



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO

Mariana Teixeira Alves

*Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas*

Orientada pela Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Porto, novembro de 2016



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO**

IMPACTO DO ESTILO DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DOS COLABORADORES: ESTUDO DE CASO

Mariana Teixeira Alves

Orientada pela Doutora Maria Alexandra Pacheco Ribeiro da Costa

Porto, novembro de 2016

RESUMO

As organizações são compostas por pessoas e são essas pessoas que fazem das organizações aquilo que elas são. Snell e Bohlander (2010) chegaram à conclusão que a satisfação no trabalho contribui significativamente para o sucesso organizacional, pelo que é muito importante estabelecer um ambiente de trabalho próximo do ideal.

O principal objetivo deste trabalho é perceber em que medida o estilo de liderança pode, ou não, influenciar a satisfação no trabalho dos colaboradores. Para isso, foi escolhida uma empresa de prestação de cuidados de saúde, que serviu como estudo de caso.

Foi elaborada uma fundamentação teórica como base do trabalho, que teve como objetivo introduzir o tema e fazer um apanhado do “estado da arte” relativamente aos temas da Liderança e Satisfação no Trabalho, procurando ainda encontrar estudos que se debruçaram sobre a relação entre os mesmos, de forma a encontrar uma base teórica que suporte o presente estudo.

De forma a avaliar o estilo de liderança presente na organização, foi aplicada a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004) e, para avaliação da satisfação no trabalho, foi utilizada a Escala Geral de Satisfação no Trabalho (EGST), desenvolvida por Warr, Cook e Wall (1979).

A amostra do estudo consiste em 51 sujeitos, correspondendo a 58% do total de trabalhadores da empresa em estudo.

Relativamente a resultados, foi possível comprovar que as dimensões de Liderança Relacional e de Tarefa têm um impacto significativo na satisfação no trabalho dos colaboradores, sendo que a Relacional é a que apresenta uma maior relação.

Para além disto, foi possível comprovar que os trabalhadores se apresentam, no geral, satisfeitos no trabalho. Relativamente ao impacto que os fatores sociodemográficos possam ter na satisfação, não foi possível comprovar esta relação, provavelmente devido a limitações da amostra.

Palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Liderança, Clima Organizacional

RESUMEN

Las organizaciones son compuestas por personas y sin ellas no sería posible fundarlas. Snell e Bohlander (2010) llegan a la conclusión de que la satisfacción laboral contribuye de manera significativa para el éxito de la organización. Es, por eso, muy importante implantar un ambiente de trabajo próximo del ideal.

El propósito fundamental de este trabajo es comprender en qué medida el estilo de liderazgo puede o no influenciar la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización. Con tal finalidad, ha sido escogida una empresa de prestación de servicios de salud para el estudio de caso.

Ha sido elaborada una fundamentación teórica a modo de base para el trabajo. Su principal objetivo fue no solo introducir el tema y recoger informaciones sobre el estado del arte en respecto a los temas del Liderazgo y Satisfacción Laboral, sino también descubrir estudios dedicados a la relación entre ellos, con objeto de encontrar una base teórica para soportar el estudio.

De forma a evaluar el estilo de liderazgo que opera en la organización, ha sido aplicado el Baremo de Evaluación de Estilo Gerencial, desarrollado por Melo (2004) y, para la evaluación de la satisfacción en el trabajo, fue utilizado el Baremo General de Satisfacción en el Trabajo, desarrollado por Warr, Cook y Wall (1979).

La muestra del ensayo engloba 51 individuos que corresponde a un total de 58% de los trabajadores da la empresa estudiada.

Con los resultados obtenidos ha sido posible comprobar que las dimensiones de Liderazgo Relacional y de Tarea tienen un impacto significativo en la satisfacción del trabajo de los empleados. El Liderazgo Relacional fue el que demostró una relación más fuerte.

Además, el ensayo ha permitido confirmar que la mayoría de los trabajadores demuestran que están satisfechos en el lugar de trabajo. En cambio, no ha sido posible comprobar la relación entre el impacto de los factores sociodemográficos y la satisfacción de los empleados. Esto debido a las limitaciones de la muestra.

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Liderazgo, Clima Organizacional.

ABSTRACT

Organisations are composed by people and those people are the ones who make the organisation what it actually is. Snell and Bohlander (2010) concluded that work satisfaction has a significant contribution towards the success of organisations; therefore, it is very important to establish a work environment close to the ideal.

The aim of this work is to understand at which point the leadership style can or cannot impact the work satisfaction on employees. To do that, a healthcare clinic was chosen as a case study.

A literature review was done as the basis of this work, with the aim of introducing the subject and to see de “estate of arte” regarding the subject of Leadership and Working Satisfaction. Other studies on this field were also consulted with the aim of finding a theoretical basis for this study.

In order to assess the leadership style present on the organisation, the “Managing Style Evaluation Scale”, developed by Melo (2004) and the “Job Satisfaction Questionnaire” developed by Warr, Cook and Wall (1979) were applied. The sample of this study consists of 51 subjects, equivalent to 58% of the total workers on the organisation.

Regarding the results, it was possible to prove that Relation and Task Leadership dimensions have a significant impact on the work satisfaction of the employees, Relation being the one with a stronger impact.

Furthermore, it was possible to demonstrate that the employees are in general satisfied with their work. Regarding the impact that sociodemographic features could have on work satisfaction, it was not possible to prove this relationship, probably due to sample limitations.

Keywords: Work Satisfaction, Leadership, Organizational Environment.

AGRADECIMENTOS

Há caminhos nos quais não há volta atrás, especialmente se a personalidade de alguém e de quem o rodeia não é capaz de deixar algo inacabado. E todo este percurso no Mestrado em Gestão das Organizações é um exemplo ainda muito presente disso mesmo.

Agradeço então à minha família, especialmente à minha mãe e melhor amiga Natália, por andar de mão dada comigo (às vezes até ao colo) ao longo desta caminhada e por nunca me deixar desistir e voltar atrás.

Ao meu namorado Carlos por toda a paciência e compreensão que demonstra sempre para comigo, mas especialmente na última etapa desta aventura, sempre disposto a ajudar e a suavizar o percurso.

À Carina, amiga e colega de desabafos, partilha de conhecimento e dicas durante os últimos dois anos, por estar sempre lá disposta a dar uma gargalhada e a relativizar todos os problemas e dias menos bons.

À Dra. Alexandra Costa, pela sua enorme paciência e compreensão da minha situação e pela sua ajuda na resolução de qualquer dúvida e problema que surgisse, sempre capaz de incentivar e dar um reforço positivo.

A todos os professores com os quais me cruzei ao longo deste percurso na APNOR, sempre com um grande conhecimento para partilhar e capazes de inspirar os alunos.

À administração da empresa e a duas pessoas em especial, que se disponibilizaram para a distribuição dos questionários, criando esperança na construção de algo com valor prático. A todos os voluntários que preencheram os questionários, o melhor que souberam e conseguiram.

A alguém, que não sei quem, capaz de me inspirar na escrita destas 25 mil palavras, em tão pouco tempo útil.

Obrigada. Thank you.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B-On – Biblioteca do Conhecimento *Online*

CR – *Contingent Rewards* (Reforços Contingenciais)

EAEG – Escala de Avaliação de Estilos Gerenciais

EGST - Escala Geral de Satisfação no Trabalho

Et al. – *Et alii* (e outros)

FRL – *Full Range of Leadership*

GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

H – Hipótese

H0 – Hipótese Nula

IC – *Individual Consideration* (Consideração Individual)

II – *Ideologic Influence* (Influência Ideológica)

IM – *Inspirational Motivation* (Motivação Inspiracional)

IS – *Intellectual Stimulation* (Estimulação Intelectual)

ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

LF – *Laissez-Fair*

LPC – *Least Preferred Coworker*

MBE – *Management by Exception* (Gestão pela Exceção)

MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire*

MSQ – *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

n – Número de Sujeitos da Amostra

p – Valor prova

p. – Página

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

TDT – Tecnologias de Diagnostico acento e Terapêutica

X – Média

α – Nível de Significância

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
Enquadramento	2
Motivação para a escolha da problemática	2
Objetivos de Investigação	3
Metodologia seguida	3
Estrutura seguida ao longo da dissertação	4
Capítulo I	6
Fundamentação Teórica	6
1. Liderança e Líder	7
1.1. Conceitos	7
1.2. Liderança Formal vs Liderança Informal	10
1.3. Evolução dos Modelos Teóricos de Liderança	11
2. Satisfação no Trabalho	31
3. A Liderança e a Satisfação no Trabalho	37
Capítulo II	41
Metodologia	41
1. Procedimentos	42
2. Tipo de Estudo e Objetivos	43
3. Variáveis, População e Amostra	43
4. Hipóteses	44
5. Instrumentos	45
5.1. Recolha de Dados Sociodemográficos	45
5.2. Estilo de Liderança Adotado Pelos Líderes na Empresa	45
5.3. Avaliação da Satisfação no Trabalho dos Colaboradores	47
Capítulo III	50
Resultados	50
1. Análise Descritiva da Amostra	51
2. Teste de Hipóteses	55

Capítulo IV	62
Análise e Discussão dos Resultados	62
Conclusões	67
Referências Bibliográficas	69
Anexos	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de influências entre líder e colaboradores.	12
Figura 2 - Esquema representativo dos quatro estilos de liderança propostos pelos estudos da Universidade de Ohio	14
Figura 3 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton.....	16
Figura 4 - Representação Esquemática da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	20
Figura 5 - Curva representativa do modelo de Hersey e Blanchard	21
Figura 6 - Representação Esquemática do Modelo FRL	28
Figura 7 - Esquema representativo das relações entre as recompensas e a satisfação no trabalho.....	34
Figura 8 - Esquema representativo da perspectiva de Locke e Latham	34
Figura 9 - Modelo esquemático do relacionando entre diferentes fatores e a satisfação no trabalho.....	35
Figura 10 - Esquema representativo das hipóteses propostas a estudar	44

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Principais diferenças entre líderes e gestores	9
Tabela 2 - Representação das situações apresentadas por Fiedler.....	19
Tabela 3 - Correspondência entre o nível de maturidade e o estilo de liderança de Hersey e Blanchard.	20
Tabela 4 - Valores da consistência interna da EAEG	46
Tabela 5 - Coeficiente de correlação de Pearson de cada um dos itens com o valor global EAEG.....	47
Tabela 6 - Valores da consistência interna obtidos para a EGST	48
Tabela 7 - Coeficiente de correlação de Pearson de cada um dos itens com o valor global EGST.....	49
Tabela 8 - Apresentação dos Resultados da Análise Descritiva relativa a Idade, Unidade, Género, Escolaridade, Função desempenhada, Tipo de contrato e Tempo de Trabalho na Empresa.	51
Tabela 9 - Representação da estatística descritiva relativamente ao estilo de liderança adotada na empresa.	53
Tabela 10 - Valores da média obtida relativa ao estilo de liderança percebido pelos colaboradores, em cada uma das diferentes unidades da empresa em estudo.	53
Tabela 11 - Representação da estatística descritiva relativamente á satisfação no trabalho dos colaboradores na empresa.....	54
Tabela 12 - Média da satisfação no trabalho, em cada uma das diferentes unidades da empresa em estudo.....	54
Tabela 13 - Média da satisfação no trabalho, em cada um dos grupos de idade dos trabalhadores.....	54
Tabela 14 - Valores estatísticos dos grupos por género, relativamente a satisfação no trabalho.....	55
Tabela 15 - Valores estatísticos para o teste de Mann-Whitney, para comparação da satisfação no trabalho por género.....	55
Tabela 16 - Valores estatísticos referentes ao teste de correlação de Spearman, relativo à relação entre idade e satisfação no trabalho.	56
Tabela 17 - Dados estatísticos referentes ao teste de Kruskal-Wallis relativo à idade e satisfação no trabalho	56
Tabela 18 - Valores estatísticos referentes ao teste de correlação de Spearman, relativo a relação entre tempo de trabalho na empresa e satisfação no trabalho.....	57
Tabela 19 - Dados estatísticos referentes ao teste de Kruskal-Wallis relativo ao tempo de trabalho na empresa e satisfação no trabalho	58
Tabela 20 - Dados estatísticos referentes ao teste de Kruskal-Wallis relativo nível de escolaridade e satisfação no trabalho.....	58

Tabela 21 - Valores relativos ao teste de normalidade	59
Tabela 22 - Resultado dos testes de correlação de Pearson (para a variável Tarefa) e Spearman para as variáveis Relacionamento e Situacional.....	60
Tabela 23 - Resultados sumários da Regressão Linear Múltipla.....	60
Tabela 24 - Valores estatísticos do teste de Regressão Linear.....	61
Tabela 25 - Coeficientes da regressão linear.....	61

INTRODUÇÃO

Enquadramento

Hoje em dia, todos os recentes avanços na tecnologia, mudanças de políticas, declínio da economia, preocupações com a saúde e bem-estar e com o *stress* que pode ocorrer no local de trabalho estão a transformar o panorama das empresas de cuidados de saúde (Huston, 2008).

Para além disto, a maioria da população passa muitas horas do dia no local de trabalho, pelo que é muito importante a satisfação com o mesmo, de forma a conseguir manter uma boa qualidade de vida. Deste modo, é muito importante estabelecer um ambiente de trabalho próximo do ideal, o que inclui, por exemplo, o estilo de liderança adotado pelos líderes e a mobilização de recursos para o cumprimento da missão da organização (Antonakis & House, 2014; Bota, 2013; Zopiatis, Constanti, & Theocharous, 2014). Este estudo poderá vir a servir como inspiração aos líderes que pretendam melhorar/mudar o seu estilo de liderança, tendo em conta a opinião dos seus subordinados, com vista à melhoria contínua, não só da organização, mas também da satisfação pessoal e profissional do líder e daqueles que dependem dele.

Com base, ou não, em hierarquias, em todas as empresas existem líderes, sendo que o conceito de líder pode ser definido como “alguém que, num grupo, influencia a direção do comportamento de outras pessoas de uma forma determinante” (Lourenço, 2000, p. 1).

As organizações são compostas por pessoas e são essas pessoas que fazem das organizações aquilo que elas são. Para além da liderança, existem outros fatores que devem ser tomados em consideração para um bom ambiente de trabalho. Neste sentido, Snell e Bohlander (2010) chegaram à conclusão que a satisfação no trabalho contribui significativamente para o sucesso organizacional.

Motivação para a escolha da problemática

Devido à crise existente, hoje em dia, em Portugal e em toda a Europa, cada vez mais as empresas valorizam menos os seus colaboradores e a forma como os mesmos são encarados nem sempre é a que seria de esperar. Hoje em dia, as pessoas têm que lutar muito por manter o seu local de trabalho porque, tamanha é a oferta de mão de obra, que se torna fácil para os empregadores substituir quem quer que seja na sua empresa.

Infelizmente, de um ponto de vista talvez não muito positivo, o que motiva as pessoas a darem o seu melhor é esse medo de perderem o seu posto de trabalho, e não propriamente as condições de trabalho e a liderança a que estão sujeitas. Acredito até que muita gente afirma estar satisfeita com o seu trabalho, apenas e só por conseguir mantê-lo, mesmo que as condições no mesmo não sejam as melhores e que não se sintam completamente felizes na sua execução.

A escolha deste tema teve como propósito, para além de descobrir uma eventual relação entre o estilo de liderança adotado pelos líderes e a satisfação no trabalho, uma exploração social (apesar de em muito pequena escala) acerca das diferentes interpretações que as pessoas

possam apresentar relativamente ao que é estar satisfeito com o seu trabalho, e, ao mesmo tempo, a existência do medo em dizer abertamente o que sente e partilhar as suas preocupações com líderes e mesmo colegas de trabalho.

A escolha, em concreto, desta empresa teve a ver com razões de afinidade com a mesma e com facilidade de acesso à amostra e tem como propósito ajudar a administração e os próprios líderes a entenderem o que está menos bem e poderem tomar ações corretivas no sentido de melhorar a sua forma de atuar neste campo.

Objetivos de Investigação

O objetivo principal do presente estudo é verificar o nível de satisfação no trabalho e o grau em que o estilo de liderança adotado pelos líderes influencia a satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa em estudo.

Para além disto, pretende-se verificar:

- 1) Qual o estilo de liderança predominante na empresa;
- 2) Nível global de satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa;
- 3) A que nível as características sociodemográficas podem influenciar a satisfação no trabalho;
- 4) Existência de diferenças no estilo de liderança nas diferentes unidades da empresa em estudo;
- 5) Qual das unidades da empresa detém um maior grau de satisfação no trabalho;
- 6) Quais as dimensões de liderança com mais impacto na satisfação no trabalho.

Metodologia seguida

A execução deste trabalho foi dividida basicamente em três partes: escolha do tema, pesquisa e elaboração de uma base teórica que o sustentasse, recolha de dados e redação do trabalho final como um conjunto de todos estes passos.

A escolha do tema prendeu-se com o interesse pessoal do investigador no tema. Depois da ideia surgida, foi realizada uma pesquisa, essencialmente na *B-On*, *Pubmed* e *Scienc Direct* com palavras-chave como Satisfação no Trabalho, *Job satisfaction*, Liderança, Estilos de Liderança, *Leadership* e *Leadership styles*. Para além dos artigos encontrados nestas plataformas *online*, também livros foram consultados, essencialmente com recurso à biblioteca do Instituto Superior de Contabilidade e Administração (ISCAP) e da *Liverpool John Moores University*. Esta pesquisa continua ao longo da execução do trabalho, de forma a não negligenciar artigos mais recentes que podiam entretanto surgir.

Depois da pesquisa feita, foi estruturada uma contextualização teórica do tema com base nos artigos e livros consultados, de forma a construir uma ideia do “estado da arte” do tema no presente momento da atualidade, assim como as origens de alguns termos e ideias sobre o tema.

Depois de uma pesquisa de questionários já validados que fossem capazes de avaliar o pretendido, foram selecionados a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial, de Melo (2004) e a Escala Geral de Satisfação no Trabalho, de Warr *et al* (1979). Os mesmos, juntamente com um questionário para averiguação de características sociodemográficas da população, constituíram o questionário final, composto por três partes distintas.

O mesmo questionário foi distribuído durante os meses de Agosto-Outubro de 2015 a uma empresa à escolha do investigador, os seus resultados foram compilados no *software Microsoft Excel, do Office 2013* tendo sido depois analisados no *software* de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 23 para Windows.

Estrutura seguida ao longo da dissertação

O presente estudo encontra-se dividido em 6 grandes capítulos:

- Fundamentação teórica: neste capítulo foi realizada uma síntese acerca dos temas abordados neste trabalho, nomeadamente, a liderança, a satisfação no trabalho e a relação entre estas duas variáveis, através da pesquisa e análise de artigos já publicados que se dedicaram sobre o estudo deste tema;
- Metodologia: contempla a descrição dos procedimentos utilizados para este estudo, descrição da população e amostra, dos objetivos, hipóteses e análise estática dos dados obtidos;
- Apresentação de resultados: são descritos os resultados obtidos da análise estatística realizada;
- Análise e discussão de resultados: aqui é apresentada uma interpretação mais profunda dos achados conseguidos através da análise descritiva e inferencial realizada, com base nas respostas às questões de investigação e comparando os achados obtidos com os objetivos iniciais do mesmo. Para além disto, é realizada ainda uma comparação com a base teórica criada para este trabalho, de forma a determinar concordâncias ou discordâncias em relação a outros estudos no mesmo campo;
- Conclusões: nesta parte do trabalho, é feito um apanhado geral do mesmo, são revistos os objetivos e descreve-se se os mesmos foram atingidos ou não. Para além disto, são descritas algumas limitações do trabalho, aplicações práticas a possíveis estudos futuros como continuação deste trabalho.

