na medida em que a adoção desta abordagem permite ao investigador acompanhar possíveis mudanças ao longo do tempo. Todavia, constrangimentos de ordem temporal limitaram esta opção, pelo que desafiamos futuros investigadores a seguir essa via.

Terminada esta investigação, esperamos ter contribuído para a compreensão destes conceitos e para a relação que estabelecemos entre os mesmos, principalmente no contexto português e na área da saúde, onde os contributos deste trabalho possam ser mais meritórios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Allen, T., David, E., Herst, C., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(2), pp. 278-308.

Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(2), pp. 151-169.

Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Avolio, B., & Locke, E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *Leadership Quarterly, 13*(1), pp. 169-191.

Avolio, B., Luthans, F., & Walumbwa, F. (2004). Authentic Leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance. *Working paper: Gallup Leadership Institute, University of Nebraska-Lincoln*.

Bagger, J., & Li, A. (2014). How does supervisory family support influence employees attitudes and behaviors? A social exchange perspective. *Journal of Management, 40*(4), pp. 1123-1150.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall, NJ: Englewood Cliffs.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), pp. 1173-1182.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly, 10*(2), pp. 181-217.

Beauregard, T. A. (2011). Direct and indirect links between organizational work-home culture and employee well-being. *British Journal of Management, 22*(2), pp. 218-237.

Bianchi, S. M., & Milkie, M. A. (2010). Work and family research in the first decade of the 21st century. *Journal of Marriage and Family, 72*(3), pp. 705-725.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Academic Press.

- Bowie, N. E. (1991). Challenging the egoistic paradigm. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 1-21.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), pp. 595-616.
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 117-134.
- Bryon, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), pp. 169-198.
- Burke, R. (2001). Organizational values, work experience and satisfactions among managerial and professional women. *Journal of Management Development*, 20(4), pp. 364-354.
- Burke, R., & Greenglass, E. (2001). Hospital restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout among nursing staff. *Psychology and Health*, 16(5), pp. 583-594.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Nova Iorque: Harper & Row.
- Caplan, R., Cobb, S., Fench, J., Harrison, R., & Pinneau, S. (1975). *Job Demands and Worker Health: Main Effects and Worker Health*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Carlson, D., & Perrewe, P. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), pp. 513-540.
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), pp. 249-276.
- Carneiro, M. (2009). *Motivação dos Enfermeiros: Relação com o Comportamento da Equipa. Dissertação de Mestrado, Vila Real: UTAF.*
- Carvalho, G., & Lopes, S. (2006). Satisfação profissional do enfermeiro em uma unidade de saúde de emergência de hospital geral. *Arquivo Ciência Saúde*, 13(4), pp. 215-219.
- Casper, L. M., & Bianchi, S. M. (2002). *Continuity and change in the American family*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Castro, J., Lago, H., Fornelos, M., Novo, P., Saleiro, R., & Alves, O. (2011). Satisfação profissional dos enfermeiros em Cuidados de Saúde Primários: o caso do Centro de Saúde de Barcelos/Barcelinhos. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 29(2), pp. 157-172.

Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17(6), pp. 704-711.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudereau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), p. 65.

Chang, X., Zhou, Y., Wang, C., & Pablos Heredero, C. (2017). How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(8), pp. 1-22.

Claix-Simons, C. (2006). A situação dos enfermeiros: A exaustão profissional dos enfermeiros em instituições. In M. Delbrouck, *Síndrome de Exaustão (Burnout)* (pp. 169-176). Lisboa: Climepsi.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (2nd ed). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Collière, M. (1989). *Promover a vida – da prática das mulheres aos cuidados de enfermagem*. Lisboa: Sindicato dos Enfermeiros Portugueses.

Cook, L., & Shinew, K. (2014). I Mean, You Always Need That 'In' Group. *Leisure Sciences*, 36(5), pp. 420-438.