- Anexos: os anexos são constituídos pelo questionário final utilizado para a recolha de dados e quadros descritivos das dimensões e itens respetivos de cada uma das escalas utilizadas.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1. Liderança e Líder

Desde pequenos que os conceitos de líder e de liderança estão presente nas nossas vidas: começamos por ver os nossos pais como líderes, depois professores e mesmo colegas e amigos em grupos nos quais estamos inseridos e, mais tarde, também estes conceitos estão presentes no nosso trabalho. Esta forma de relacionamento interpessoal está sempre presente no nosso dia a dia e, por isso, tem sido tema de estudo por vários autores há já várias décadas, principalmente no que concerne às organizações e relações superior-subordinado. Estes estudos chegaram à conclusão que o estilo de liderança adotado pelos líderes nas suas organizações é um fator muito importante, sendo mesmo determinante para o sucesso das equipas de trabalho e, consequentemente, das empresas em si, sendo que este mesmo estilo pode levar a uma melhor ou pior performance dos colaboradores, dependendo da forma como os mesmos são incentivados e, consequentemente, dos resultados finais da organização e sucesso do seu negócio (Benjamin & Flynn, 2006; Kocher, Progrebna, & Sutter, 2009).

1.1. Conceitos

1.1.1. Líder

Antes de podermos falar de liderança e do que esta representa, é importante ter noção de quem é capaz de a praticar e, portanto, do que é um líder e do conceito que está subjacente ao mesmo.

A definição que melhor descreve um verdadeiro líder nos dias de hoje é provavelmente a de Bass (2008), que diz que um líder é um agente da mudança, uma pessoa cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os seus próprios atos. Estes procuram agir sobre as situações, inovar e questionar os porquês, para além de terem perspetivas de longo prazo, serem originais e com competências que não podem ser aprendidas ou ensinadas.

Mais focado na pessoa que é o líder e menos nas suas características de relação com os outros, Bennis (2009) acrescenta que líderes são pessoas capazes de se expressar na sua totalidade. Ou seja, conhecem e reconhecem o que são, quais são as suas mais-valias e fraquezas, como podem otimizar estas mais-valias e compensar as suas limitações. Sabem também o que querem, porque o querem, e como podem comunicar aos outros aquilo que querem, de forma a conseguirem cooperação e suporte. Depois, eles sabem como atingir os seus objetivos.

Mintzberg (2010) defende que verdadeiros líderes se preocupam com ganhos coletivos e não individuais, apostando sempre em caminhos que ajudam ao sucesso da organização e do grupo em si, deixando de lado egoísmos e centralismo em individualidades. Isto apresenta-se

como uma característica muito importante para o sucesso das organizações como parte integrante de um “líder”. Para além disso, e segundo o mesmo autor, líderes são capazes de envolver os outros, dada a sua preocupação e modéstia, uma vez que eles envolvem toda a gente, incluindo a eles próprios em todos os assuntos relevantes.

Centrando-se numa definição mais profunda de líder e com base em estudos dos anos 90, considerando as características pessoais de um líder como pessoas individuais, Northouse (2012) definiu as principais características de um líder como sendo inteligência, autoconfiança, determinação, integridade e sociabilidade.

Ser um líder é ser alguém capaz de liderar e, por isso, apreender o conceito de liderança é o passo seguinte. Este último autor definiu liderança como sendo “um processo através do qual um indivíduo influencia um grupo de pessoas a atingir objetivos comuns”. No entanto, liderança é um conceito mais abrangente do que estes e, por isso mesmo, é explorada no tópico a seguir.

1.1.2. Liderança

Apesar de a liderança estar presente na nossa vida em quase todos os momentos, neste trabalho, focar-nos-emos no conceito de liderança nas organizações. Foram vários os autores que estudaram este tema, havendo espaço para diferentes perspetivas. Sendo assim, faremos de seguida uma breve alusão a diferentes definições propostas para o constructo Liderança.

Começamos por referenciar o conceito proposto por Fachada (2012), que refere que Liderança é um fenómeno de influência interpessoal, exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com a intenção de comunicar determinados objetivos. Em linha com este pensamento, Rego (1998) diz ainda que a liderança é um processo de influência, através do qual o líder é capaz de modificar ou moldar as atitudes dos seus colaboradores, para que estes se sintam comprometidos com os objetivos e missão da organização. Liderança é ainda definida por Gomes (2000) como a capacidade de alguém promover uma ação coordenada, de forma a alcançar os objetivos organizacionais. Por seu lado, a equipa *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE) definiu liderança como “a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros” (House, et al., 1999, p. 13).

Noutra perspetiva, liderança pode ser interpretada como o “processo de liderar”, considerando que o mesmo implica gerir uma equipa ou um grupo com foco nas interações entre dois ou mais membros do mesmo. Este processo envolve frequentemente a estruturação ou reestruturação de uma situação e das perceções e expectativas dos membros em relação à mesma, sendo que quem está a “liderar” tem que ser capaz de, gerir (tarefas, prazos), prever (falhas, contratempos), decidir (como, quando, onde, quem e o quê) e organizar, conjugando todos estes fatores de forma a agilizar os recursos necessários e capazes de ajudar a organização e os

colaboradores a concretizar os objetivos e metas propostas (Bass B. M., 2008; Parreira, 2000), sendo que esta responsabilidade é atribuída por alguém (trabalhadores, gestão) a um outro indivíduo (o líder) (Melo, 2004).

Em linha com estas ideias e definições, Chiavenato (2003) defende que o processo de liderança é caracterizado por quatro elementos: influência, situação, processo de comunicação e objetivos a alcançar. Deste modo, o líder tem que conseguir influenciar positivamente os seus seguidores ao desempenho das suas tarefas com máximo rendimento, através de um processo de comunicação eficaz com os mesmos, capaz de fazer chegar claramente as suas ideias e da organização de uma forma eficaz, adaptando-as a cada situação ou obstáculo que possa emergir; tudo isto tem como meta o alcance dos objetivos organizacionais da forma mais eficiente possível.

Apesar de serem conceitos que comumente aparecem relacionados, alguns autores defendem que é importante diferenciar Liderança de Gestão, sendo que Bennis (1996) determinou as grandes diferenças entre líderes e gestores, dispostos na Tabela 1. Desta forma, este autor demonstrar a importância de existir alguém numa organização capaz de conduzir todos os outros membros e a si próprio no mesmo sentido, caminhando todos lado a lado com a organização e os seus objetivos, formando um grupo coeso e não apenas um conjunto de pessoas.

Tabela 1 - Principais diferenças entre líderes e gestores

Líder	Gestor
Inova	Administra
É original	É uma cópia
Desenvolve	Mantém
Prioriza as pessoas	Prioriza sistemas e estruturas
Inspira confiança	Depende do controlo que detém
Tem perspetivas de futuro	Tem uma visão de curto prazo
Pergunta o quê e porquê	Pergunta como e quando
Vive com os olhos no horizonte	Vive com os olhos no “possível”
Inventa	Imita
Desafia	Aceita o <i>status quo</i>
É comandante	É um bom soldado clássico
Faz a coisa certa	Faz as coisas bem

Bennis (1996)

1.2. Liderança Formal vs Liderança Informal

Apesar da existência de uma hierarquização definida em cada empresa e de, com isso, surgirem os líderes formais, estes não são os únicos atores neste tema. Existem, para além destes, os líderes informais que podem ter tanta, ou ainda mais, influência positiva nos trabalhadores (Murugan, 2007; Smart, 2010).

Os líderes formais são aqueles que detêm autoridade organizacional, sendo-lhes concedido o poder e/ou dever de liderar os colegas que se encontram numa posição abaixo da sua, nesta pirâmide. Dos mesmos é esperado que deem a cara pela organização, passem os valores da mesma e controlem e dirijam as atividades e tarefas dos seus subordinados; é considerada uma liderança de estatuto, associada a uma posição que certa pessoa ocupa (Murugan, 2007; Smart, 2010).

Por outro lado, a liderança informal (também chamada de liderança emergente) é exercida por alguém, independentemente da sua posição hierárquica institucional e da sua autoridade formal e, apesar de não se encontrar na posição de líder, tem características pessoais que lhe conferem uma grande capacidade de liderança e, portanto, de influenciar o desempenho dos outros e de conseguir a sua colaboração voluntária, construindo ótimas relações (Murugan, 2007; Smart, 2010).

As grandes diferenças entre estes dois tipos de líder prendem-se essencialmente com o facto de que um líder informal influenciar através das suas características pessoais (conseguindo uma cooperação voluntária e compreensão mais eficaz das decisões) e não da autoridade institucional (onde por vezes estes tópicos falham); os líderes formais detêm privilégios, seja em termos de estatuto, salário ou autoridade para disciplinar, que os líderes informais não detêm; os líderes informais usualmente são capazes de construir melhores relações interpessoais e de trabalho, ao contrário dos líderes formais, que por vezes enfrentam mais dificuldades neste campo (Murugan, 2007).

Kouzes e Posner (2013) argumentam que existe uma grande diferença entre mobilizar os outros a fazer algo e mobilizar os outros a querer fazer algo. Segundo estes autores, é aqui que reside a diferença entre a liderança formal e informal: alguém num patamar de liderança formal é perfeitamente capaz de fazer com que os seus colaboradores façam algo, devido ao seu poder. Por outro lado, os verdadeiros líderes são aqueles que fazem com que os subordinados queiram fazer algo, graças à credibilidade que detêm. Assim, consideram que qualquer pessoa pode ser um líder, não precisando necessariamente de se encontrar num patamar mais alto na hierarquia da empresa, chegando ainda à conclusão que os padrões da liderança, para além de poderem já fazer parte da pessoa, podem ainda ser apreendidos ao longo da vida e com a experiência. Estes autores foram ainda mais longe no desenvolvimento desta temática, tendo definido cinco práticas para se tornar um líder de sucesso:

- Mostrar o caminho;
- Inspirar uma visão conjunta;
- Desafiar o processo;
- Permitir que os outros ajam;
- Encorajar a vontade.

1.3. Evolução dos Modelos Teóricos de Liderança

O estudo da liderança começou a já há bastante tempo, desde o início do século XX por diferentes autores, dando origem a diferentes teorias à medida que os anos foram passando. Inicialmente, apenas fatores psicológicos foram atribuídos ao constructo da liderança, tendo sido os primeiros estudos realizados com base na psicologia e em uma pesquisa quantitativa com foco na eficiência do líder. Deste modo, os estudos das universidades de Ohio e Michigan debruçaram-se no estudo dos traços de personalidade, defendendo que os líderes deveriam possuir qualidades superiores que os diferenciavam e fizessem sobressair em relação aos outros. Estes estudos levaram, mais tarde, ao desenvolvimento da Grelha de Gestão de Blake e Mouton. Dada a complexidade do estudo da personalidade e da sua subjetividade, esta tendência evoluiu para uma outra, a dos comportamentos do líder. Mais tarde, e pondo a hipótese de que existe um conjunto enorme de outros fatores capazes de influenciar a capacidade que alguém detém para liderar, os estudos centraram-se em fatores situacionais. Assim, segundo esta última perspetiva, para uma liderança eficaz, o líder deve responder em conformidade com as alterações ocorridas no ambiente da organização, todos os dias eficazmente, de forma a refletir os resultados esperados. Mais recentemente, outros autores abordaram o tema de uma forma mais elaborada e completa e foram capazes de combinar o melhor de cada perspetiva e conjugar o conhecimento em teorias mais complexas e contemporâneas (Levy, 2010; Melo, 2004; Schedlitzki & Edwards, 2014). Neste sentido, e demonstrando a complexidade do tema, Fachada (2012) defende que “a diferença entre um estilo eficaz e um ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação dos seus comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções” (p. 445).

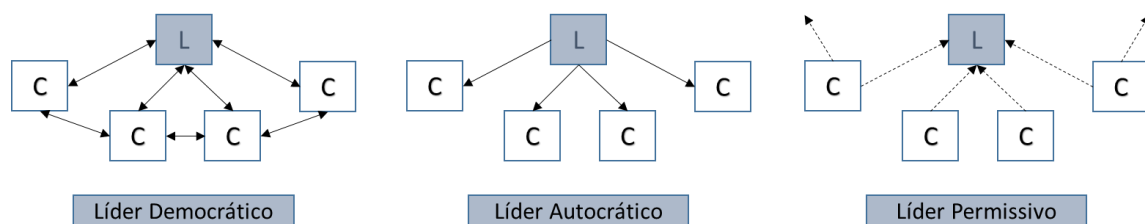
Um das teorias mais antigas e de referência é a de Lewin, Lippit e White (1939), citado por Chiavenato (2003). Estes autores defendem três estilos de comportamento de liderança, tendo como base resultados e desempenho:

- Autoritário/Autocrático – O líder é soberano, particularmente diretivo. Este concentra as decisões e autoridade em si próprio, sendo ele quem decide e divide tarefas, não consultando os seus subordinados acerca das decisões a tomar. Este pode ainda exercer coerção ou exigir submissão, tendo a expectativa de ser obedecido sem qualquer problema. Este estilo de liderança não promove a

espontaneidade ou a criatividade dos colaboradores. Apesar de ter uma grande eficácia, o seu impacto nos colaboradores é de tensão, frustração, desmotivação e conflitos, sendo que o líder é temido pelo grupo. Os principais objetivos deste tipo de líder são os resultados e o lucro;

- *Laissez-Faire/Permissivo* – O líder dá total liberdade aos seus subordinados, não se envolvendo no trabalho dos mesmos. Este mostra-se disponível quando solicitado, no entanto, não participa nas atividades nem intervém nas decisões ou divisão de tarefas. É considerado um estilo de liderança pouco eficaz, em termos de quantidade e qualidade de trabalho, uma vez que leva a desorientação e confusão no exercício das funções e resolução de conflitos. Esta liderança constitui um elevado grau de individualismo e desagregação do grupo, levando a uma diminuição do respeito pelo líder, implicando revolta contra o mesmo e agressividade nos colaboradores;
- *Participativo/Democrático* - O líder orienta e debate as situações com os seus subordinados, detendo uma aberta comunicação. Este participa nas atividades e discussões, e incentiva a participação de todos os membros do grupo, aconselha e orienta os trabalhadores na definição dos seus objetivos e ações. Este tipo de líderes fomenta o bom relacionamento entre a equipa, conseguindo, como consequência, bons resultados produtivos. Este estilo de liderança é de elevada eficácia, sendo o seu impacto nos colaboradores a satisfação, criatividade, compromisso e melhores relações com os superiores.

Na Figura 1 está representado o fluxo de influências entre líderes (L) e colaboradores (C), dependendo do estilo de liderança adotado.



*Figura 1 - Fluxo de influências entre líder e colaboradores.
Adaptado de Wehrich e Koontz (2004)*

Neste trabalho, iremos abordar de seguida um pouco de cada um dos modelos de liderança propostos ao longo dos anos, com foco nas suas características gerais e consideradas mais importantes em cada um deles.

1.3.1. Abordagem dos Traços de Personalidade

Esta teoria surgiu no início do século XX por Thomas Carlyle, que defendeu a “Teoria do Grande Homem”. O fundamento desta teoria assentava no facto de que os líderes seriam dotados, hereditariamente, de características que os diferenciavam dos seus pares, sendo que a liderança advinha da sua personalidade ou de um conjunto de características pessoais (Barracho & Martins, 2010; Melo, 2004).

No seguimento deste pensamento, Stogdill (1974), como citado em Robbins (2006) e Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007), estudou os grandes líderes e as características comuns entre eles, salientando vários traços e competências necessárias à eficácia de um líder. No entanto, o mesmo autor chegou à conclusão de que esta tendência era possuidora de grandes falhas, dado que certas características podem conferir a uma pessoa uma grande probabilidade de ser líder, mas não significa, necessariamente, que seja um líder eficaz; para além disto, não são tidas em conta as necessidades dos colaboradores e existe uma importância relativa dos diferentes traços dependendo das situações. Algumas características são consideradas, de facto, importantes (como a independência e a curiosidade), mas a forma como estas se combinam é fulcral, uma vez que é possível que as empresas se apropriem dessas combinações para destacarem diferentes líderes para diferentes situações (Cunha *et al*, 2007; Robbins, 2006).

Apesar de não ser a única incógnita nesta equação, uma vez que as relações com os colaboradores e os fatores situacionais também devem ser levados em conta, os traços e as características psicológicas continuam a ter uma grande importância quando se fala de um líder eficaz. Desta forma, Robbins e Couter (1998) consideram as seguintes características capazes de distinguir indivíduos como líderes:

- Disposição – Os líderes são pessoas esforçadas, empenhadas em alcançar o objetivo, ambiciosos, enérgicos e persistentes;
- Honestidade e integridade – São sinceros e coerentes com o seu discurso, construindo relações de confiança com os seus seguidores;
- Autoconfiança – Muito importante quando os seguidores estão inseguros e procuram um rumo;
- Conhecimento – É necessário que os líderes estejam a par do que se passa com a organização, de forma a tomarem decisões com base em factos, conscientes das suas implicações.

É indiscutível que as características pessoais e de personalidade dos líderes são importantes, no entanto, este estilo de abordagem não foi muito bem-sucedido na explicação da eficácia dos mesmos. Deste modo, a partir do final dos anos 40, as pesquisas centraram-se naquilo que os líderes realmente fazem, ou seja, nas suas ações concretas e na forma como se comportam (na sua forma de delegar, no tipo de comunicação e motivação aos subordinados), e não no que são como seres individuais (Barracho & Martins, 2010).

1.3.2. Abordagem Comportamental do Líder

Esta teoria tem como base o pressuposto de que a produtividade, motivação e qualidade do desempenho dos seguidores estão relacionados com a forma como o líder se comporta e com o que faz e não com as suas características pessoais, sendo que comportamentos mais eficazes são passíveis de ser aprendidos pelo líder (Melo, 2004).

Deste modo, estudos baseados nos comportamentos, realizados nas Universidades de Ohio e de Michigan e a Grelha de Gestão desenvolvida por Blake e Mouton, foram capazes de abordar o conceito de liderança a partir de uma outra perspetiva mais comportamental e menos de traços de personalidade. Estes autores chegaram à conclusão que os líderes podem demonstrar, geralmente, dois tipos de comportamento: ou orientados para a produção/realização de tarefas ou para as relações humanas (Derue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011; Palestini, 2009).

a) Estudos da Universidade de Ohio

Os estudos desta universidade tiveram como objetivo procurar e identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Assim, estes comportamentos foram divididos em dois fatores (Melo, 2004):

- Estrutura de iniciação – Nível em que o líder define e estrutura o seu papel e o papel dos seus subordinados, em busca da realização dos objetivos;
- Consideração – Nível em que o líder cria relações de trabalho caracterizadas por amizade, confiança mútua, respeito pelas ideias, interesses e sentimentos dos subordinados.