Cooper, C. (1993). Identifying workplace stress: costs, benefits and the way forward. In *European Conference on Stress at work. A call for action: proceedings. Brussels: European Foundation for the improvement of living and working conditions* (p. 132).

Cooper, C., Dewe, P., & O'Driscoll, M. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), pp. 1-8.

Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. (2014). Ethical Leaders: Trust, Work-Life Balance, and Treating Individuals as Unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), pp. 70-81.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Day, D., & Antonakis, J. (2012). *The nature of leadership* (2nd ed.). Los Angeles: CA:Sage.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method approach. *The Leadership Quarterly*, 19(3), pp. 297-311.

Deluga, R. (1994). Supervisor trust building, leader-member Exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), pp. 315-326.

Dias, C. (2001). A liderança em enfermagem. Estudo do líder, do liderado e da motivação. *Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Porto*.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628.

Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Liden, G. (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(6), pp. 1715-1759.

Eaton, C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*, 65(1), pp. 145-167.

Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), pp. 124-197.

Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 178-199.

Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. (2nd Ed.) London: Sage.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll*. (4ª ed.) Londres: SAGE.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating SEM with Unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação* (1ª ed.). Loures: Lusociência.

Fox, M., & Dwyer, D. (1999). An investigation of the effects of time and involvement in the relationship between stressors and work–family conflict. *Journal of Occupational Health Psychology, 4*(2), pp. 164-174.

Fraser, T. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. Germany: International Labour Office.

Fraser, T. (1984). *Human stress, work and job satisfaction – a critical approach*. Occupational Safety and Health : Geneva: Internacional Labour Office.

Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work–family conflict: Testing a model of the work–family interface. *Journal of Applied Psychology, 77*(1), pp. 65-75.

Frone, R., Yardley, K., & Markel, S. (1997). Developing and testing an integrativemodel of thework-family interface. *Journal of Vocational Behavior, 50*(2), pp. 145-167.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly, 14*(6), pp. 693-727.

Glina, D., & Rocha, L. (2000). *Saúde Mental no Trabalho: Desafios e Soluções*. São Paulo: Editora V.K.

Graen, G., & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: a development approach. In J. Hunt, & L. Larson, *Leadership Frontiers* (pp. 143-165). Kent, OH: Kent State University Press.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), pp. 219-247.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), pp. 76-88.

Greenhaus, J., Bedeian, A., & Mossholder, K. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior, 31*(2), pp. 200-215.

Gutek, B., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role-explanations for work–family conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*(4), pp. 560-568.

Hair, J., Black, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados* (6th. ed.). Bookman: Porto Alegre.

Hakansson, C., Axmon, A., & Eek, F. (2016). Insufficient time for leisure and perceived health and stress in working parents with small children. *Work, 55*(1), pp. 453-461.

Hayes, A. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation and conditional process modeling. pp. 1-39. Retrieved from <http://www.afhayes.com/>

Henderson, M., & Argyle, M. (1985). Social Support by Four Categories of Work Colleagues. *Journal of Occupational Behaviour, 6*(3), pp. 229-239.

Henderson, V. (1966). *The Nature of Nursing*. New York: Macmillan.

Henne, D., & Locke, E. A. (1985). Job satisfaction: what are the consequences? *International Journal of Psychology, 20*(2), pp. 221-240.

Hespanhol, A. (2005). Burnout e Stress Ocupacional. *Revista Portuguesa de Psicossomática, 7*(1/2), pp. 153-162.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), pp. 513-524.

Howe, D., Walsman, M., & Ellertson, C. (2014). Individual Differences: Traits and Ethical Leadership. In Thompson, J., Hart, D. & Agle, B. (Eds.). *Research Companion to Ethical Behavior in Organizations*, pp. 161-193.

Howell, D. (1992). *Statistical methods for psychology*. Belmont, CA: Wadsworth.

Irving, R., Higgins, C., & Safayeni, F. (1986). Computerized Performance Monitoring Systems: Use and Abuse. *Communications of the Association for Computing Machinery (ACM), 29*(1), pp. 704-801.

Ivancevich, J., & Matteson, M. (1983). *Stress Diagnostic Survey*. Houston, TX: Stress Research Systems.

Jaqaman, A., & Danuser, G. (2006). Linking data to models: data regression. *Nature Reviews Molecular Cell Biology, 7*(11), pp. 813-819.

Jordan, J., Brown, M. E., & Finkelstein, S. (2013). Someone to Look Up To: Executive-Follower Ethical Reasoning and Perceptions of Ethical Leadership. *Journal of Management, 39*(3), pp. 660-683.

Judge, T., Boudreau, J., & Bretz, R. (1995). Job and Life Attitudes of Male Executives. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), pp. 767-782.

Kahn, M., Hassan, R., Anwar, S., & Babar, S. (2007). Patient Satisfaction with Nursing Care. *Romanian Medical Journal, 32*(1), pp. 28-30.

Keller, T., & Danserau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations, 48*(1), pp. 127-146.

Kelly, E., Moen, P., Oakes, J., Fan, W., Okechukwu, C., Davis, K., Hammer, L., Kossek, E., King, R., Hanson, G., Mierzwa, F., & Casper, L. (2014). Changing Work and Work-Family Conflict: Evidence from the Work, Family and Health Network. *American Sociological Association, 79*(3), pp. 485-516.

Kim, S. (2001). Perceived impacts of family leave policy: do organizational factors matter? *Public Personnel Management, 30*(2), pp. 221-239.

Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*(2), pp. 139-149.

Larraguibel, B., & Paravic, T. (2003). Nível de satisfação laboral em Enfermeras de hospitales públicos y privados de la provincia de Concepción. *Revista Ciência y Enfermería, 9*(2), pp. 57-66.

Lazarus, R. (1991). *Psychological Stress and Coping Process*. New York: McGraw Hill.

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Lee, D. J., Yu, G., Sirgy, M., Singhapakdi, A., & Lucianetti, L. (2018). The Effects of Explicit and Implicit Ethics Institutionalization on Employee Life Satisfaction and Happiness: The Mediating Effects of Employee Experiences in Work Life and Moderating Effects of Work-Family Life Conflict. *Journal of Business Ethics, 14*(7), pp. 855-874.

LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), p. 883.

LePine, J., Podsakoff, N., & LePine, M. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), pp. 764-775.

Li, A., McCauley, K. D., & Shaffer, J. (2017). The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 27*(3), pp. 458-472.

Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange Theory: The past and potential for the future. In G. Ferris, *Research in personnel and Human Resource Management* (pp. 47-119). Greenwich, CT: JAI Press.

Locke, E. A. (1976). Nature and causes of Job Satisfaction. In M. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1297-1349)*. Chicago: Rand McNally and Company.

Loke, C. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), pp. 191-204.

Losa, M. E., & Becerro de Bengoa, R. (2013). Prevalence and relationship between burnout, job satisfaction, stress, and clinical manifestations in Spanish critical care nurses. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 32(3), pp. 130-137.

MacKinnon, D., Fairchild, A., & Fritz, M. (2007). Mediation Analysis. *Annual Review of Psychology*, 58(593), pp. 1-10.

Major, D., & Lauzun, H. (2010). Equipping Managers to Assist Employees in Addressing Work-Family Conflict: Applying the Research Literature toward Innovative Practice. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(2), pp. 69-85.

Major, D., Kozlowski, S., Chao, G., & Gardner, P. (1995). A Longitudinal Investigation of Newcomer Expectations, Early Socialization Outcomes, and the Moderating Effects of Role Development Factors. *Journal of Applied Psychology*, 80(3), pp. 418-431.

Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos teóricos, Software & Aplicações* (2th. ed.). ReportNumber.

Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho - Aspectos Conceituais e Metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6(1), pp. 59-78.