Destas duas dimensões, surgiram quatro estilos de liderança, representados na Figura 2.

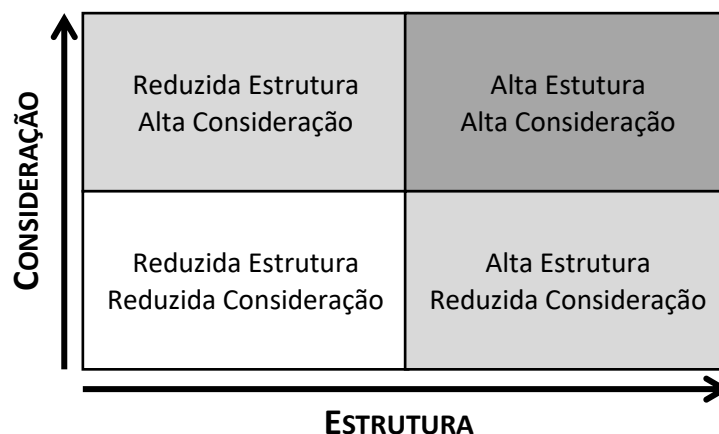


Figura 2 - Esquema representativo dos quatro estilos de liderança propostos pelos estudos da Universidade de Ohio
Adaptado de Teixeira (2005)

Quando olhamos para um estilo com uma **Reduzida Estrutura e Reduzida Consideração**, podemos dizer que o líder não dá importância a nenhum destes dois aspetos; numa liderança com **Reduzida Estrutura e Alta Consideração** o líder dá bastante importância às relações com os seus subordinados, negligenciando de certa forma os objetivos e as tarefas, sendo estes direcionados para as relações pessoais; líderes com **Alta Estrutura e Baixa Consideração** detêm uma elevada orientação para o alcance de objetivos e estruturação de tarefas, negligenciando, neste caso, as relações com os seus colaboradores; liderança com **Alta Estrutura e Alta Consideração** significa que existe uma preocupação tanto com o relacionamento com os colaboradores como com as tarefas e cumprimentos de metas e objetivos (Teixeira, 2005; Tadeucci, 2011).

b) *Estudos da Universidade de Michigan*

Os estudos realizados nesta universidade, para além de terem sido realizados na mesma altura em termos cronológicos, apresentaram objetivos também eles muito semelhantes. Este prendeu-se com a identificação de características dos comportamentos do líder relacionadas com a sua eficácia em termos de produtividade e satisfação dos trabalhadores. Tal como nos estudos da Universidade de Ohio, foram isoladas duas dimensões (Melo, 2004):

- Comportamentos orientados para o colaborador – O líder enfatiza as relações interpessoais (apoio, orientação, facilitação);
- Comportamentos orientados para a produção – O líder enfatiza o trabalho e a realização de tarefas.

Ambos os estudos destas duas universidades identificaram dois tipos de comportamentos que os líderes podem apresentar:

- Orientação para a tarefa – Neste caso, o líder define a estrutura do próprio trabalho e do dos subordinados, concentrando-se no alcance dos objetivos e na produtividade. Este comportamento inclui planeamento de curto prazo (o quê, quando e como o trabalho deve ser feito), clarificação de tarefas e objetivos (comunicação de expectativas, definição de responsabilidades e requisitos e definição de tarefas), resolução decisiva de problemas (identificação do problema, reconhecimento da causa e desenvolvimento de soluções) e controlo de operações e desempenho (obtenção de informação acerca do processo de trabalho, supervisão do trabalho dos colaboradores, dos produtos e dos programas e políticas). Este será dominado por comportamentos autoritários, dominantes, diretivos, autocráticos e persuasivos, levando, por vezes, a uma

diminuição da coesão e satisfação do grupo (Cunha *et al*, 2007; Melo, 2004; Yukl, Gordon, & Taber, 2002);

- Orientação para o relacionamento – O líder tem comportamentos mais amigáveis com os subordinados, apoiando-os e preocupando-se com o seu bem-estar e motivação. O líder cria relações com os seus subordinados, desenvolvendo assim a confiança mutua, cooperação e trabalho em equipa, aumentando, por sua vez, a satisfação no trabalho e compromisso com a organização. O líder irá consultar, capacitar, apoiar, desenvolver e reconhecer o trabalho dos seus subordinados. Deste modo, os seus comportamentos serão mais democráticos, participativos, de estimulação, de apoio e consideração, resultando numa maior união do grupo (Cunha *et al*, 2007; Melo, 2004; Yukl, 2010).

c) Grelha de Gestão de Blake e Mouton (1964)

Inspirados pelos estudos das duas universidades, Robert Blake e Jane Mouton desenvolveram uma grelha que garante uma representação bidimensional dos dois estilos possíveis que o líder possa adotar em termos de comportamento (ver Figura 3), cruzando a orientação para a tarefa com a orientação para o relacionamento.

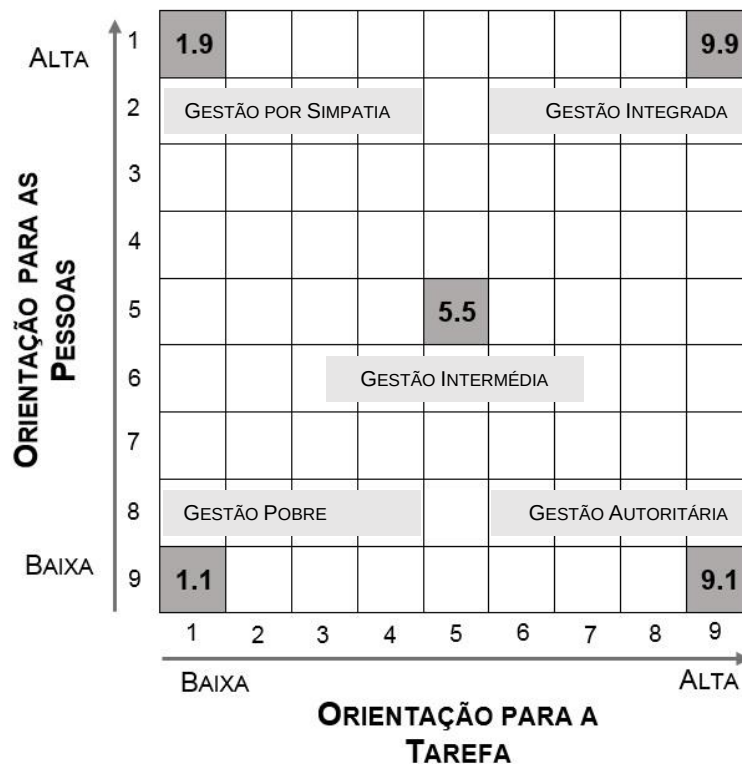


Figura 3 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton
Adaptado de Cunha *et al* (2007) e Northouse (2012)

Deste cruzamento, surgem 81 posições que podem ser adotadas, no entanto, apenas 5 delas se destacam e por isso são a seguir genericamente exploradas (Cunha *et al*, 2007; Melo, 2004; Northouse, 2012):

- **Baixa orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas (1.1)** – estilo de gestão empobrecida. Este líder demonstra uma postura indiferente, contribuindo de forma pouco significativa para a organização ou para o grupo que lidera. Numa situação de conflito, permanece imparcial, tentando passar despercebido; e numa situação de erro, apenas culpabiliza os colaboradores, evitando a todo o custo que as atenções se virem para ele. Estes líderes são, por isso, considerados ineficazes uma vez que provocam insatisfação nos seus subordinados e instabilidade nos grupos, levando por vezes a elevadas taxas de *turnover*;
- **Alta orientação para as pessoas e baixa orientação para a tarefa (1.9)** – estilo de gestão de clube/liberal. O líder demonstra uma grande preocupação com os subordinados, valorizando os seus sentimentos e necessidades, tendo uma atitude agradável e disponível, preocupando-se com que o que colaboradores pensam. No entanto, este não é capaz de exigir resultados, ritmo de trabalho ou mesmo apontar erros aos seus colaboradores, o que leva a uma baixa produtividade e, por vezes, incapacidade de atingir os objetivos propostos;
- **Orientação média para a tarefa e para as pessoas (5.5)** – estilo de gestão intermédia. A atitude principal do líder é ceder em alguns aspetos para conseguir vantagem em outros. Assim, este ajusta as suas ideias aos interesses da maioria, evitando extremos e privilegiando uma boa relação com todos. Este líder apenas delinea o trabalho superficialmente, promovendo a iniciativa, autonomia e responsabilidade dos subordinados. Isto pode levar a um desempenho apenas mediano da organização;
- **Alta orientação para a tarefa e baixa orientação para as pessoas (9.1)** – estilo de gestão autoritária. O líder privilegia os resultados, sobrepondo-os às relações humanas, pelo que os colaboradores detêm uma baixa confiança neste líder. Este apresenta-se autoritário e tem como objetivo o alcance das metas propostas e níveis elevados de produtividade. Esses bons resultados podem ter picos de desempenho relativamente curtos e proporcionam uma alta taxa de *turnover*;
- **Alta orientação para a tarefa e alta orientação para as pessoas (9.9)** – Estilo de gestão de equipa. A atitude do líder é de motivação e incentivo aos seus colaboradores, de forma a que estes se sintam capazes de atingir elevados padrões de desempenho. Este fomenta o trabalho de equipa, estabelecendo objetivos claros e partilhando sucessos e fracassos com todos, demonstrando e acreditando nos valores da organização e passando-os aos colaboradores. O ambiente dentro do grupo é normalmente muito bom, conseguindo fazer com que

todos os seus membros se sintam felizes e motivados para o alcance dos objetivos. O facto de o líder se preocupar altamente com as pessoas e, ao mesmo tempo, deter uma grande preocupação com as tarefas e os objetivos, faz com que este estilo seja considerado o mais eficaz.

O facto de as abordagens exploradas acima serem apenas bidimensionais, considerando apenas as relações e as tarefas, significa que as mesmas não englobam as mudanças que naturalmente ocorrem no ambiente em que a empresa e os colaboradores estão inseridos. Isto levou a um novo conjunto de abordagens, que incluem essas mesmas flutuações: contingenciais/situacionais.

1.3.3. *Teorias Contingenciais/Situacionais*

Nas teorias contingenciais, o foco do líder encontra-se no ambiente organizacional e no comportamento dos subordinados, sendo que os líderes devem identificar corretamente as características cruciais de cada situação. É então proposto que este se aperceba de quais os comportamentos mais adequados e que a sua atitude esteja de acordo com essa análise. Deste modo, dependendo da situação, diferentes abordagens de liderança oferecem diferentes graus de eficácia, podendo afirmar-se que não se trata de descobrir o melhor estilo, mas sim o estilo mais eficaz para cada situação e ambiente. (Bryman, 2004; Tadeucci, 2011).

Deste modo, seguidamente serão apresentados três modelos propostos pelos autores mais influentes no desenvolvimento destas teorias: Fiedler, Hersey e Blanchard e Robert House.

a) Modelo Contingencial de Fiedler

Este modelo defende que o estilo de liderança de um indivíduo é fixo, ou seja, não é possível mudá-lo de acordo com a situação. A solução passará por colocar o líder nas situações em que o seu estilo é mais eficaz (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2006).

A par com os outros estudos, este autor defende que existem duas dimensões para o comportamento do líder: i) orientação para a tarefa e ii) orientação para o relacionamento. Estes comportamentos devem ser conjugados com 3 diferentes critérios situacionais/interações dentro do grupo: i) relações afetivas entre líder-colaborador (grau de confiança e respeito que os subordinados tem em relação ao líder); ii) estruturação das tarefas (medida em que existem procedimentos relativos ao trabalho) e iii) posição de poder do líder (capacidade de influenciar, devido ao seu posicionamento hierárquico). A Tabela 2 é representativa deste cruzamento (Cunha *et al*, 2007; Gibson *et al*, 2006; Schedlitzki & Edwards, 2014).

Tabela 2 - Representação das situações apresentadas por Fiedler

Categoria	Relação Líder-Colaborador	Estrutura da Tarefa	Posição de Poder	Grau de Favorabilidade
I	Boa	Elevada	Forte	Favorável
II	Boa	Elevada	Fraca	Favorável
III	Boa	Reduzida	Forte	Favorável
IV	Boa	Reduzida	Fraca	Moderadamente Favorável
V	Fraca	Elevada	Forte	Moderadamente Favorável
VI	Fraca	Elevada	Fraca	Moderadamente Favorável
VII	Fraca	Reduzida	Forte	Moderadamente Favorável
VIII	Fraca	Reduzida	Fraca	Desfavorável

Adaptado de Teixeira (2005)

No seu estudo, de forma a descobrir o estilo de liderança presente, Fiedler utilizou a escala *Least Preferred Coworker* (LPC) (colega de trabalho menos preferido), capaz de medir o grau de satisfação que um colaborador tem relativamente ao colega de trabalho com quem é mais difícil de lidar. O autor chegou à conclusão que colaboradores com LPC com valores altos (ou seja, que até veem o seu colega de uma forma positiva), ficam mais satisfeitos com líderes orientados para os relacionamentos e que colaboradores com LPC baixos ficam mais satisfeitos com líderes orientados para a tarefa. Por outro lado, Fiedler defende que as relações afetivas entre líder-membro são o ponto mais importante, uma vez que, deste modo, a atmosfera do grupo está livre de tensão, facilitando a tarefa de liderança. A estrutura das tarefas refere-se ao modo como estas podem ser divididas entre os membros do grupo. O poder de posição do líder tem a ver com o poder inerente do mesmo, seja este pela sua personalidade e capacidade de inspirar outros, ou pelo seu poder de dar recompensas e punições (Cunha *et al*, 2007; Teixeira, 2005).

b) Teoria Situacional de Hersey e Blanchard

Paul Hersey e Kenneth Blanchard (citados em Cunha *et al*, 2007 e Teixeira (2005) defendem que não existe apenas uma forma de influenciar as pessoas, mas que essa influência depende, em grande parte, do grau de maturidade de quem está a ser liderado. Esta teoria está centrada nos colaboradores e depende da sua habilidade, sustentando o facto de que a eficácia de um líder depende da sua aceitação pelos seguidores e das ações deste em relação à liderança.

Estes autores combinaram as duas dimensões já anteriormente estudadas – orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento – e definiram o estilo mais eficaz de liderança,

dependendo da situação e do tipo de trabalhador. Isto foi realizado com base no comportamento de tarefa (medida em que o subordinado é capaz ou incapaz de realizar determinada tarefa) e da sua maturidade em relação à mesma (capacidade em assumir responsabilidade na sua execução). Na Figura 4 está um esquema representativo dessa relação, em que “M” representa Maturidade.

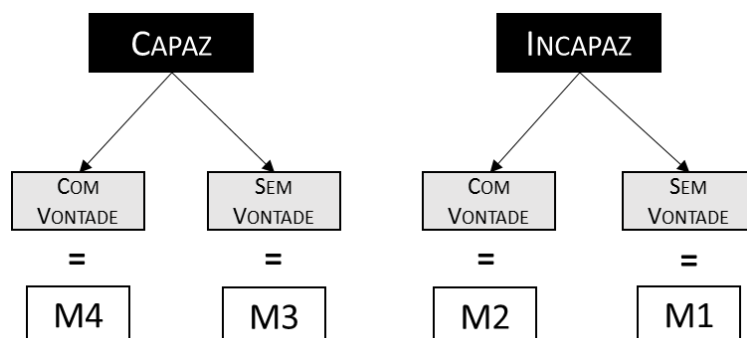


Figura 4 - Representação Esquemática da Teoria Situacional de Hersey e Blanchard
Adaptado de Teixeira (2005) e Cunha et al (2007)

Na Tabela 3 está representada a relação entre o grau de maturidade do colaborador e o estilo de liderança mais adequado ao mesmo. O grau de maturidade do trabalhador é representado pela letra “M” e o estilo compatível com o mesmo pela letra “E”. (Gibson et al, 2006; Schedlitzki & Edwards, 2014).

Tabela 3 - Correspondência entre o nível de maturidade e o estilo de liderança de Hersey e Blanchard.

Grau de maturidade	Estilo de Liderança Adequado
M4 (capaz, com vontade)	E4 – Delegar (entregar responsabilidade pela tomada de decisão no dia-a-dia)
M3 (capaz, sem vontade)	E3 – Apoiar (elogiar, ouvir, facilitar)
M2 (incapaz, com vontade)	E2 – Orientar (dirigir, apoiar)
M1 (incapaz, sem vontade)	E1 – Dirigir (estruturar, controlar, supervisionar)

Adaptado de Teixeira (2005) e Cunha et al (2007)

Esta conjugação levou ao desenvolvimento de uma curva prescritiva, composta pelos quatro níveis de maturidade (ver Figura 5). Assim, à medida que os subordinados vão crescendo em maturidade, o líder diminui o grau de controlo sobre as suas atividades, ajustando mais corretamente o seu estilo a cada situação (Ferreira, Neves, & Caetano, 2001).

Assim, Blanchard (2010) conclui que o modelo de liderança situacional é um modelo eficaz dado que permite flexibilizar a comunicação entre líder e subordinados.

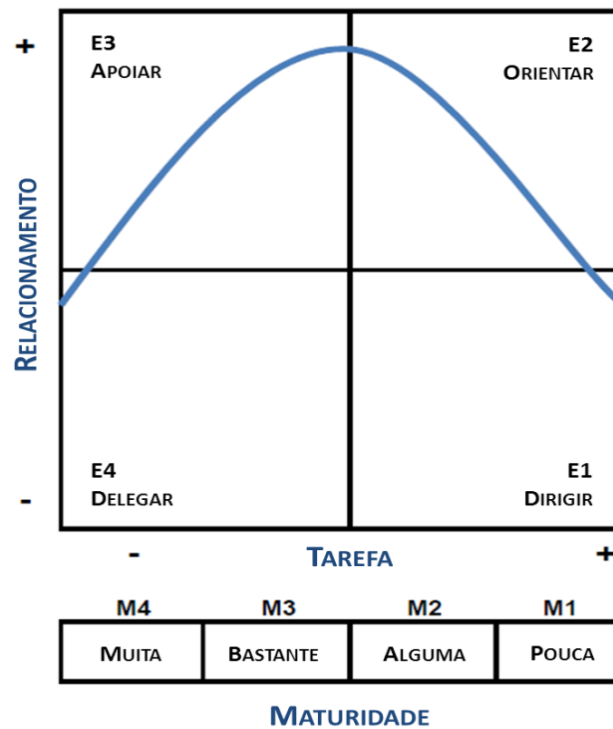


Figura 5 - Curva representativa do modelo de Hersey e Blanchard
Adaptado de Ferreira et al, 2001.

Mais recentemente, Thompson e Vecchio (2009), baseando-se na teoria apresentada por Hersey e Blanchard, propõem que a liderança situacional compreende três elementos: i) grau de comportamento de relacionamento por parte do líder, ii) grau de comportamento de tarefa por parte do líder e iii) nível de maturidade dos subordinados. Esta teoria defende que, dependendo do nível de maturidade dos colaboradores, o comportamento do líder deve ser diferente, adequando-se a cada situação, tal como defenderam Hersey e Blanchard, em 1986.

c) Teoria do Caminho-objetivo (*Path-Goal*)

O autor desta teoria em 1971, Robert House, defende que o líder detém a obrigação de ajudar os seguidores a atingir as suas metas e fornecer a direção e o apoio necessários de forma a assegurar que as suas metas sejam compatíveis com os objetivos gerais da organização (Melo, 2004; Teixeira, 2005).