Martins, G. (2005). *Estatística Geral e Aplicada* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, M. C. (2003). Situações Indutoras de Stress no Trabalho dos Enfermeiros em Ambiente Hospitalar. Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu. *Revista Millenium*, pp. 1-26.

Mashud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy, ethical leadership, and relationship-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), pp. 561-577.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta – analysis of antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp. 171-194.

Mayer, D., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, pp. 1-13.

McCrae, R., & John, O. (1992). An introduction to the Five-Factor Model and its applications. *Journal of Personality*, 60(1), pp. 175-216.

McIntyre, T. M. (1994). *Le Domaine de la Psychologie Sociale*. Paris: Presses Universitaires de France.

McLean, A. (1979). *Work Stress*. Palo Alto, Califórnia: Addison - Wesley.

Mello, J. B., & Camargo, M. O. (1998). *Qualidade na saúde: práticas e conceitos: Normas ISO nas Áreas Médico Hospitalar e Laboratorial*. São Paulo: Best Seller.

Melo, C. (2001). *A liderança em enfermagem*. Dissertação de Mestrado não publicada, apresentada à Universidade do Porto, Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar, Porto.

Michel, J., Kotrba, L., Mitchelson, J., Clark, M., & Baltes, B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), pp. 689-725.

Minnotte, K. (2012). Perceived discrimination and work-to-life conflict among workers in the United States. *The Sociological Quarterly*, 53(1), pp. 188-210.

Neubert, M., Carlson, D., Kacmar, K., Roberts, J., & Chonko, B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(1), pp. 157-170.

Northouse, P. G. (2013). *Leadership. Theory and practice*. Los Angeles: Sage.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2th. ed.). New York: McGraw-Hill.

O'Brien, R. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41(5), pp. 673-690.

Oliveira, L. B., Cavazotte, F., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), pp. 418-437.

Oliveira, V., & Pereira, T. (2012). Ansiedade, depressão e burnout em enfermeiros - Impacto do Trabalho por Turnos. *Revista de Enfermagem*, 3(7), pp. 1-12.

Parasuraman, S., Greenhaus, J., & Granrose, C. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), pp. 339-356.

Peiró, J. (1993). *Desencadeantes del Estrés Laboral*. Salamanca: Endema.

Podsakoff, N., LePine, J., & LePine, M. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), pp. 438-454.

Pojman, L. (1995). *Ethical theory: Classical and contemporary readings* (2nd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.

Polit, D., Beck, C., & Hungler, B. (2004). *Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização* (5ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Prottas, D. J. (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), pp. 51-60.

Rice, R., Frone, M., & McFarlin, D. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior*, 13(1), pp. 155-168.

Robbins, S. (1999). *Comportamento Organizacional* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J., Ang, S., & Shore, L. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: a meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), p. 1097.

Ross, R., & Altmaier, E. (1994). *Intervention in occupational stress*. London: Sage Publications Ltd.

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), pp. 655-684.

Sandman, B. (1992). The measurement of job stress: Development of the Job Stress Index. In C. Cranny, P. Smith, & E. Stone, *Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 241-254). New York: Lexington Books.

Schuler, R. S. (1980). Definition and Conceptualization of Stress in Organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), pp. 189-215.

Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1-2), pp. 93-111.

Selye. (1976). *Stress in health and disease* Butterworth's. Boston, MA.

Simões, J. (2004). *Retrato Político da Saúde - Dependência do Percorso e Inovação em Saúde: Da Ideologia ao Desempenho*. Coimbra: Almedina.

Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: A survey of marketing professionals. *Journal of Academy of Marketing Science*, 35(1), pp. 284-294.

Sparrowe, R., & Liden, R. (1997). Process and Structure in Leader–Member Exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), pp. 522-552.

Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.

Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publications, Inc., California.

Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), pp. 111-129.

Steffen, A. (2008). *Fatores de motivação no trabalho da equipe de enfermagem em um pronto atendimento do vale dos sinos*. Novo Hamburgo: Centro Universitário Feevale.