Desta forma, o líder deve fornecer treino, orientação, apoio e recompensas necessárias para o desempenho eficaz dos seus subordinados. Esta teoria defende ainda quatro comportamentos de liderança:

- Líder diretivo – O líder diz aos subordinados o que fazer e como fazer, planeando e coordenando o seu trabalho. Este líder pretende que os seus colaboradores sigam todas as regras e procedimentos, estabelecendo padrões de desempenho (Cunha *et al*, 2007);
- Líder de apoio – Este líder é cordial com os seus colaboradores, preocupando-se com aquilo que os mesmos necessitam e mostrando respeito pelo seu bem-estar (Cunha *et al*, 2007);
- Líder participativo – Existem vários tipos de líderes participativos, sendo estes:
 - Consultivo: como o nome indica, consulta os colaboradores e tem em conta as sugestões dos mesmos para a tomada de decisões, aumentando assim a eficiência e a aceitação de decisões (Cunha *et al*, 2007; Yukl *et al*, 2002);
 - Delegativo: fornece autonomia e livre arbítrio aos colaboradores para lidarem com os problemas rapidamente, aumentando assim o comprometimento com as tarefas, desenvolvendo competências e autoconfiança (Cunha *et al*, 2007; Yukl *et al*, 2002);
 - Apoio: atitudes que mostram preocupação, consideração e aceitação pelas necessidades e sentimentos dos seguidores (Yukl, 2010);
 - Reconhecimento: o líder valoriza e mostra apreciação aos colaboradores pela sua performance, alcance de objetivos e contribuições para a organização (Cunha *et al*, 2007; Yukl, 2010);
 - Liderança pelo exemplo: atitudes tomadas pelo líder de forma a modelar comportamentos consistentes com os valores da organização (Cunha *et al*, 2007; Yukl, 2010).
- Líder orientado para realizações/êxitos – Este líder dá muita importância ao alcance dos objetivos, estabelecendo metas desafiantes aos seus colaboradores, transmitindo-lhes a sua confiança em que irão atingi-las (Cunha *et al*, 2007).

Uma liderança com base num caminho-objetivo, faz com que os colaboradores se mantenham empenhados, uma vez que o líder lhes dá a motivação necessária para atingirem os seus objetivos. Ou seja, se os colaboradores fizerem um determinado esforço, terão um bom desempenho e, com esse desempenho, terão acesso a resultados compensadores. O líder tem a função de retribuir aos seus subordinados pelo alcance dos objetivos e facilitar o acesso aos mesmos, adaptando o seu estilo de liderança às diferentes necessidades de cada um. Assim, este é capaz de melhorar a eficácia dos seguidores com técnicas motivacionais adequadas (Cunha *et al*, 2007; Gibson *et al*, 2006).

1.3.4. Teorias Contemporâneas

Ao longo dos últimos anos, muitas pesquisas foram realizadas com o objetivo de entender de que forma a liderança influencia o comportamento dos trabalhadores, principalmente os estilos de liderança transformacional e transacional. Quando falamos de liderança transformacional, o líder é capaz de motivar os seus seguidores a atingir objetivos para além dos propostos, e fazê-los entender como isso é importante para a empresa. Por outro lado, na liderança transacional, os líderes baseiam-se num processo de trocas, entre o que os colaboradores podem oferecer e o que ele tem para lhes dar em troca, baseando-se nas regras estabelecidas pelo mesmo (Bass, 1998).

a) Liderança Transacional

A liderança transacional consiste num processo de influência ao cumprimento dos objetivos pessoais de cada um, e não da organização, procurando, no entanto, a compatibilização dos objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização. É uma gestão de trocas entre colaborador e organização (desempenho por recompensas). Este estilo de liderança é mais eficaz em ambientes estáveis e momentos de evolução lenta das organizações (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Munir, Rahman, Malik, & Ma'amor, 2012).

Naidu e Van der Walt (2005) definem este estilo de liderança como uma troca entre líder-seguidor, baseada em recompensas ou punições, de acordo com a performance na execução de determinada tarefa. Em troca, o líder espera uma boa produtividade, esforço e lealdade por parte do seguidor.

De acordo com Rego e Cunha (2007), as principais características da liderança transacional são:

- Controlo e manipulação dos subordinados, por parte do líder;
- Ênfase no comportamento e obediência;
- Recompensas, punições e recurso à posição superior;
- Colaboradores encarados como um meio para o líder atingir os seus objetivos;
- Base no interesse mútuo, entre líder e colaboradores, caracterizado como uma troca de recursos entre ambas as partes;
- Obediência do colaborador, expectando recompensas por isso;
- Apesar de obedecerem, os colaboradores não se envolvem com os valores do líder ou da organização.

A liderança transacional implica que o líder trabalhe dentro dos limites dos seus próprios interesses e desenvolva estratégias para que os seus subordinados trabalhem de acordo com a sua preferência e os seus objetivos (Bass, 2008).

Líderes transacionais são menos envolventes, apelativos e podem mesmo tornar-se maus líderes quando as suas recompensas/punições se baseiam apenas na realização das tarefas, nos erros dos colaboradores e quando a sua interferência ocorre apenas quando algo de errado acontece (Howell & Avolio, 1993).

b) Liderança Transformacional

Burns (1978) introduziu o conceito de liderança transformacional como sendo um processo no qual o líder encoraja os seus colaboradores a melhorar os seus níveis de confiança, motivação, convicções e alianças, sendo este tipo de liderança baseada na mudança, inovação e empreendedorismo (Tichy & Devanna, 1986). Este estilo de liderança faz com os subordinados deem a sua opinião/consideração e, ao mesmo tempo, detenham lealdade, obediência e confiança nos seus líderes, de forma a cumprirem as tarefas sem questionarem (Yukl, 2010).

A liderança transformacional é tida como um processo de construção e comprometimento com os objetivos organizacionais, sendo que o líder reforça sempre os seus subordinados, fornecendo-lhes os instrumentos necessários à realização desses objetivos. Este estilo de liderança procura a transformação dos colaboradores, numa lógica de envolvimento com a organização, tornando-se estes agentes da mudança e do desenvolvimento da organização, ultrapassando os objetivos fixados. Este tipo de líder tem a capacidade de fazer emergir emoções de confiança e lealdade e de inspirar os outros, para que estes se sintam capazes e motivados a alcançar altos níveis de desempenho. É um estilo de liderança mais eficaz em momentos de fundação organizacional e situações de mudança (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Munir *et al*, 2012).

Líderes com este estilo de liderança mostram uma grande preocupação com os seus colaboradores, individualmente, satisfazendo as suas necessidades, sendo assim capazes de os persuadir a tornar os objetivos da organização nos seus próprios objetivos e lutar por eles (Schwepker Jr. & Good, 2013). Os líderes conseguem esse efeito nos colaboradores por diferentes métodos (Cunha *et al*, 2007):

- Consciencializar os trabalhadores para a importância dos objetivos;
- Induzir os trabalhadores a ultrapassarem os seus limites e interesses, a favor da organização;
- Enfatizar as suas necessidades, para que estas sejam encaradas como muito importantes.

Podemos definir como principais características da liderança transformacional, as seguintes (Rego & Cunha, 2007; Tichy & Devanna, 1986):

- É um estilo de liderança baseado na confiança e justiça;
- Capacidade de suscitar nos colaboradores um elevado nível de autoconfiança, envolvendo-os na organização – *empowerment* – e promovendo a cooperação entre eles, de forma a atingir os objetivos;
- O líder pretende uma mudança nas atitudes, crenças e valores dos colaboradores, de forma a estas irem de encontro às da organização, apresentando comportamentos consistentes com os mesmos, sendo, por isso, um exemplo para os colaboradores;
- Os colaboradores são pessoas que devem apostar nas suas próprias forças, realização e auto desenvolvimento, aproveitando as oportunidades que surgem, sempre com visão no futuro;
- Os líderes identificam oportunidades, inspirando os seus colaboradores a aproveitarem as mesmas;
- Os colaboradores são estimulados intelectualmente, sendo diariamente desafiados e postos à prova;
- O líder é capaz de aumentar a eficiência, autonomia, determinação autorrealização e autoconfiança dos subordinados, detendo grandes expectativas de desempenho nos mesmos e mostrando que confia nas suas capacidades;
- Os subordinados tendem a adotar as mesmas atitudes do líder, imitando-o e interpretando as suas atitudes como as corretas;
- O principal efeito deste estilo de liderança prende-se com um incremento do potencial e autonomia dos colaboradores;
- O líder respeita os colaboradores individualmente, sendo sensível às necessidades pessoais de cada um.

Tichy e Devanna (1986) definiram, ainda, como principais atributos dos líderes transformacionais, os seguintes:

- Veem-se a si próprios como agentes da mudança;
- São prudentes na tomada de decisões;
- Confiam nas pessoas e são sensíveis às suas necessidades;
- Promovem valores chave capazes de guiar o comportamento das pessoas;
- Detêm competências cognitivas;
- Acreditam no pensamento disciplinado e na necessidade de análise de problemas;
- São visionários;
- Acreditam na sua intuição.

c) Modelo *Full Range of Leadership* (FRL)

Quando falamos de líderes transformacionais, podemos dizer que estes tendem a ter comportamentos relacionados com a ética deontológica, como o altruísmo, sendo defensores dos direitos universais. Comportamentos dos líderes transacionais, por outro lado, estão mais relacionados com a ética teleológica, como o utilitarismo (Groves & LaRocca, 2011):

Este modelo inclui os dois tipos de comportamento de liderança – transacional e transformacional. A Liderança Transacional inclui Reforços Contingenciais, Gestão pela Exceção (Passiva e Ativa) e *Laissez-Faire*; por seu lado, a Liderança Transformacional inclui Influência Ideológica, Inspiração motivacional, Estimulação Intelectual e Consideração Individual (Bass, 1998).

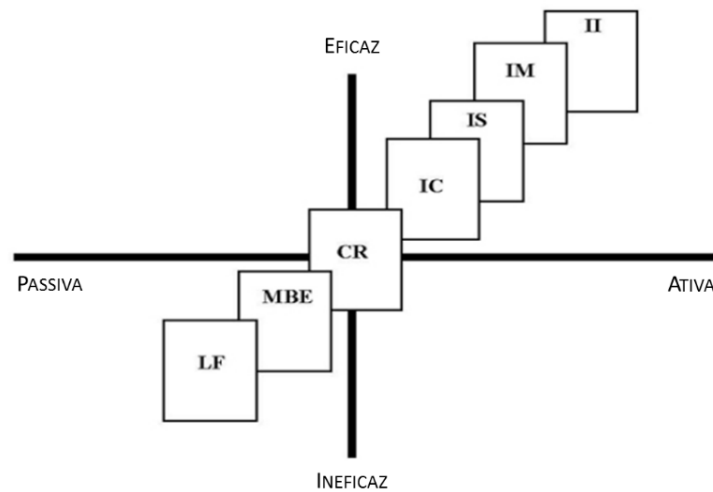
Assim, mais detalhadamente, dentro da Liderança transacional, existem três comportamentos (Barbuto Jr. & Cummins-Brown, 2007; Bass & Riggio, 2006):

- *Laissez-faire* (LF)
 - Ausência de liderança;
 - Evita tomar uma posição nos assuntos;
 - Não intervêm quando aparece um problema;
 - Não dá a importância necessária aos resultados;
 - Desconhece o desempenho dos seus subordinados;
 - Líder passivo e ineficaz, com poucos objetivos.
- Gestão pela Exceção (MBE)
 - Em ambas, o líder sublinha o que as pessoas fazem de errado;
 - Impõe regras;
 - Apenas se faz ouvir quando algo está errado:
 - MBE-Passiva: O líder que espera que os erros aconteçam para tomar ações corretivas ou punir;
 - MBE-Ativa: O líder tenta evitar os erros, atuando de imediato.
- Reforços Contingenciais (CR)
 - É estabelecido um tipo de relação *win-win* entre colaboradores e líder;
 - O líder utiliza recompensas e os reforços positivos para os incentivar ao cumprimento das metas estabelecidas;
 - Demonstra claramente as suas expectativas acerca dos resultados e recompensas.
 - Monitoriza ativamente o progresso do colaborador, oferecendo feedbacks de acompanhamento.

Quanto à liderança transformacional, foram definidos três comportamentos/patamares principais (4 I's) (Avolio & Bass, 2002; Barbuto Jr. & Cummins-Brown; Bass & Riggio, 2006):

- **Influência Ideológica (II)** - Ações dizem mais do que palavras
 - Os colaboradores identificam-se com as ideias do líder, uma vez que este demonstra no dia-a-dia uma ótima conduta ética e moral, sendo audaz e correndo riscos;
 - Demonstrar um grande compromisso com os objetivos;
 - Demonstrar confiança na visão da empresa;
 - Desenvolver confiança e credibilidade nos colaboradores;
- **Motivação Inspiracional (IM)** - Estimular as massas/partilhar a visão
 - O líder incentiva os seus colaboradores a serem melhores todos os dias, propondo-lhes objetivos ambiciosos e envolvendo-os nas decisões sobre assuntos importantes;
 - O líder inspira os outros a fazer algo;
 - Clarificação de onde a empresa estará no futuro, criando um propósito nos colaboradores;
 - Alinhamento das necessidades dos colaboradores e da organização;
 - Ajudar os colaboradores a atingirem mais do que imaginaram.
- **Estimulação Intelectual (IS)** - Pensar “fora da caixa”
 - O líder dá importância à opinião dos seus colaboradores, incentivando-os a serem criativos e a solucionar problemas, nunca os criticando publicamente;
 - Incentivo à imaginação dos colaboradores, desafiando-os a fazer as coisas de forma diferente;
 - Encorajar os seguidores a não pensarem como o líder, mas sim pela sua própria cabeça;
 - Disposição para correr risco por potenciais ganhos
- **Consideração Individual (IC)** - Líder por compaixão
 - A cada colaborador é dada atenção às suas necessidades pessoais, incentivando-os a desenvolver o seu potencial;
 - É dada ênfase às necessidades individuais de cada colaborador;
 - São criados laços pessoais com os colaboradores;
 - É incentivado o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
 - A mensagem passada será “Eu preocupo-me contigo e olho pelos teus interesses”

Na Figura 6, temos um esquema representativo do modelo.



*Figura 6 - Representação Esquemática do Modelo FRL
Adaptado de Avolio & Bass (1991)*

Deste modo, apenas com uma liderança transformacional o líder é capaz de motivar os seus subordinados e obter bons resultados, tanto para eles próprios, como para a organização. Assim, quando aplicados os 4 Is, existe um esforço extra por parte dos colaboradores, levando a uma grande produtividade, aumento de confiança, satisfação e eficiência, menor taxas de rotatividade e de absentismo (Barbuto Jr. & Cummins-Brown, 2007).

Em conclusão, podemos dizer que a forma mais eficaz de liderança pode passar por o líder utilizar regularmente cada um dos 4 Is de forma a construir Reforços Contingenciais (Barbuto Jr. & Cummins-Brown, 2007).

d) Liderança Carismática

No tipo de liderança carismática, os seguidores, não só acreditam e respeitam o líder, como também o adoram como um herói ou figura espiritual (Bass & Avolio, 1994; Bass & Riggio, 2006; Munir *et al* 2012). Esta liderança está em muito ligada à liderança transformacional, sendo fundamental à mesma. No entanto, não é, por si só, suficiente para suscitar um processo transformacional. Líderes carismáticos tendem a criar relações de amor-ódio, ao contrário dos transformacionais, que não chegam a este extremo (Barracho & Martins, 2010; Cunha *et al*, 2007). Tempos de crises sociais podem facilmente fazer emergir líderes carismáticos (Yukl, 2010).

Este estilo de liderança conjuga as características do líder, características dos colaboradores e circunstâncias vividas pela organização, sendo os principais comportamentos típicos do líder carismático os seguintes (Bass & Riggio, 2006):

- Boa gestão de impressões (mantendo a confiança dos colaboradores);
- Visão que define tarefas em termos de objetivos ideológicos (mantendo o compromisso dos colaboradores);
- Grande expectativa e confiança nos colaboradores (de forma a aumentar a sua autoconfiança);
- Transforma o seu comportamento num exemplo e dá o primeiro passo na execução de uma tarefa (de forma a envolver os colaboradores).

Os seguidores atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias ao líder, sendo este estilo de liderança muito importante quando uma empresa pretende romper com o passado ou marcar a história, atravessando uma fase de mudança ou uma crise (Melo, 2004; Zuquete, 2011).

Com base nisto, Conger e Kanungo (1998) definiram as seguintes características de um líder carismático:

- Indivíduos com metas definidas;
- Indivíduos que detêm um forte compromisso em atingir essas metas;
- Indivíduos que são percebidos, pelos outros, como não-convencionais;
- Indivíduos assertivos e autoconfiantes;
- Indivíduos percebidos pelos outros como agentes da mudança.

Davis e Gardner (2012) defendem que existem uma série de condições que fazem com que este tipo de líder surja:

- Ser uma pessoa com capacidades extraordinárias;
- Validar essas capacidades através de sucessos repetidos;
- Existir uma crise ou tempo de dificuldades;
- Deter uma solução revolucionária para a crise;
- Seguidores acreditarem na pessoa e serem atraídos pelas suas qualidades;

d) Liderança Autêntica

Liderança autêntica foi definida por Avolio, Walumbwa e Weber (2009) como sendo “um padrão de comportamento transparente e ético do líder, capaz de encorajar a abertura e partilha de informações necessárias para a tomada de decisões, enquanto aceita sugestões daqueles que o seguem”.

Esta liderança tem como base os seguintes componentes chave (Wong & Laschinger, 2012):

- Processamento equilibrado – pedem aos seus seguidores opiniões e perspectivas adequadas, sejam elas positivas ou negativas, antes de tomarem qualquer decisão.
- Transparência nas relações – estes líderes dão muita importância à abertura e confiança, encorajando os seguidores a irem para a frente com as suas ideias, desafios e opiniões.
- Perspetiva moral interna – neste estilo de liderança, os líderes demonstram elevados níveis de ética e conduta moral.
- Autoconhecimento – estes líderes transmitem um grande autoconhecimento, uma vez que entendem, não só as suas próprias forças e limitações, como também a forma como estas afetam os outros.

Avolio, Gardner, Luthans e May (2004) defendem que, se os líderes tiverem estes comportamentos, irão melhorar as suas relações com os subordinados e, com isto, aumentar o seu *engagement* com as tarefas, resultado ainda numa maior satisfação no trabalho, produtividade e performance.

Melo (2004), depois de uma análise às teorias lançadas pelos diversos autores, chegou à conclusão que os estilos de liderança adotados nas organizações se enquadram nos comportamentos de orientação para a tarefa, orientação para o relacionamento e orientação situacional, descritos abaixo:

- Orientação dos comportamentos para o Relacionamento – Extensão em que o líder cria relações de trabalho baseadas na amizade, confiança mútua e respeito pelas ideias, interesses e sentimentos de todos; este é um líder de apoio, orientação e facilitação, valorizando as relações interpessoais. Características como encontrar tempo para ouvir os membros do grupo, ser atencioso no relacionamento com os subordinados, interessar-se pelos sentimentos dos subordinados, mostrar-se acessível aos subordinados; demonstrar respeito pelas ideias dos subordinados, estimular a apresentação de novas ideias no trabalho; demonstrar confiança nos subordinados; ser compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados e estimular os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho são as características chaves consideradas por este autor. Os seguintes estudos suportam esta teoria de comportamento orientado para o relacionamento:
 - Estudo de Ohio (consideração);
 - Estudos de Michigan (comportamentos centrados nos trabalhadores);
 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton (preocupação com as pessoas);
 - Modelo de Fiedler (orientação para o relacionamento);

- Teoria caminho-objetivo (líder apoiante e líder participativo);
 - Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton (estilos consultivos).
- Orientação dos comportamentos para a Tarefa – Probabilidade com que o líder estrutura o seu papel com foco em atingir as metas estabelecidas. Líderes deste género detêm características como valorizar a disciplina e a subordinação (hierarquia); valorizar o respeito à autoridade; rigidez no cumprimento dos prazos estabelecidos; pedir que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas; colocar o trabalho em primeiro lugar; indicar aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um. Este enfatiza o trabalho, aspetos técnicos, padrões, métodos e procedimentos, assim como a hierarquia. Suportado pelos seguintes estudos:
 - Estudo de Ohio (estrutura de iniciação);
 - Estudos de Michigan (comportamentos centrados na produção);
 - Grelha de Gestão de Blake e Mouton (preocupação com a produção);
 - Modelo de Fiedler (orientação para a tarefa);
 - Teoria caminho-objetivo (orientação para a realização);
 - Modelo de liderança participativa de Vroom e Yetton (estilos autocráticos);
 - Liderança carismática (forte compromisso pessoal do líder com a meta).
- Orientação Situacional – Habilidade que o líder possui em identificar a realidade à sua volta e adaptar o seu estilo às exigências desse mesmo ambiente, sendo um líder flexível. Este estilo de liderança tem como base relações existentes entre o líder orientado para a tarefa, para o relacionamento e da capacidade dos subordinados realizarem as tarefas (maturidade dos mesmos). Estes líderes apresentam características como dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada; dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa; dar liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa; dar maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa. Este é suportado pela Liderança Situacional de Hersey e Blanchard.

A classificação dos estilos de liderança considerada no presente trabalho será a proposta por este autor, uma vez que o questionário aplicado para o estudo em causa foi desenvolvido pelo mesmo.

2. Satisfação no Trabalho

As empresas são constituídas por todos os colaboradores, independentemente do cargo ocupado, e o seu sucesso depende, em grande parte, da eficiência dos mesmos. Essa eficiência só pode ser alcançada se os trabalhadores estiverem comprometidos com a organização e

trabalharem arduamente. Para além disto, a forma como os trabalhadores encaram e sentem o seu trabalho são fatores tão ou mais decisivos para uma boa eficiência e realização de objetivos organizacionais. A sua satisfação com o mesmo é muito importante para a forma como o desempenham e, conseqüentemente, para o sucesso da empresa. Performances e capacidades mais altas dos colaboradores levam a performances mais altas das empresas. Assim, o seu desempenho depende em muito da sua noção de satisfação no trabalho (Aziri, 2011; Hajdukova, Klementova, & Klementova Jr, 2015).

A satisfação no trabalho é considerada um dos principais fatores relacionados com a eficiência e eficácia das empresas. Assim, os colaboradores devem ser tratados, primeiramente, como seres humanos – tendo em especial atenção as suas necessidades e desejos pessoais – e só depois como trabalhadores da empresa. Pode afirmar-se que “um trabalhador satisfeito é um trabalhador feliz e um trabalhador feliz é um trabalhador bem-sucedido” (Aziri, 2011, p. 79).

Satisfação no trabalho foi definida por Hoppock (1935), citado por Aziri (2011) como uma combinação de circunstâncias psicológicas, fisiológicas e ambientais que fazem com que uma pessoa expresse uma verdadeira satisfação com o seu trabalho, sendo um conjunto de fatores que causam este sentimento. Mais tarde, Vroom (1964) definiu esta satisfação como uma orientação afetiva da parte de um indivíduo em relação às tarefas de trabalho presentemente ocupadas.

Spector (1997), por sua vez, defende que a satisfação no trabalho tem a ver com a forma como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho nos seus diferentes aspetos, estando relacionada com a extensão em que uma pessoa está satisfeita ou insatisfeita com o mesmo. Este autor desenvolveu mesmo uma escala de medição capaz de avaliar diferentes aspetos, tais como salário, supervisão, promoções, natureza do trabalho e colegas de trabalho, considerando estes como sendo os principais fatores a ter em conta.

Locke (1976), citado por Haque e Thaer (2008) define como “um estado emocional positivo e de prazer resultante da apreciação de um trabalho ou experiência de trabalho”. Por outro lado, Robbins (1998) definiu a satisfação no trabalho como uma atitude geral de uma pessoa em relação ao seu trabalho.

Com o passar do tempo, o conceito de satisfação no trabalho foi mudando, tanto que Kaliski (2007) defende que satisfação no trabalho implica fazer um trabalho que se gosta, fazê-lo bem e ser recompensado pelo seu esforço; implica ainda entusiasmo e felicidade no trabalho, acabando por ser a chave que leva ao reconhecimento, receita, promoções e alcance de objetivos, levando ao sentimento de preenchimento.

Armstrong (2006) defende que a satisfação no trabalho se refere às atitudes e sentimentos de alguém em relação ao seu trabalho. Atitudes positivas e favoráveis indicam satisfação no trabalho, enquanto negativas e desfavoráveis indicam insatisfação no trabalho.

Por sua vez, Wicker (2011) definiu satisfação no trabalho como uma satisfação interior conseguida aquando da realização de um determinado trabalho ou tarefa.

Apesar de se poder avaliar a satisfação no trabalho de forma geral, esta pode ser diferente dependendo dos diversos parâmetros dentro do trabalho – tipo de trabalho, colegas, supervisores, subordinados e salário, por exemplo. Pode ir desde extrema satisfação até extrema insatisfação (George & Jones, 2008).

Spector (1997) definiu três características importantes da satisfação no trabalho:

- As organizações devem guiar-se por valores humanos – Devem tratar os trabalhadores de forma justa e com respeito (níveis altos de satisfação no trabalho são sinal de um bom estado mental e emocional dos trabalhadores);
- O comportamento dos trabalhadores, dependendo do seu grau de satisfação, afeta o funcionamento e as atividades da empresa – a satisfação/insatisfação no trabalho pode resultar em comportamentos positivos/negativos por parte dos colaboradores.
- Satisfação no trabalho pode servir como indicador das atividades organizacionais – podem existir diferentes níveis de satisfação em diferentes unidades de uma empresa, servindo este como um bom indicador de futuras mudanças capazes de aumentar a performance dos colaboradores nessas unidades.

Herzberg (1974) desenvolveu a teoria dos dois fatores, defendendo que a satisfação e a insatisfação no trabalho dependem de fatores diferentes, sendo estes, respetivamente, motivadores e higiénicos:

- Fatores motivadores (a satisfação depende do conteúdo do trabalho e do cargo ocupado): alcance de objetivos, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, progresso, crescimento;
- Fatores higiénicos (a insatisfação advém da forma como os trabalhadores são tratados, estando relacionada não só com o trabalho em si, mas com o emprego): políticas da empresa e administração, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, estatuto, segurança e salário (detém também uma componente motivacional).

Existem diversos modelos de satisfação no trabalho, que relacionam os diversos fatores entre si. Lawler e Porter (1967) desenvolveram um modelo onde as recompensas intrínsecas e extrínsecas não estão diretamente relacionadas com a satisfação no trabalho, uma vez que estas dependem da perceção do colaborador relativamente ao nível que este considera adequado ser pago (ver Figura 7).

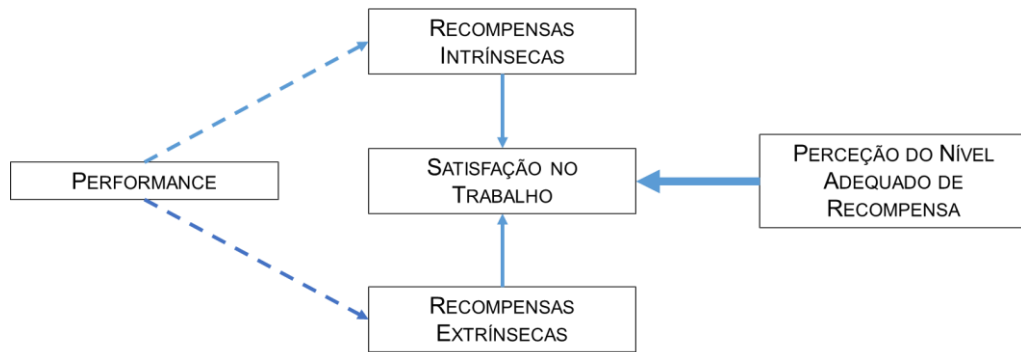


Figura 7 - Esquema representativo das relações entre as recompensas e a satisfação no trabalho. Adaptado de Lawler e Porter (1967).

Noutra perspectiva, Locke e Latham (1990) defendem que o sucesso é tido como um fator que cria satisfação no trabalho. Assim, devem ser definidos objetivos de alto nível de forma a ser atingido sucesso no trabalho (ver Figura 8).

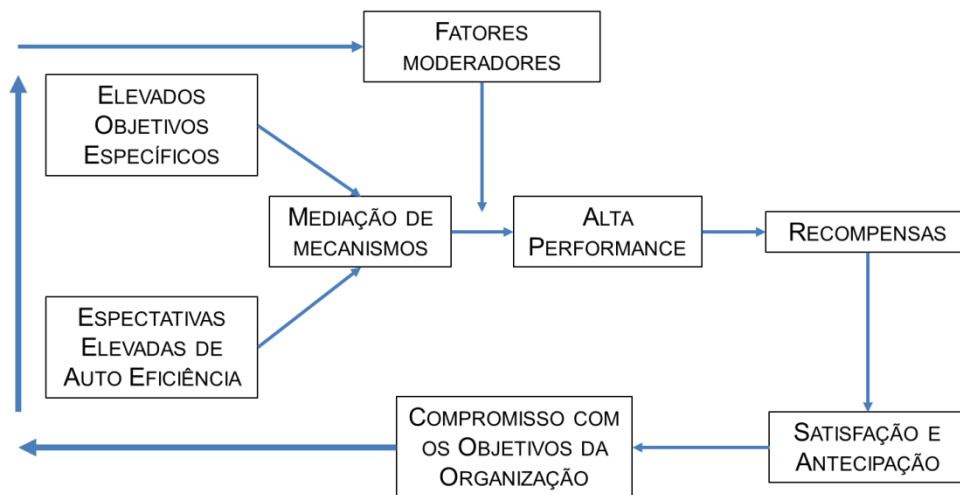


Figura 8 - Esquema representativo da perspectiva de Locke e Latham Locke e Latham (1990).

Mais recentemente, Christen, Iyer e Soberman (2005) desenvolveram um modelo composto pelos diferentes elementos relacionados com a satisfação no trabalho, sendo que estes detêm relações entre si, positivas ou negativas, esquematizadas na Figura 9, onde o sinal (-) representa uma relação negativa e o sinal (+) representa uma relação positiva.

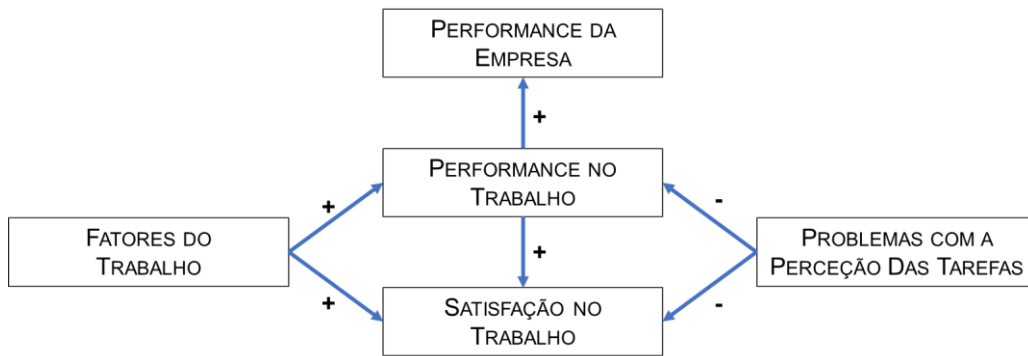


Figura 9 - Modelo esquemático do relacionando entre diferentes fatores e a satisfação no trabalho. Adaptado de Christen et al (2005).

Alguns autores definiram diversos critérios que influenciam e definem a satisfação no trabalho (Byars & Rue, 2011; Griffin & Moorhead, 2013):

- Necessidades e pedidos do colaborador;
- Preocupação do líder com as pessoas;
- Relações sociais (formais ou informais);
- Estilo e qualidade da gestão;
- Definição/organização do trabalho (trabalho bem organizado e planeado, cumprimento de agendas e tarefas);
- Carga de trabalho/horário;
- Tipo de trabalho (âmbito, profundidade, interesse, valor percebido);
- Condições de trabalho (equipamentos, luz, barulho, segurança);
- Oportunidades de progressão (prestígio, responsabilidade, autodeterminação);
- Percepção de oportunidades a longo prazo e em outros locais;
- Níveis de ambição e necessidade de atingir objetivos;
- Recompensas pelo trabalho desenvolvido (aumentos de salário, ganhos extra).

Estes fatores podem levar à satisfação no trabalho e, conseqüentemente a um maior compromisso e dedicação à empresa. Por outro lado, também podem levar a insatisfação no trabalho, que pode resultar, entre outros, em alta rotatividade, absentismo, atrasos, greves, reclamações e sabotagem (Byars & Rue, 2011).

Ainda de acordo com os autores acima, a satisfação tem um grande impacto em um grande número de fatores:

- Compromisso que os trabalhadores têm com a empresa;
- Quantidade de trabalho desempenhado;
- Taxas de absentismo;
- Taxas de atraso;
- Acidentes ocupacionais;

- Reclamações com o trabalho.

Paşaoğlu e Tonus (2014) defendem, com base no seu estudo, que, de forma a aumentar a satisfação no trabalho, os Recursos Humanos de cada empresa devem focar-se, principalmente na formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração. Para além disto, chegaram à conclusão de que os trabalhadores apresentam um maior nível de satisfação se tiverem benefícios adicionais (como pagamento de horas extras, equipamentos apropriados, intervalos dentro dos turnos), se as promoções dentro da empresa forem feitas com base nas competências, promovendo igualdade de oportunidades, seja entre homens e mulheres, seja em termos de idade. Assim, a satisfação no trabalho, principalmente em serviços de saúde, desempenha um papel muito importante em termos da qualidade do serviço prestado.

O presente trabalho terá como amostra uma população de um serviço de prestação de cuidados de saúde, pelo que, ao contrário de outras empresas de produção, por exemplo, um mau desempenho das tarefas pode levar a erros irremediáveis e perdas significativas. A satisfação no trabalho é assim considerada a chave para o sucesso e alta performance deste tipo de organizações. Deve, portanto, ser mantida a qualidade das unidades de saúde e dos seus profissionais, uma vez que o seu bom trabalho depende muito do grau de motivação dos mesmos (Hanan, 2009; Paşaoğlu & Tonu, 2014; Platisa, Reklitisb, & Zimerasc, 2015). Contrariamente a isto, Luthans (1998) chegou à conclusão de que trabalhadores satisfeitos não são necessariamente mais produtivos, não existindo uma relação assim tão grande entre os dois conceitos. Pelo contrário, segundo este autor, as recompensas são o fator mais importante para a generalidade da satisfação no trabalho.

Platisa *et al* (2015), num estudo sobre satisfação no trabalho numa população de enfermeiros, chegaram à conclusão de que os fatores que mais afetam a satisfação são o tipo de gestão e administração, número de horas e métodos de trabalho, segurança e reconhecimento. Wang, Chontawan e Nantsupawat (2012) chegaram ainda à conclusão que fatores como práticas contemporâneas e formas de liderança ajudam a aumentar a confiança dos trabalhadores e a promover a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode ser expressa em atitudes no trabalho e, por exemplo, quando falamos num baixo nível de satisfação no trabalho, este pode refletir-se numa redução de estabilidade, disciplina e responsabilidade por parte dos colaboradores (Hajdukova *et al*, 2015). Para além disto, a insatisfação pode diminuir a lealdade do trabalhador para com a empresa, aumentar o absentismo e o número de acidentes, entre outros (Aziri, 2011). Vanderberg e Lance (1992) concluíram que altos níveis de satisfação no trabalho estão relacionados com uma grande lealdade do colaborador à empresa.

De acordo com Clark, Oswald e Warr (1996), a satisfação no trabalho está ainda relacionada com fatores como a idade, ou seja, dependendo da idade do trabalhador, diferentes

fatores no seu trabalho afetam a sua satisfação. Clark *et al* (1996) e Hajdukova *et al* (2015) chegaram mesmo à conclusão de que trabalhadores mais novos valorizam fatores como perspectivas de carreira e a natureza do trabalho, enquanto pessoas mais velhas dão valor à sua independência, prestígio dentro da empresa e um bom trabalho em equipa, dando menos valor às relações com os superiores.

Outros estudos defendem também que a satisfação no trabalho é diferente dependendo da idade, com tendência a aumentar à medida que os anos vão passando, com a exceção das idades entre os 30 e os 40 anos. Isto acontece porque, inicialmente, as expectativas em relação ao trabalho são normalmente demasiado altas ou irrealistas, levando, uns tempos depois, a um choque de realidade e a barreiras que podem não ser completamente ultrapassadas (e é aqui que a satisfação no trabalho decresce); passada essa fase de desilusão, os trabalhadores normalmente tornam-se mais realistas no que diz respeito ao seu trabalho ou mesmo se habituam ao mesmo, aumentando novamente a sua satisfação (Crites, 1963; Hajdukova *et al*, 2015).

3. A Liderança e a Satisfação no Trabalho

Com a crescente globalização e encontrando-se, na mesma empresa, trabalhadores diferentes em termos psicológicos, culturais e étnicos, a liderança dos mesmos torna-se cada vez mais fulcral para o desenvolvimento e sucesso da empresa. Essa liderança tem que fazer com que as pessoas trabalhem em conjunto e todas na mesma direção (Bushra, Usman, & Naveed, 2011).

Mosadeghrad (2014) defende que a qualidade dos serviços de saúde pode ser melhorada por uma liderança visionária e de suporte, planeamento, educação e desenvolvimento de capacidades, disponibilidade de recursos e ótima gestão dos mesmos e colaboração e cooperação entre os elementos prestadores dos cuidados de saúde, sendo o fator mais importante capaz de fazer as organizações moverem-se, os recursos humanos. Deste modo, estes recursos devem ser qualificados e capazes de levar as organizações ao cumprimento dos seus objetivos. O sucesso de uma organização depende, claramente, da capacidade de trabalho, lealdade e envolvimento dos colaboradores.