Steuer, R. (1989). Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo. *Dissertação de mestrado pela Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo*.

Stouten, J., Dijke, M., & Cremer, D. (2012). Ethical Leadership: An Overreview and Future Perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, pp. 1-6.

Thompson, C., & Prottas, D. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, pp. 100-118.

Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), pp. 5-37.

Treviño, L., Weaver, G., & Reynolds, S. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(1), pp. 951-990.

Vitell, S. J., & Singhapakdi, A. (2008). The role of ethics institutionalization in influencing organizational commitment, job satisfaction and esprit de corps. *Journal of Business Ethics*, 81(1), pp. 343-353.

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family*, 66(1), pp. 398-412.

Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), pp. 1275-1286.

Walumbwa, F., Mayer, D., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(1), pp. 204-213.

Watson, J. (2002). *Enfermagem: Ciência Humana e Cuidar. Uma Teoria de Engermagem*. Loures. Lusociência.

Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), pp. 84-94.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7^a ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), pp. 15-32.

Yura, H., & Cols. (1976). *Nursing Leadership: Theory and Process*. Appleton Century Crofts.

APÊNDICE A

Instrumento de Recolha de Dados

Consentimento Informado

O meu nome é Cláudia Sofia Bettencourt Freitas, sou aluna do Mestrado em Estudos de Gestão, da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e encontro-me a desenvolver a Dissertação de Mestrado, em que pretendo desenvolver um estudo como objetivo de analisar a liderança ética e as suas repercussões no conflito trabalho-família dos profissionais de saúde, mais concretamente dos enfermeiros.

Neste sentido, solicito a sua participação nesta investigação, concedendo-nos o seu consentimento para que lhe seja aplicado um questionário e nos permita avaliar a sua perceção relativamente à liderança do seu superior hierárquico imediato.

A sua participação **é voluntária** e os dados que fornecer serão **estritamente confidenciais**, sendo unicamente utilizados para os objetivos desta investigação. É também livre de abandonar o estudo, se for esse o seu desejo.

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade manifestada.

Investigadora:

Cláudia Sofia Bettencourt Freitas

Orientadora da Investigação:

Professora Doutora Carla Freire

Questionário

Caro(a) Participante,

No âmbito do Mestrado em Estudos de Gestão da Universidade do Minho, encontro-me a realizar um trabalho de investigação onde o presente questionário pretende recolher informação com a finalidade de analisar o conflito entre o trabalho e a vida familiar através do modo como a liderança ética é percecionada.

Neste sentido, solicito a sua colaboração para o respetivo preenchimento e peço que leia, atentamente, todas as questões que lhe são colocadas e que responda de forma sincera. A sua **participação é anónima e as informações são estritamente confidenciais.**

A sua participação é muito importante e indispensável que responda a todas as questões para que, em fase posterior, os dados possam ser corretamente analisados.

O preenchimento do questionário tem a **duração aproximada de 15 minutos** e cada questão apresentará instruções para o auxiliar durante a sua realização.

Alerto para o facto deste questionário se destinar a enfermeiros que exerçam as suas atuais funções no setor público!

Agradeço, antecipadamente, a disponibilidade manifestada.

Cláudia Sofia Bettencourt

Parte I – A Liderança

Para cada uma das afirmações, coloque um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor descreve a sua opinião em relação à sua chefia direta (enfermeiro-chefe). Para o efeito, utilize a seguinte escala:

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

A minha chefia direta...

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Ouve o que os colaboradores têm para dizer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Disciplina os colaboradores que violam princípios éticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Conduz a sua própria vida pessoal de uma forma ética. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Tem em mente os melhores interesses da organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Toma decisões justas e equilibradas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | É uma pessoa de confiança. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Discute valores éticos com os colaboradores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Dá o exemplo de como fazer as coisas de forma mais ética. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | Define sucesso, não apenas pelos resultados em si, mas também pela forma como estes foram obtidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Quando toma decisões questiona os subordinados sobre o que é mais correto fazer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Parte II – A Satisfação Profissional

De seguida irá encontrar um conjunto de afirmações que expressam a satisfação dos indivíduos. Novamente, para cada uma das afirmações, coloque um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor traduz o seu sentimento relativamente a cada uma das questões.