Se os líderes querem ter uma influência positiva nos indivíduos, grupos e organizações, estes devem abandonar a antiga e rígida liderança autocrática, e centrarem-se numa liderança mais contemporânea e cordial (Dess, Picken, & Lyon, 1998). Assim, líderes mais modernos adotam atitudes de suporte, providenciando a sua visão, cultivando esperança e encorajando os seus subordinados a pensar de forma inovadora, considerando-os individualmente e adotando uma clara e aberta comunicação. Todas estas características se prendem com a liderança transformacional, sendo que esta veio dar às empresas um empurrão para melhorar as suas forças e aumentar o nível de satisfação no trabalho e compromisso com a organização (Bushra *et al*, 2011).

Vários estudos foram conduzidos na área da saúde (maioritariamente em enfermeiros), tendo os mesmos chegado à conclusão que o estilo de liderança transformacional, clara e de apoio estão associados a um aumento da satisfação no trabalho (Cummings, Hayduk, & Estabrooks, 2005; Doran, et al., 2004; Loke, 2001; McGillis-Hall & Doran, 2007; McNeese-Smith, 1997). Outros estudos mostraram que a liderança transformacional está mais ligada à satisfação no trabalho do que a liderança transacional (Bass & Avolio, 1990; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Ribelin, 2003; Wilmore & Thomas, 2001).

Pakman (2001) descobriu que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, enquanto que a liderança transacional e a *laissez-faire* estão negativamente relacionadas com a mesma.

Saleem (2015), no seu estudo acerca da influência da liderança e da percepção organizacional na satisfação no trabalho de professores universitários (universidades públicas), chegou à conclusão de que a liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação no trabalho, o que significa que os líderes transformacionais, através do seu comportamento motivacional e inspirador, conseguem mudanças psicológicas nos seus subordinados. Por outro lado, o mesmo estudo descobriu que a liderança transacional tem um impacto negativo, não conseguindo uma satisfação tão alta, uma vez que estes apenas se preocupam com os objetivos e pouco com as pessoas em si e as suas necessidades como indivíduos. Para além disto, chegou ainda à conclusão que a liderança transformacional tem mais impacto nas atitudes dos colaboradores do que a liderança transacional. O mesmo estudo defende ainda que também a percepção das políticas organizacionais têm um grande impacto nos resultados, uma vez que envolvem recompensas, tomada de decisão e promoções. Desta forma, podem surgir sentimentos de (in)justiça nos colaboradores, capazes de aumentar ou diminuir a sua satisfação no trabalho. O estilo de liderança tem um papel importante neste campo, uma vez que esta é a principal responsável por fazer passar a mensagem acerca das políticas da empresa (Saleem, 2015). Por outro lado, Skansi (2000) defende no seu estudo que, de entre os vários fatores que afetam a satisfação no trabalho, a liderança tem um papel fundamental, uma vez que é através da mesma que se pode influenciar os trabalhadores a lutarem pelos objetivos organizacionais.

Vários outros autores se focaram no estudo da relação entre o estilo de liderança utilizado e a satisfação no trabalho dos colaboradores (Berson & Linton, 2005; Dunham-Taylor, 2000; Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Mohammad, AL-Zeaud, & Batayneh, 2011; Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999).

Pillai *et al* (1999) descobriram no seu estudo nos Estados Unidos da América que, apesar de a relação entre o estilo de liderança e a satisfação não ser direta, esta desempenha um papel interventivo, defendendo que a justiça e a confiança são os principais fatores mediadores entre estes dois conceitos. Mohammad *et al* (2011) estudaram a relação entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho em enfermeiros de hospitais privados da Jordânia, utilizando os questionários *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) para liderança e *Minnesota Satisfaction*

Questionnaire (MSQ) para satisfação. Este estudo mostrou uma relação positiva entre as 5 dimensões da liderança transformacional e as duas dimensões estudadas da satisfação no trabalho, sendo que é a estimulação intelectual a dimensão que mais fortemente se relaciona com a satisfação no trabalho.

Dunham-Taylor (2000) desenvolveu um estudo nos Estados Unidos da América com 396 enfermeiros, e chegou à conclusão que a satisfação e eficiência diminuem à medida que a liderança se torna mais transacional e menos transformacional. Para além disto, chegou à conclusão que a liderança é tanto mais transformacional, quanto maior é o nível de educação.

Berson e Linton (2005), no seu estudo em Israel, composto por uma amostra de 2200 engenheiros e cientistas investigadores, chegaram à conclusão, entre outras coisas, que a liderança transformacional está relacionada com a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Também alguns estudos realizados no oriente, como o de Loke (2001) em Singapura e o de Seo, Ko e Price (2004) na Coreia, demonstram que existe uma relação positiva entre o estilo de liderança adotado e a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Lowe *et al* (1996) chegaram à conclusão, no seu estudo, que indivíduos com uma liderança transformacional eram mais eficientes, levando a empresa a melhores resultados, em comparação com os indivíduos que apresentam uma liderança transacional. Isto é válido para todos os níveis de liderança e em setores públicos e privados. Este autor fez 33 estudos de forma a estudar a relação entre o estilo de liderança e a sua eficácia, chegando à conclusão que existe uma relação muito forte entre todos os componentes da liderança transformacional e a satisfação dos subordinados com os seus supervisores.

Wong e Laschinger (2012), com uma população enfermeiros de cuidados intensivos no hospital de Ontario, no Canadá chegou à conclusão que a liderança autêntica influencia significativa e positivamente o *empowerment* dos enfermeiros e, consequentemente, a sua satisfação no trabalho e a sua autoavaliação de desempenho.

Sergiovanni e Corbally (1984) e Smith e Peterson (1988) defendem que existem determinadas características, como a solidez e a clarificação de visão, que os líderes devem ter, de forma a despoletarem satisfação nos seus subordinados. Deste modo, os subordinados seguem a visão e a sua preocupação principal será o alcance dos objetivos da organização e não dos seus próprios objetivos pessoais.

Madlock (2008) encontrou uma relação forte entre a capacidade de comunicação dos líderes e o seu estilo de liderança têm uma influência positiva na satisfação no trabalho dos colaboradores.

Alguns estudos demonstraram que a satisfação dos colaboradores com os seus supervisores está relacionada com o comportamento de liderança adotado pelos seus líderes. Para além disto, foi provado que o estilo de liderança pode reduzir o *stress* no trabalho e aumentar

a confiança dos trabalhadores (Dvir *et al*, 2002; Loke, 2001; Masi, 2000; Walumbwa, Wang, Lawler, & Shi, 2004).

Também Avolio *et al* (2004) chegaram à conclusão que uma liderança autêntica leva a uma maior satisfação no trabalho, níveis mais altos de produtividade e performance. Alguns estudos apontam que a delegação de poder/autonomia dos funcionários leva a bons resultados, principalmente ao nível da satisfação no trabalho (Manojlovich & Laschinger, 2002) e à vontade de permanecer no mesmo local de trabalho (Nedd, 2006). Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010), Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing e Peterson (2008) e Wong e Laschinger (2012) demonstraram nos seus estudos que existe uma relação significativa entre a liderança autêntica e a satisfação no trabalho e a performance, através do *empowerment*.

Durante presente ano de 2015, alguns estudos foram encontrados relacionados com este tema. Tepret e Tuna (2015), no seu estudo numa empresa de telecomunicações na Turquia, com 202 sujeitos, chegaram á conclusão que existe uma relação positiva e forte entre o estilo de liderança e a satisfação no trabalho. Chegaram ainda à conclusão que uma liderança com orientação para a relação é a que tem mais impacto na satisfação no trabalho. Mais ainda concluíram que, relativamente à satisfação intrínseca, é a liderança orientada para a produção que tem um maior impacto; o estilo de liderança com mais impacto na satisfação extrínseca é um estilo transformacional e para a satisfação geral, é a liderança orientada para a tarefa que apresenta um maior impacto.

Outro estudo realizado na Turquia numa empresa de telecomunicações por Akdola e Arikboga (2015) com 269 sujeitos chegou à conclusão que existe um efeito positivo e significativo da atitude dos líderes em relação aos subordinados em relação à satisfação geral no trabalho e na criatividade dos mesmos.

Apesar de em pouca quantidade, quando comparando com outros países, também em Portugal existem alguns estudos virados para este tema, especialmente Dissertações para conclusão de Mestrado. Como exemplo, temos Carneiro (2014) que no seu estudo chegou à conclusão existe uma relação positiva entre o estilo de liderança orientado para o relacionamento e o engagement dos colaboradores, assim como existem diferenças nos níveis do engagement em relação ao género, idade e à experiência de trabalho. Dois estudos acerca da liderança e do seu impacto na satisfação profissional foram realizados a IPSS's em Portugal. Um deles, levado a cabo nos distritos da Guarda e Viseu, por Gomes (2014), chegou à conclusão que uma liderança orientada para o relacionamento é a que promove uma maior satisfação, obtendo valores mais baixos quando aplicada uma liderança orientada para a tarefa. Também neste estudo, foi mostrado que género e escolaridade interferem na satisfação no trabalho dos colaboradores. Outro estudo no distrito de Santarém, desenvolvido por Graça (2016), conclui que colaboradores mais satisfeitos são os que têm líderes transformacionais, associados a uma elevada inteligência emocional. Também aqui, a idade mostrou ter influência, sendo que os colaboradores mais velhos apresentaram níveis de satisfação superiores aos colaboradores mais novos.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

1. Procedimentos

Com base nos conceitos teóricos explorados no capítulo anterior e à operacionalização dos mesmos, foi realizado um Estudo de Caso a uma empresa de prestação de serviços de saúde. A escolha da empresa foi baseada na afinidade do investigador pela mesma e pela facilidade de acesso à amostra. Esta empresa é constituída por 5 unidades de Medicina Física e Reabilitação, 1 de Medicina Dentária e 1 de Saúde mental. Desta forma, foi elaborado um questionário e o mesmo foi distribuído pelas 5 unidades de Medicina Física e Reabilitação (após a autorização concedida pela administração da empresa) durante os meses de Agosto, Setembro e Outubro de 2015. Esta empresa realizou a sua expansão há cerca de 9 anos, com a aquisição de pequenas unidades de saúde já existentes, sendo que a mesma, com estas aquisições, decidiu manter todos os funcionários e salvaguardar as antiguidades dos mesmos. Nos inquéritos, apesar de alguns funcionários mencionarem que trabalham na empresa há mais do que 9 anos, sob a gestão atual apenas estão há 9 anos. Apesar de tudo isto, o tempo de trabalho na empresa considerado para a análise estatística foi aquele fornecido pelo respondente, uma vez que, apesar de em diferentes empresas, a base do seu trabalho é a mesma. É por este motivo que, quando a variável idade foi dividida em grupos a fim de realizar a análise estatística, um dos grupos foi considerado “mais de 9 anos de trabalho”.

O questionário elaborado (ver Anexo I) é constituído por 3 partes distintas, sendo que a primeira parte diz respeito à recolha de dados sociodemográficos (itens de resposta fechada), a segunda parte pretende aferir qual o estilo de liderança adotado pelos líderes na empresa, através da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial e a terceira parte tem a ver com a averiguação do grau de satisfação no trabalho dos colaboradores, através da Escala Geral de Satisfação no Trabalho. Ambos os questionários utilizam como forma de resposta uma escala de *Likert* de 5 e 7 pontos, respetivamente na EAEG e EGST, sendo as mesmas de utilização livre autorizada pelos seus autores, desde a sua publicação.

O inquérito foi estruturado e elaborado recorrendo ao *website SurveyMonkey*, no entanto a sua distribuição não foi eletrónica. A impressão e entrega em mão a cada colaborador foi apresentada como uma forma mais eficaz de conseguir um maior número de respostas, ultrapassando, deste modo qualquer barreira tecnológica que pudesse surgir.

Após os questionários preenchidos terem sido devolvidos, os dados obtidos foram compilados no *software Microsoft Excel, do Office 2013*, sendo que todos eles estavam completamente preenchidos e, portanto, a sua totalidade foi utilizada para a realização do estudo.

Os dados foram depois analisados no *software* de análise estatística *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 23 para Windows.

Relativamente à análise estatística, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos, seguida de uma análise exploratória dos mesmos. Apesar de o número de sujeitos (N) da amostra ser considerada suficiente ($51 > 30$) para seguir uma distribuição normal, de acordo com o Teorema

do Limite Central, na realização de alguns testes não foi possível o recurso a testes paramétricos (nomeadamente em testes de comparação entre grupos, uma vez que cada grupo não contemplava 30 ou mais sujeitos) e, por isso, foi utilizado o teste de coeficiente de correlação de *Spearman* para análise do relacionamento entre variáveis e teste de Kruskal-Wallis para verificar diferenças entre medianas em mais de 3 grupos.

É importante ainda referir que foi utilizado um nível de significância (α) de 0,05 para todos os testes realizados neste estudo.

2. Tipo de Estudo e Objetivos

O presente trabalho trata-se de um estudo de caso, exploratório, correlacional, transversal e com uma vertente quantitativa.

O objetivo principal é verificar se o estilo de liderança adotado pelos líderes influencia a satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa em estudo.

Para além disto, pretende-se verificar:

- 1) Qual o estilo de liderança predominante na empresa;
- 2) Nível global de satisfação no trabalho dos colaboradores da empresa;
- 3) A que nível as características sociodemográficas podem influenciar a satisfação no trabalho;
- 4) Existência de diferenças no estilo de liderança nas diferentes unidades da empresa em estudo;
- 5) Qual das unidades da empresa detém um maior grau de satisfação no trabalho;
- 6) Quais as dimensões de liderança com mais impacto na satisfação no trabalho.

3. Variáveis, População e Amostra

As variáveis sociodemográficas que serão avaliadas neste estudo são a idade, género, nível de escolaridade, tempo de trabalho na empresa e cargo ocupado. Relativamente às variáveis dependentes, estas serão a liderança orientada para o relacionamento, liderança orientada para a tarefa, liderança situacional, satisfação geral no trabalho, satisfação intrínseca e satisfação extrínseca.

A população deste estudo é composta pelas 5 clínicas de Medicina Física e Reabilitação da empresa em estudo. Como anteriormente foi referido, a escolha desta empresa deveu-se a afinidades da investigadora, pelo que poderemos afirmar que se trata de uma amostra por conveniência. A totalidade dos trabalhadores das 5 clínicas é de 88 pessoas, sendo que foram obtidas 51 respostas válidas aos questionários entregues. Isto dá-nos uma percentagem de respondentes de 58%.

4. Hipóteses

Para a realização deste trabalho, tendo em conta a literatura e as relações possíveis entre as diferentes variáveis, foram estudadas diferentes hipóteses (H), esquematizadas na Figura 10. Dada a normalização da nomenclatura, considerou-se que H0 é a Hipótese Nula (que é a hipótese a ser testada, geralmente correspondendo à ausência de mudança ou diferença na situação) e que H1 é a Hipótese Alternativa (corresponde à situação proposta, caso a Hipótese Nula seja falsa e, usualmente, aquela que se pretende demonstrar) (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006).

Deste modo, temos que:

- H1: Existem diferenças no nível de satisfação geral no trabalho, de acordo com o género dos trabalhadores;
- H2: Existem diferenças do nível de satisfação do trabalho de acordo com a idade dos colaboradores;
- H3: A satisfação no trabalho varia de acordo com a antiguidade no trabalho;
- H4: Existe uma relação entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho;
- H5: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança orientada para o relacionamento.
- H6: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança orientada para a tarefa.
- H7: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança situacional.

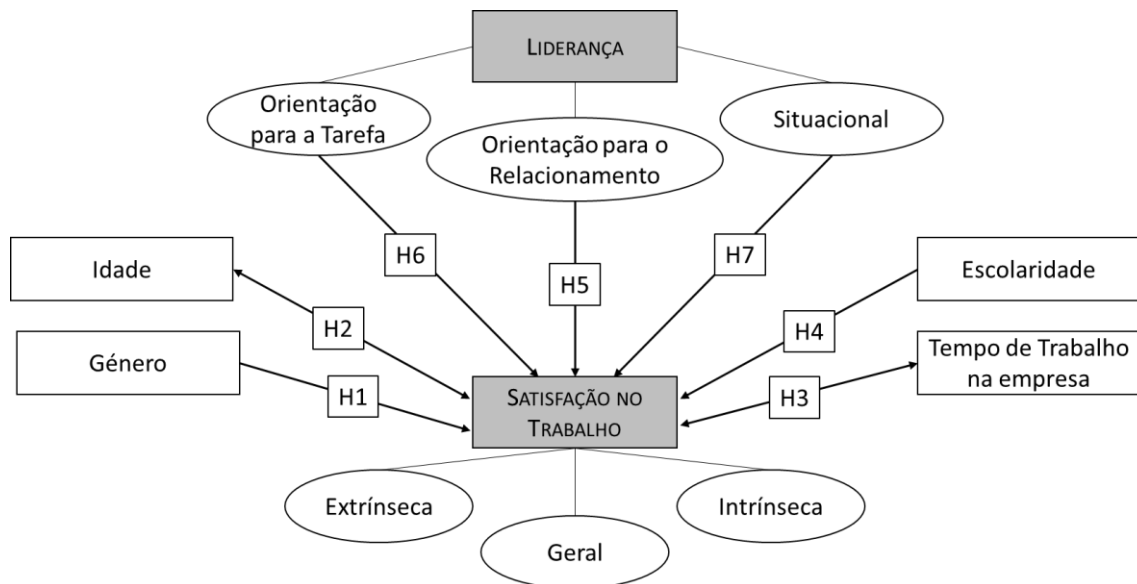


Figura 10 - Esquema representativo das hipóteses propostas a estudar

Para além das hipóteses acima descritas, também as seguintes questões foram propostas à obtenção de respostas neste trabalho:

Q₁: Qual é o estilo de liderança predominante nesta empresa, em geral e em cada Unidade em particular?

Q₂: Os trabalhadores estão satisfeitos no trabalho? A que nível?

5. Instrumentos

Para a realização deste estudo, foi distribuído, durante os meses de Julho, Agosto e Setembro, um questionário de avaliação da liderança adotada pelo líder e da satisfação no trabalho dos colaboradores. Este questionário é constituído por diferentes itens e por uma escala, sendo de atribuição fácil de um número dessa escala a cada um dos itens, sendo cada um deles descrito com um vocabulário simples, com o objetivo de ser facilmente compreendido por todos os sujeitos da amostra. Foi garantido o anonimato das respostas com o objetivo de tornar os resultados mais confiáveis e fidedignos.

O questionário final encontra-se no Anexo I e, como pode ser verificado, foi dividido em três partes distintas, descritas abaixo.

5.1. Recolha de Dados Sociodemográficos

- Idade;
- Género;
- Nível de Escolaridade;
- Cargo Ocupado na Empresa;
- Tipo de Contrato de Trabalho;
- Tempo de Trabalho na Empresa.

5.2. Perceção do Estilo de Liderança Adotado Pelos Líderes na Empresa

A segunda parte do instrumento é composta pela Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais, na sua forma final desenvolvido por Melo (2004). Este questionário contém 19 itens (todo eles formulados na forma positiva) que permitem determinar o estilo de liderança adotado na empresa, sendo os mesmos um constructo multidimensional de 3 componentes distintos, correspondendo aos estilos de liderança mais evidenciados na literatura (**ver Anexo II**):

- Orientação dos comportamentos para o Relacionamento: composto por 9 itens – 1, 2, 5, 6, 10, 11, 13, 16 e 19 (exemplo: “Encontra tempo para ouvir os membros do grupo”);
- Orientação dos comportamentos para a Tarefa: composto por 6 itens – 4, 7, 8, 12, 14 e 17 (exemplo: “É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos”);

- **Orientação Situacional:** composto por 4 itens – 3, 9, 15 e 18 (exemplo: “Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante a tarefa a ser executada”).

Cada um dos itens é medido através de uma escala de tipo *Likert*, entre 1 e 5, onde 1 representa “Nunca age assim” e 5 representa “Age sempre assim”.

Este questionário, e consequentemente cada um dos itens, foram originalmente validados por Melo (2004), tendo obtido uma excelente consistência interna para o Fator de Relacionamento (Alfa de Cronbach=0,94), aceitável para o Fator Tarefa (Alfa de Cronbach=0,72) e boa consistência interna para o Fator Situacional (Alfa de Cronbach=0,82). Para além, disto, são de utilização livre desde a sua publicação na Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

No caso deste estudo em específico, foi obtido um Alfa de Cronbach=0,857 para a escala global de liderança, 0,900 para a escala de Relacionamento, 0,776 para a escala de Tarefa e 0,627 (questionável) para a escala de Situacional (ver Tabela 4).

Tabela 4 - Valores da consistência interna da EAEG

Escala	Nº de Itens	Alfa de Cronbach
Global	19	0,857
Relacionamento	9	0,900
Tarefa	6	0,776
Situacional	4	0,627

Analisando ainda os dados obtidos pela análise de consistência interna desta escala (ver Tabela 5), podemos concluir que se os itens 2, 3, 4 e 8 fossem eliminados, o valor global do Alfa de Cronbach aumentaria.

Tabela 5 - Coeficiente de correlação de Pearson de cada um dos itens com o valor global EAEG

	Média da Escala se Item Eliminado	Variância da Escala se Item Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Quadrado da Correlação Múltipla	Alfa de Cronbach se Item Eliminado
1	75.4118	56.767	0.461	0.756	0.85
2	75.3333	60.307	0.191	0.368	0.859
3	75.8039	59.601	0.117	0.466	0.866
4	75.6078	59.963	0.134	0.649	0.863
5	75.6667	53.627	0.699	0.848	0.84
6	75.5294	53.894	0.669	0.845	0.841
7	75.8627	55.801	0.424	0.743	0.852
8	75.8235	56.988	0.287	0.771	0.859
9	75.2745	57.283	0.423	0.67	0.852
10	75.7843	52.173	0.664	0.727	0.84
11	75.7843	52.133	0.686	0.711	0.839
12	75.7451	56.154	0.457	0.772	0.85
13	75.3725	57.678	0.435	0.565	0.852
14	75.2941	57.852	0.365	0.696	0.854
15	75.8627	54.681	0.444	0.591	0.852
16	75.3725	56.038	0.587	0.8	0.846
17	75.6078	56.243	0.404	0.655	0.853
18	75.3922	54.803	0.691	0.667	0.842
19	75.5882	54.567	0.601	0.733	0.844

5.3. Avaliação da Satisfação no Trabalho dos Colaboradores

A terceira parte diz respeito à avaliação da satisfação no trabalho dos trabalhadores, pela Escala Geral de Satisfação no Trabalho de Warr *et al* (1979) – validada em Portugal por Viterbo (2012). Este questionário é constituído por 15 itens (todos eles redigidos na forma positiva), sendo por isso considerado “curto e robusto” e capaz de ser aplicado a qualquer pessoa, independentemente da sua formação. Esta foi uma característica importante tomada em consideração, tendo em conta a amostra, uma vez que o nível de escolaridade e a variedades de pessoas é vasta na população estudada.

Este instrumento é capaz de avaliar a satisfação geral no trabalho e a satisfação no trabalho relativamente a 8 aspetos do mesmo:

- Quantidade de variedade de trabalho;
- Oportunidades para utilizar as capacidades;

- Liberdade de escolha do método de trabalho;
- Quantidade de responsabilidade;
- Condições físicas do trabalho;
- Quantidade de horas de trabalho;
- Reconhecimento pelo trabalho;
- Colegas de trabalho.

O mesmo permite, para além de avaliar a Satisfação Geral com o trabalho, abordar um constructo bidimensional, formado por duas subescalas (consultar anexo III):

- Satisfação Intrínseca – Os fatores intrínsecos abordam aspetos como o reconhecimento obtido pelo trabalho, responsabilidade, promoção e aspetos relacionados com as tarefas em si (questões número 2, 4, 6, 8, 10, 12 e 14);
- Satisfação Extrínseca – Os fatores extrínsecos abordam a satisfação do trabalhador em relação à organização do trabalho, como o horário, o salário e as condições físicas de trabalho (questões número 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 e 15).

Estes itens são cotados com uma escala de tipo *Likert* de 7 pontos, correspondendo o valor de 1 (um) a “Muito Insatisfeito” e o valor de 7 (sete) a “Muito Satisfeito”. Sendo esta uma escala aditiva, a pontuação total obtém-se através da soma das posições de cada sujeito a cada resposta. A pontuação total da escala oscila entre 15 e 105, sendo que, quanto maior for a pontuação, maior é a satisfação geral.

Devem ainda ser analisadas, em separado, as subescalas intrínseca e extrínseca, sendo que os seus valores oscilam entre 7 e 49 (intrínseca) e 8 e 56 (extrínseca).

Relativamente à fiabilidade deste questionário, este foi validado no Reino Unido, apresentando uma boa consistência interna para a Satisfação Geral (alfa de Cronbach entre 0,85-0,88) e uma boa/aceitável consistência interna para as Satisfação Intrínseca e Extrínseca (alfa de Cronbach de 0,79-0,85 e 0,74-0,78, respetivamente).

No caso deste estudo em específico, foi obtido um Alfa de Cronbach=0,879 para a escala global de satisfação no trabalho, 0,824 para a satisfação intrínseca e 0,754 para a satisfação extrínseca (ver Tabela 6).

Tabela 6 - Valores da consistência interna obtidos para a EGST

Escala	No de Itens	Alfa de Cronbach
Geral	15	0,879
Intrínseca	7	0,824
Extrínseca	8	0,754

Analisando os dados ainda obtidos pela análise de consistência interna desta escala, podemos concluir (consultar Tabela 7) que se os itens 3 e 15 fossem eliminados, o valor global do Alfa de Cronbach aumentaria. Se o item 13 fosse eliminado, o valor global do Alfa de Cronbach manter-se-ia igual.

Tabela 7 - Coeficiente de correlação de Pearson de cada um dos itens com o valor global EGST

	Média da Escala se Item Eliminado	Variância da Escala se Item Eliminado	Correlação Item-Total Corrigida	Quadrado da Correlação Múltipla	Alfa de Cronbach se Item Eliminado
1	71.745	137.514	0.544	0.72	0.872
2	71.529	144.854	0.532	0.614	0.872
3	70.765	156.904	0.182	0.444	0.885
4	71.922	136.834	0.714	0.653	0.863
5	70.922	149.834	0.497	0.412	0.874
6	71.098	146.77	0.661	0.613	0.869
7	73.275	133.283	0.687	0.7	0.864
8	71.529	145.654	0.52	0.73	0.872
9	71.392	146.243	0.64	0.788	0.869
10	73.078	133.194	0.629	0.69	0.867
11	71.961	141.118	0.762	0.734	0.863
12	71.667	140.907	0.708	0.71	0.865
13	71.745	147.074	0.387	0.537	0.879
14	71.333	151.667	0.419	0.751	0.876
15	72.392	143.603	0.376	0.618	0.882

A EGST, utilizada neste trabalho, foi validada e traduzida para Português, através da sua versão original em Inglês, por Conceição Viterbo (2012), no âmbito da realização da sua Tese de Doutoramento, pela Universidade de Cádiz, em 2012.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E ANÁLISE

1. Análise Descritiva da Amostra

O número total de sujeitos consiste em 51 trabalhadores de uma empresa de prestação de serviços de saúde na área do grande Porto, sendo os mesmos pertencentes a 5 Unidades diferentes desta mesma empresa. Deste modo, 6 deles (11,8%) pertencem à Unidade 1, 9 (17,6%) à Unidade 2, 15 (29,4%) à Unidade 3, 10 (19,6%) à Unidade 4 e 11 (21,6%) à Unidade 5.

Relativamente aos dados sociodemográficos, que poderão ser consultados na Tabela 8, 90,2% (46 sujeitos) dos participantes são mulheres e os restantes 9,8% (5 sujeitos) são homens, tendo os mesmos idades compreendidas entre os 23 e os 58 anos, com uma média de 32,27 anos (com Desvio Padrão de 8,649 anos), apresentando uma Moda de 24 anos e uma Mediana de 31 anos. 33 sujeitos (ou seja, 64,7%) detêm uma Licenciatura, 3 deles (5,9%) um Mestrado, 1 (2%) detêm uma Pós-graduação, 12 (23,5%) concluíram os Ensino Secundário e 2 deles (3,9%) fizeram o 9º ano.

Os participantes desempenham diferentes profissões dentro da empresa, sendo que 19 deles (37,3%) são Fisioterapeutas, 11 (21,6%) são Terapeutas da Fala, 9 (17,6%) são Técnicos Auxiliares de Fisioterapia, 5 (9,8%) são Administrativos, 3 (5,9%) são Terapeutas Ocupacionais, 3 (5,9%) são Coordenadores Locais ao mesmo tempo que exercem funções de Fisioterapeuta e apenas 1 (2%) Técnico de Limpeza respondeu ao questionário.

No que diz respeito ao tipo de contrato de trabalho que os mesmos detêm, 49% (25 sujeitos) estão efetivos na empresa, enquanto que 39,2% (20 sujeitos) trabalham a Recibos Verdes e 11,8% (6 sujeitos) estão ao abrigo do programa de Estágio Profissional. A antiguidade dos mesmos na empresa é muito variável, sendo que vai desde 1 mês até 25 anos. A média de anos de trabalho na empresa é de 7,271 anos, com um Desvio Padrão de 1,035 anos; a Mediana encontra-se nos 5 anos e a Moda nos 7 anos. Estes dados mostram ainda que 17 sujeitos (33,3%) trabalham há menos de 1 ano na empresa; 4 (7,8%) trabalham na empresa há menos do que 3 anos, mas mais do que 1 ano; 8 sujeitos (15,7%) trabalham na empresa há mais de 3 anos, mas há menos de 6 anos; 6 (11,8%) trabalham há mais de 6 anos, mas há menos de 9 anos e 16 (31,4%) sujeitos trabalham há mais de 9 anos na empresa.

É importante notar que alguns grupos têm uma muito baixa representatividade e tal poderá enviesar alguns resultados estatísticos.

Tabela 8 - Apresentação dos Resultados da Análise Descritiva relativa a Idade, Unidade, Género, Escolaridade, Função desempenhada, Tipo de contrato e Tempo de Trabalho na Empresa.

Idade	
Média	32,27
Desvio Padrão	8,65
Moda	24
Mediana	31

Mínimo	23	
Máximo	58	
	n	%
Unidade		
Unidade 1	6	11,8
Unidade 2	9	17,6
Unidade 3	15	29,4
Unidade 4	10	19,6
Unidade 5	11	21,6
Gênero		
Feminino	46	90,2
Masculino	5	9,8
Escolaridade		
12º ano	12	23,5
9º ano	2	3,9
Licenciatura	33	64,7
Mestrado	3	5,9
Pós-Graduação	1	2,0
Função Desempenhada		
Administrativa	5	9,8
Coordenador local / Fisioterapeuta	3	5,9
Fisioterapeuta	19	37,3
Terapeuta da Fala	11	21,6
Terapeuta Ocupacional	3	5,9
Técnico Auxiliar de Fisioterapia	9	17,6
Técnico Limpeza	1	2,0
Tipo de Contrato		
Efetivo	25	49,0
Estagio Profissional	6	11,8
Recibos Verdes	20	39,2
Tempo de Trabalho na Empresa		
Menos de 1 ano	17	33,3
Entre 1 e 3 anos	4	7,8
Entre 3 e 6 anos	8	15,7
Entre 6 e 9 anos	6	11,8
Mais de 9 anos	16	31,4

A Tabela 9 representa a média, desvio padrão e valores mínimos e máximos obtidos referentes à análise descritiva dos itens que dizem respeito ao questionário acerca da liderança. A média teórica neste caso foi considerada 3 (correspondendo a “Ocasionalmente age assim”), pelo que valores abaixo de 3 significam que o líder “raramente” ou “nunca” age de determinada forma e valores acima de 3 significam que o líder “frequentemente” ou “sempre” age de determinada forma.

Tabela 9 - Representação da estatística descritiva relativamente ao estilo de liderança adotada na empresa.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Tarefa	4,13	0,56	2,83	5,00
Relacionamento	4,25	0,56	2,33	5,00
Situacional	4,20	0,56	2,25	5,00

Como complemento à Tabela 9, na Tabela 10 estão representados os valores da média relativa ao estilo de liderança percebido pelos colaboradores, distinguindo, desta vez, as diferentes Unidades da Empresa. Podemos confirmar que a unidade 3 apresenta os valores médios mais baixos na dimensão tarefa ($X=3,83$), enquanto que na dimensão relacionamento ($X=3,83$), é a unidade 2 que apresenta os valores médios mais baixos. Na dimensão situacional, os valores médios das diferentes unidades são muito similares, e situam-se todos entre 4,12 e 4,33.

Tabela 10 - Valores da média obtida relativa ao estilo de liderança percebido pelos colaboradores, em cada uma das diferentes unidades da empresa em estudo.

	Tarefa	Relacionamento	Situacional
Unidade 1	4,61	4,48	4,33
Unidade 2	4,57	3,83	4,19
Unidade 3	3,83	4,39	4,12
Unidade 4	3,98	4,52	4,15
Unidade 5	4,03	4,02	4,30

Relativamente à satisfação no trabalho, a Tabela 11 apresenta os resultados descritivos das médias, desvio padrão, valores mínimos e máximos obtidos para esta variável. Neste caso, a média teórica foi considerada 4 (correspondente ao sentimento de indiferença “nem satisfeito nem insatisfeito”), significando que qualquer valor acima de 4 é considerado que os colaboradores estão satisfeitos, e valores abaixo de 4 os trabalhadores encontram-se insatisfeitos. Assim, não existe uma diferença muito grande entre a média da satisfação geral e a das duas dimensões da satisfação, encontrando-se estas entre 5,11 e 5,15. No entanto, é possível aferir que os colaboradores se encontram mais satisfeitos com fatores intrínsecos do que extrínsecos.

Tabela 11 - Representação da estatística descritiva relativamente à satisfação no trabalho dos colaboradores na empresa.

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Satisfação Geral	5,13	0,85	3,33	6,80
Satisfação Intrínseca	5,15	0,94	2,57	6,86
Satisfação Extrínseca	5,11	0,88	3,00	6,75

Na Tabela 12 estão representados os valores relativos à média da satisfação no trabalho, diferenciando as diferentes Unidades da Empresa em estudo. Pode verificar-se que é a Unidade 1 que detém um maior nível de satisfação, quer geral, quer intrínseca ou extrínseca (com valores médios de 5,74; 5,62 e 5,85 respetivamente). A Unidade 5 é a que detém um menor nível de satisfação, com valores médios de 4,72 para a Satisfação Geral, 4,71 para a Satisfação Intrínseca e 4,72 para a Satisfação Extrínseca.

Tabela 12 - Média da satisfação no trabalho, em cada uma das diferentes unidades da empresa em estudo.

	Satisfação Geral	Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
Unidade 1	5,74	5,62	5,85
Unidade 2	5,10	5,13	5,07
Unidade 3	5,01	5,10	4,93
Unidade 4	5,40	5,41	5,39
Unidade 5	4,72	4,71	4,72

A Tabela 13 representa os valores médios relativos à satisfação no trabalho, no que diz respeito dos diferentes grupos de idade em que os trabalhadores se inserem. Os trabalhadores com idades compreendidas entre os 20 e os 29 são os que apresentam uma satisfação geral mais elevada, sendo que trabalhadores com idades entre os 30 e os 39 anos detêm a menor pontuação no que diz respeito a satisfação geral no trabalho. Apesar disto, em todos os grupos existe uma satisfação positiva em relação ao trabalho desempenhado.

Tabela 13 - Média da satisfação no trabalho, em cada um dos grupos de idade dos trabalhadores.

	n	Satisfação Geral	Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
20-29 anos	23	5,27	5,25	5,28
30-39 anos	20	4,96	5,01	4,91
40-49 anos	5	5,23	5,43	5,05
50-59 anos	3	4,98	4,71	5,21

2. Teste de Hipóteses

H1: Existem diferenças no nível de satisfação geral no trabalho, de acordo com o género dos trabalhadores.

De forma a testar a Hipótese 1, foi realizado o teste não-paramétrico de Mann-Whitney uma vez que o grupo dos Homens não detém uma amostra mínima de 30 sujeitos, não preenchendo, assim, os pressupostos para a aplicação do teste *t-student* para amostras independentes. Na Tabela 14 encontram-se os valores da estatística descritiva referente aos grupos por género, relativamente à satisfação no trabalho. De acordo com os resultados descritivos, verifica-se que a satisfação geral dos homens é ligeiramente superior à das mulheres.

Tabela 14 - Valores estatísticos dos grupos por género, relativamente a satisfação no trabalho.

	Género	n	Media	Desvio Padrão
Satisfação Intrínseca	Masculino	5	5,23	1,02
	Feminino	46	5,14	0,94
Satisfação Extrínseca	Masculino	5	5,35	0,72
	Feminino	46	5,08	0,89
Satisfação Geral	Masculino	5	5,29	0,84
	Feminino	46	5,11	0,86

Na Tabela 15 encontram-se representados os valores obtidos através do teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. Pela análise dos valores *prova*, quer para a Satisfação Intrínseca, Extrínseca ou Geral, pode afirmar-se que não foi comprovada qualquer diferença significativa entre homens e mulheres no que diz respeito à satisfação no trabalho. Sendo assim, a Hipótese 1 não foi confirmada.

Tabela 15 - Valores estatísticos para o teste de Mann-Whitney, para comparação da satisfação no trabalho por género.

	Satisfação Geral	Intrínseca	Extrínseca
Mann-Whitney U	101	110	100,5
Wilcoxon W	1182	1191	1181,5
Exact Sig. (2-caudas)	0,678	0,890	0,656

H2: Existem diferenças do nível de satisfação do trabalho de acordo com a idade dos colaboradores

Para testarmos esta hipótese recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman*, cujos resultados apresentamos na Tabela 16.

A análise destes dados permite-nos afirmar que não existe uma correlação significativa entre a Idade e a Satisfação Geral, uma vez que os valores $p > 0.05$. Estamos assim em condições de concluir a não confirmação da Hipótese 2.

Tabela 16 - Valores estatísticos referentes ao teste de correlação de *Spearman*, relativo à relação entre idade e satisfação no trabalho.

n=51		Idade
Satisfação Geral	Coeficiente de Correlação	-0,134
Intrínseca	Coeficiente de Correlação	-0,118
Extrínseca	Coeficiente de Correlação	-0,149

Para a verificação desta hipótese, a variável idade foi recodificada numa outra variável, em que os sujeitos foram organizados de acordo com os seguintes grupos: 20-29 anos, 30-39 anos, 40-49 anos e 50-59 anos.