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

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | Sinto que sou justamente pago relativamente ao trabalho que realizo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Existem poucas oportunidades de promoção no meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | O meu supervisor é bastante competente no seu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Não estou satisfeito com os benefícios que recebo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Quando realizo um trabalho, recebo o reconhecimento que mereço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Muitas regras e procedimentos existentes dificultam que se faça um bom trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Gosto das pessoas com que trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Às vezes sinto que o meu trabalho não faz sentido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | A comunicação não é um problema no meu local de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | Os aumentos são demasiado pequenos e pouco frequentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11.	Aqueles que mostram um bom desempenho têm grandes possibilidades de serem promovidos.	1	2	3	4	5
12.	O meu supervisor é injusto para mim.	1	2	3	4	5
13.	Os benefícios que recebo são melhores que aqueles que outros setores oferecem.	1	2	3	4	5
14.	Não sinto que o meu trabalho seja reconhecido.	1	2	3	4	5
15.	Os meus esforços para realizar um bom trabalho são raramente obstruídos.	1	2	3	4	5
16.	Sinto que tenho de trabalhar mais arduamente por causa da incompetência das pessoas com quem trabalho.	1	2	3	4	5
17.	Gosto de fazer o que faço no meu trabalho.	1	2	3	4	5
18.	Os objetivos desta organização não são claros para mim.	1	2	3	4	5
19.	Sinto que não sou apreciado quando penso naquilo que me pagam.	1	2	3	4	5
20.	Aqui as pessoas progridem tão rapidamente como em outras organizações.	1	2	3	4	5
21.	O meu supervisor mostra pouco interesse relativamente aos seus subordinados.	1	2	3	4	5
22.	O conjunto de benefícios que recebo corresponde aquilo que é justo esperar.	1	2	3	4	5
23.	Existem poucas recompensas para quem trabalha neste setor.	1	2	3	4	5
24.	Eu tenho demasiado a fazer no trabalho.	1	2	3	4	5
25.	Eu aprecio os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5

26.	Eu sinto frequentemente que não sei o que está a acontecer nesta organização.	1	2	3	4	5
27.	Sinto uma sensação de orgulho ao fazer o meu trabalho.	1	2	3	4	5
28.	Sinto-me satisfeito com as minhas possibilidades de aumentos de salário.	1	2	3	4	5
29.	Há benefícios que deveríamos ter e não são tidos em conta.	1	2	3	4	5
30.	Eu aprecio o meu supervisor.	1	2	3	4	5
31.	Tenho demasiado trabalho burocrático.	1	2	3	4	5
32.	Sinto que os meus esforços não são reconhecidos da maneira que deveriam ser.	1	2	3	4	5
33.	Estou satisfeito com as minhas possibilidades de promoção.	1	2	3	4	5
34.	Existe demasiada conflitualidade no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
35.	O meu trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
36.	As atribuições do trabalho não são explicadas inteiramente.	1	2	3	4	5

Parte III – O Conflito Trabalho-Família

Relativamente à conciliação de papéis e responsabilidades nos domínios do trabalho e da família leia, atentamente, cada uma das afirmações e assinale, com um círculo (○) ou uma cruz (×) a resposta que melhor o caracteriza.

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

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | O meu trabalho faz com que não possa estar tanto com a minha família como gostaria. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | O tempo que tenho de dedicar ao meu trabalho não permite dedicar-me de igual modo a atividades e responsabilidades da casa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Tenho de faltar a atividades familiares devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Quando chego a casa do trabalho estou frequentemente demasiado exausto para participar em atividades/responsabilidades familiares. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Muitas vezes quando chego a casa do trabalho estou tão esgotado emocionalmente que isso impede de me dedicar à minha família. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Devido a todas as pressões no trabalho, por vezes quando chego a casa estou demasiado stressado para fazer as coisas que me dão prazer. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | O modo como resolvo problemas no meu trabalho não é eficaz na resolução de problemas em casa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim no trabalho não resultariam em casa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9.	O tipo de comportamentos que me levam a ser eficaz no trabalho não me ajudam a ser um(a) melhor pai/mãe e marido(esposa)/companheiro(a).	1	2	3	4	5
10.	O tempo que dedico a responsabilidades familiares interfere muitas vezes com as minhas responsabilidades no trabalho.	1	2	3	4	5
11.	O tempo que passo com a minha família faz com que muitas vezes não tenha tempo para participar em atividades de trabalho que poderiam ser úteis para a minha carreira.	1	2	3	4	5
12.	Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.	1	2	3	4	5
13.	Devido ao <i>stress</i> em casa, estou muitas vezes preocupado com assuntos familiares no trabalho.	1	2	3	4	5
14.	Porque estou muitas vezes stressado com responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.	1	2	3	4	5
15.	Muitas vezes, a tensão e a ansiedade da minha vida familiar diminuem a minha capacidade para desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
16.	O tipo de comportamentos que resultam para mim em casa não parecem ser eficazes no trabalho.	1	2	3	4	5
17.	O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho.	1	2	3	4	5
18.	O modo como resolvo problemas em casa não parece ser tão útil no trabalho.	1	2	3	4	5

Parte IV – O Stress

De seguida irá encontrar um conjunto de afirmações que podem expressar a quantidade de *stress* nos indivíduos. Novamente, para cada uma das afirmações, coloque um círculo (○) ou uma cruz (×) no número que melhor traduz o seu sentimento relativamente a cada uma das questões.

Não Produz Nenhum <i>Stress</i>	Produz Pouco <i>Stress</i>	Produz <i>Stress</i> Moderado	Produz Bastante <i>Stress</i>	Produz Elevado <i>Stress</i>
1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1. | O número de projetos e/ou tarefas que tenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | A quantidade de tempo que gasto no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | O volume de trabalho que deve ser realizado no tempo previsto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. | Pressões de tempo que vivencio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | A quantidade de responsabilidades que tenho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | A responsabilidade que a minha posição implica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | O grau em que a política, e não o desempenho, afeta as decisões organizacionais. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | A incapacidade de perceber, claramente, o que se espera de mim no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | A quantidade de burocracia que preciso enfrentar para realizar o meu trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | A falta de segurança que tenho no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | O grau em que a minha carreira parece estagnada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Parte V – Dados Sociodemográficos

1. Idade:

Entre 20 a 29 anos

Entre 30 a 39 anos

Entre 40 a 49 anos

Entre 50 a 59 anos

Entre 60 a 69 anos

2. Género:

Feminino

Masculino

3. Estado Civil:

Solteiro

Divorciado/Separado

Casado

Viúvo

4. Tem filhos?

Sim

Não

5. Habilitações Académicas:

Nota: Se possuir mais do que uma, **responda somente àquela** que for academicamente **mais elevada**

Bacharelato

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

6. Categoria Profissional

- Enfermeiro
- Enfermeiro Graduado
- Enfermeiro Especialista
- Enfermeiro Chefe

7. Vínculo à Organização

- Contrato individual de trabalho a termo certo
- Contrato individual de trabalho sem termo
- Trabalhador Independente
- Funcionário Público

8. Tempo de Serviço

- Menos de 3 anos
- Entre 4 a 9 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Entre 16 a 21 anos
- Entre 22 a 27 anos
- Entre 28 a 33 anos
- Entre 34 a 39 anos

9. Tipo de Horário

- Fixo
- Turnos