De forma a verificar se existem diferenças no que refere à satisfação no trabalho entre os grupos atrás mencionados, foi utilizado o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, uma vez que os grupos não continham mais do que 30 sujeitos cada um. Os resultados são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Dados estatísticos referentes ao teste de *Kruskal-Wallis* relativo à idade e satisfação no trabalho

	Satisfação Geral	Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
Qui-Quadrado	1,701	2,150	2,377
Graus de Liberdade	3	3	3
Asymp. Sig.	0,637	0,542	0,498

Os resultados obtidos revelam que não existem diferenças significativas, de acordo com os grupos etários, quer para a Satisfação Geral, Intrínseca e Extrínseca, uma vez que os valores *prova* são todos superiores a 0,05.

Desta forma, conclui-se que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar que existem diferenças do nível de satisfação do trabalho de acordo com a idade dos colaboradores. Posto isto, não é possível confirmar a Hipótese 2.

H3: Existe uma relação entre o tempo de trabalho na empresa e a satisfação no trabalho.

O teste à Hipótese 3 foi realizado através do cálculo do Coeficiente de Correlação de *Spearman*, cujos resultados podem ser consultados na Tabela 18.

Tabela 18 - Valores estatísticos referentes ao teste de correlação de Spearman, relativo a relação entre tempo de trabalho na empresa e satisfação no trabalho.

n=51		Tempo de Trabalho na Empresa
Satisfação Geral	Coeficiente de Correlação	-0,085
Intrínseca	Coeficiente de Correlação	-0,090
Extrínseca	Coeficiente de Correlação	-0,091

Os dados obtidos revelam que, para a amostra estudada, não existe uma correlação significativa entre o Tempo de Trabalho na Empresa e a Satisfação Geral, Intrínseca ou Extrínseca. Sendo assim, e dado que os valores prova são todos superiores a 0,05, poderemos afirmar que, para a amostra presente, não existe relação entre a antiguidade e a satisfação no trabalho, não sendo possível confirmar a Hipótese 3.

Para a verificação desta hipótese, a variável Tempo de Trabalho na Empresa foi recodificada, sendo os sujeitos agrupados de acordo com os seguintes grupos: <1 ano, ≥1 e <3 anos, ≥3 e <6 anos, ≥6 e <9 anos e ≥9 anos.

De forma a verificar se existem diferenças no que refere à satisfação no trabalho entre estes grupos, e uma vez que o número de sujeitos de cada grupo é <30, não preenchendo os pressupostos para a aplicação de testes paramétricos, foi realizado o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*. Os resultados deste teste podem ser consultados na Tabela 19.

Tabela 19 - Dados estatísticos referentes ao teste de Kruskal-Wallis relativo ao tempo de trabalho na empresa e satisfação no trabalho

	Satisfação Geral	Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
Qui-Quadrado	3,255	1,839	3,901
Graus de Liberdade	4	4	4
Asymp. Sig.	0,516	0,765	0,420

Os resultados obtidos revelam que não existem diferenças significativas dependendo do tempo de trabalho na empresa, quer para Satisfação Geral, Intrínseca e Extrínseca. Uma vez que todos os $p > 0,05$, conclui-se que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a Hipótese 3.

H4: Existe relação entre o nível de escolaridade e a satisfação no trabalho.

A variável Nível de Escolaridade está dividida em 5 grupos: Mestrado, Pós-Graduação, Licenciatura, 12º ano e 9º ano. De forma a analisar a existência de diferenças no refere à satisfação no trabalho entre estes grupos, foi realizado o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis*, cujos resultados se encontram descritos na Tabela 20.

Tabela 20 - Dados estatísticos referentes ao teste de Kruskal-Wallis relativo nível de escolaridade e satisfação no trabalho.

	Satisfação Geral	Satisfação Intrínseca	Satisfação Extrínseca
Qui-Quadrado	3,516	2,918	3,389
Graus de Liberdade	4	4	4
Asymp. Sig.	0,475	0,572	0,495

Os resultados deste teste indicam a inexistência de diferenças significativas entre grupos, em relação à Satisfação Geral, Intrínseca e Extrínseca, uma vez que os valores *prova* são $> 0,05$. Desta forma, conclui-se que não existem evidências estatísticas suficientes para afirmar a Hipótese 4.

H5: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança orientada para o relacionamento.

H6: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança orientada para a tarefa.

H7: Existe uma relação entre a satisfação no trabalho e a liderança situacional.

De forma a averiguar se existe uma correlação entre o estilo de liderança adotado (orientado para o Relacionamento, para a Tarefa, ou Situacional) e a satisfação no trabalho (H5, H6 e H7) foi determinado o Coeficiente de Correlação entre estas variáveis. De forma a verificar a normalidade da amostra, foi realizado o teste de normalidade da Assimetria e Curtose, cujos resultados se encontram na Tabela 21.

Tabela 21 - Valores relativos ao teste de normalidade

	Assimetria		Curtose	
	Coeficiente	Erro Padrão	Coeficiente	Erro Padrão
Relacionamento	-1,139	0,333	1,687	0,656
Tarefa	-0,187	0,333	-0,672	0,656
Situacional	-1,003	0,333	1,866	0,656
Satisfação Geral	-0,261	0,333	-0,618	0,656

A normalidade foi testada para as quatro variáveis, através da fórmula: $\frac{\text{Coeficiente}}{\text{Erro Padrao}}$, aplicada tanto para a Assimetria (A) como para a Curtose (C). A normalidade é assumida no caso de A e C se encontrarem entre -1.96 e 1.96 (Rose, Spinks, & Canhoto, 2015).

Os resultados demonstraram, então, que as variáveis Tarefa (A=-0.56 e C=-1.02) e Satisfação Geral (A=-0.78 e C=-0.94) seguem uma distribuição normal, ao contrário das variáveis Relacionamento (A=-3.42 e C=2.57) e Situacional (A=-3.01 e C=2.84). Sendo assim, foi realizado o Coeficiente de Correlação de *Spearman* em todas as variáveis, exceto para a análise da correlação entre as variáveis Satisfação Geral e Tarefa, tendo sido utilizado, neste caso, o Coeficiente de Correlação de *Pearson*, de modo a medir a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre as componentes (ver Tabela 22).

Tabela 22 - Resultado dos testes de correlação de Pearson (para a variável Tarefa) e Spearman para as variáveis Relacionamento e Situacional.

n=51		Satisfação Geral
Relacionamento	Coeficiente de Correlação	0,488*
Tarefa	Coeficiente de Correlação	0,419*
Situacional	Coeficiente de Correlação	0,218

* $p < 0,01$

De acordo com os testes realizados, verifica-se que apenas a Liderança orientada para o Relacionamento e para a Tarefa se apresentam moderada e positivamente correlacionadas com a satisfação no trabalho, para um nível de significância de 0,01.

Estes dados permitem afirmar H5 e H6, mas não H7.

Partindo destes resultados, realizou-se uma regressão linear múltipla, com o objetivo de verificar se as variáveis Liderança Orientada para o Relacionamento, Tarefa ou Situacional apresentam impacto no nível geral de satisfação no trabalho. Os resultados deste teste são apresentados na Tabela 23.

Tabela 23 - Resultados sumários da Regressão Linear Múltipla.

R	R²	R² Ajustado	Desvio Padrão da Estimativa
0,658 ^a	0,433	0,396	0,66235

a. Preditores: Situacional, Tarefa, Relacionamento

Através dos valores apresentados, conclui-se que 43,3% da variação da satisfação do trabalho é explicada pelas dimensões Situacional, Tarefa e Relacionamento,

A Tabela 24 apresenta os resultados do teste.

Tabela 24 - Valores estatísticos do teste de Regressão Linear.

	Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Quadrado da Média	F	Sig.
Regressão	15.724	3	5.241	11.947	.000 ^b
Residual	20.619	47	0.439		
Total	36.344	50			

a. Variável dependente: Satisfação Geral

b. Preditores: Situacional, Tarefa, Relacionamento

Relativamente ao peso que cada uma das dimensões tem sobre a satisfação no trabalho, podemos concluir, com base nos dados da Tabela 25, que existem evidências estatísticas para afirmar que, para as variáveis Relacionamento e Tarefa, o declive da reta de regressão é significativamente diferente de zero, ou seja, existe uma regressão linear entre as variáveis. Por seu lado, para a variável Situacional, não podemos afirmar que existe uma relação significativa entre as duas variáveis em questão.

É possível ainda acrescentar que a liderança orientada para relacionamento é a que apresenta um maior contributo para a satisfação no trabalho (cerca de 50%), seguida da liderança orientada para a tarefa (31,5%). Pelo contrário, a liderança situacional não contribui significativamente para a explicação da satisfação no trabalho dos colaboradores (detém apenas 3,2%). Em conclusão, pode afirmar-se H5 e H6, mas não H7.

Tabela 25 - Coeficientes da regressão linear.

	β	t	Sig.
Relacionamento	0.502	4.082	0.000
Tarefa	0.315	2.731	0.009
Situacional	0.032	0.257	0.798

a. Variável dependente: Satisfação no Trabalho.

CAPÍTULO IV

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será concretizada a análise e discussão dos resultados obtidos através, quer da análise descritiva da amostra, quer dos testes de hipótese realizados para o estudo.

Deste modo, pode começar-se por afirmar que, apesar da proximidade de valores, globalmente nesta empresa, o estilo de liderança mais comumente percebido pelos colaboradores é a Liderança Orientada para o Relacionamento. No entanto, e como a empresa se encontra dividida em diferentes unidades, o estilo percebido difere dependendo da Unidade em que os trabalhadores estão inseridos, existindo diferenças nesta percepção. Foi, então, possível concluir que, nas Unidades 1 e 2, os colaboradores percebem principalmente uma Liderança Orientada para a Tarefa por parte dos seus líderes; por outro lado, as Unidades 3 e 4 percebem uma Liderança Orientada para o Relacionamento; por fim, a Unidade 5 vivencia especialmente uma Liderança Situacional.

Relativamente à satisfação no trabalho, a análise descritiva deste parâmetro foi capaz de mostrar que, tanto na globalidade da empresa, como em cada uma das Unidades individualmente, os colaboradores se encontram positivamente satisfeitos com o seu trabalho. É possível afirmar este facto, uma vez que a média geral obtida, tanto para a satisfação geral, como para as satisfações extrínseca e intrínseca, se encontra acima dos 4 pontos (considerado, neste trabalho, como a média teórica, ou seja, o valor correspondente ao sentimento de indiferença), numa escala de 1 a 7. Mais se pode afirmar que a satisfação intrínseca dos colaboradores se encontra ligeiramente acima da satisfação extrínseca dos mesmos (5,15 *versus* 5,11), o que significa que os colaboradores da empresa em estudo, apesar da pouca diferença, se encontram mais satisfeitos com aspetos relacionados com as tarefas que desempenham no dia-a-dia e a responsabilidade que lhes é atribuída, do que com os salários e as condições físicas de trabalho, por exemplo.

Os dados obtidos relativamente à satisfação no trabalho em cada uma das Unidades individualmente, dizem ainda que, em todas elas, o nível de satisfação, apesar de positivo, é apenas “Moderado”, uma vez que a média mais elevada encontrada é de 5,74 (na Unidade 1) e a mais baixa é de 4,72 (na Unidade 5). Para que os colaboradores atingissem níveis de “Satisfeito” ou “Muito Satisfeito”, seria necessário atingirem valores médios superiores a 6 valores.

Relativamente aos dados descritivos da satisfação no trabalho, foi possível perceber que existem ainda 4 colaboradores que se encontram mesmo “Moderadamente Insatisfeitos” com o seu trabalho, obtendo médias inferiores a 4 valores. Apesar disto e por outro lado, existem 7 colaboradores que se encontram “Satisfeitos” com o seu trabalho, estando ainda alguns bastante próximos de “Muito Satisfeito”, com uma média geral da satisfação no trabalho de 6,6 e 6,8, numa escala de 1 a 7 valores.

O facto de, em média, os funcionários de cada Unidade apenas estarem “Moderadamente Satisfeitos” e não atingirem patamares de “Satisfeito” ou “Muito Satisfeito” e as discrepâncias entre as diferentes Unidades, fornece à administração da empresa e aos seus líderes um bom indicador da provável necessidade de futuras mudanças capazes de aumentar a performance dos

colaboradores, de cada uma das Unidades e da empresa em geral, uma vez que também a média geral das 5 unidades não ultrapassa os 6 pontos (ficando-se pelos 5,1255). Spector (1997) defende que a satisfação no trabalho pode servir como indicador das atividades organizacionais, podendo existir diferentes níveis de satisfação em diferentes unidades de uma empresa.

Conjugando os resultados da análise descritiva da liderança percebida pelos trabalhadores e a sua satisfação no trabalho, pode concluir-se que a Unidade com a média de satisfação no trabalho mais baixa – Unidade 5 – é, também ela, a única Unidade na qual os trabalhadores percebem, mais comumente, uma Liderança Situacional.

De forma a estudar em profundidade os dados obtidos neste estudo, foram realizados testes de Hipótese, de forma a relacionar os diferentes parâmetros em estudo.

Dando seguimento à análise descritiva acima explicitada relativamente ao estudo da relação entre a satisfação no trabalho e a liderança percebida pelos colaboradores, foram propostas diferentes Hipóteses que relacionam a Satisfação no Trabalho com a Liderança Orientada para o Relacionamento (H5), Liderança Orientada para a Tarefa (H6) e Liderança Situacional (H7). O teste a cada uma destas Hipóteses permitiu a verificação de duas delas, sendo possível afirmar H5 e H6 mas não H7.

Relativamente às dimensões de liderança orientada para a Tarefa e para o Relacionamento, foi possível comprovar através do coeficiente de correlação que estas têm um impacto significativo na satisfação no trabalho dos colaboradores, sendo que a liderança orientada para o Relacionamento apresenta uma correlação mais forte, demonstrando que uma liderança centrada nos colaboradores e nas suas necessidades tem um impacto positivo na satisfação no trabalho nos mesmos. Resultados semelhantes foram encontrados por Tepret e Tuna (2015).

Quanto à liderança Situacional, não foi possível confirmar a sua relação com a satisfação no trabalho através do coeficiente de correlação, não tendo sido confirmada H7.

No entanto, foi realizada uma regressão linear com o objetivo de provar a capacidade preditiva das variáveis Relacionamento e Tarefa em relação à satisfação no trabalho dos colaboradores. Foi possível aferir que existe uma regressão linear entre as variáveis. Este teste demonstrou-nos ainda que a liderança Situacional contribuiu apenas com 3,2% para a Satisfação Geral no Trabalho, sendo que os outros dois estilos de liderança, orientada para o Relacionamento e para a Tarefa, explicam, respetivamente, 50,2% e 31,5%, corroborando estudos anteriores acerca do mesmo tema, como Madlock (2008) e Akdola e Arikboga (2015).

Fazendo uma análise complementar entre a análise descritiva dos dados e os testes de hipótese, conclui-se que ambos estão alinhados. Numa primeira análise descritiva, concluiu-se que, ao mesmo tempo que a Unidade 5 é a que apresenta um valor médio de satisfação no trabalho mais baixo, é também ela dominada por uma Liderança Situacional. Isto encontra-se de acordo com o resultado do teste à Hipótese 7, demonstrando que não existe uma relação entre a

Satisfação no Trabalho e a Liderança Situacional, ou seja, que este estilo de liderança contribui muito pouco para a satisfação no trabalho, neste caso, com 3,2%, como já referido.

Por outro lado, na Unidade com maior nível de satisfação no trabalho – Unidade 1 – os colaboradores percecionam principalmente uma liderança orientada para a Tarefa. Este resultado pode ser considerado inesperado, uma vez que, segundo os testes de hipótese realizados, é uma Liderança Orientada para o Relacionamento que influencia com maior peso a Satisfação no Trabalho. Apesar disto, quando realizado o teste à Hipótese 6 – que mede a relação entre a satisfação no trabalho e a liderança orientada para a Tarefa – foram encontradas evidências estatísticas suficientes que permitem afirmar que existe uma correlação entre as duas variáveis, sendo possível afirmar que, para além da liderança orientada para o relacionamento, também a liderança orientada para a tarefa influencia, neste caso em 31,5%, a satisfação no trabalho.

Pode ainda acrescentar-se que as Unidades que percecionam uma Liderança Orientada para o Relacionamento – Unidades 3 e 4 – apresentam médias de satisfação geral no trabalho superiores a 5 valores, o que significa que os trabalhadores destas duas unidades se encontram igual ou acima do nível de “Moderadamente Satisfeitos” (5,01 para a Unidade 3 e 5,40 para a Unidade 4).

Posto isto, é possível afirmar que o objetivo principal deste estudo foi conseguido e é corroborado pela literatura, ou seja, conseguimos provar que, na amostra estudada, o estilo de liderança adotado pelos líderes influencia de facto a satisfação no trabalho, em conjunto com outros fatores (Berson & Linton, 2005; Mohammad, AL-Zeaud, & Batayneh, 2011; Saleem, 2015; Akdola & Arikboga, 2015; Tepret & Tuna, 2015).

Para além destas Hipóteses, foram colocadas ainda hipóteses que relacionam as variáveis sociodemográficas com a satisfação geral no trabalho (H1, H2, H3 e H4). No entanto, nenhuma destas hipóteses pôde ser comprovada na amostra do presente estudo.

Não foi possível provar que existem diferenças no grau de satisfação no trabalho dependendo do género. Isto pode ser devido ao facto de que a amostra em causa apenas é composta por 5 homens, dos 51 respondentes ao inquérito, pelo que não existe um equilíbrio entre o número de sujeitos de um género e de outro que permita uma comparação justa. Este facto é também considerado uma limitação do trabalho, uma vez que não foi possível a obtenção de uma amostra relativamente equivalente neste campo. Esta diferença em relação ao número de sujeitos femininos e masculinos é similar a outras instituições na área da saúde em Portugal, uma vez que as mulheres estão geralmente em maioria. Se olharmos a dados estatísticos em Portugal, é observado que entre 2000 e 2015 na área das Tecnologias de Diagnóstico e Terapêutica (TDT) e Terapia e Reabilitação (categorias profissionais onde estão inseridos a maior parte dos respondentes), a percentagem de mulheres diplomadas é significativamente mais alta que de

homens (temos como exemplo o ano de 2014, em que se diplomaram um total de 950 mulheres na área de TDT e apenas 217 homens) (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2015).

No que diz respeito às restantes variáveis sociodemográficas (idade, antiguidade na empresa e nível de escolaridade), não foi encontrada uma correlação entre estas variáveis e a satisfação geral no trabalho.

Relativamente à idade, não foi possível corroborar os estudos realizados por Crites (1963) e Hajdukova *et al* (2015), que defendem que a satisfação no trabalho tem tendência a aumentar com a idade. Mais uma vez, as características da amostra provocam uma limitação no estudo destas variáveis, uma vez que não existe uma distribuição normal entre os grupos, existindo um maior número de trabalhadores entre os 20-29 e os 30-39 anos (23 e 20, respetivamente) comparativamente ao número de trabalhadores entre os 40-49 e os 50-59 anos (apenas 5 e 3, respetivamente).

Os autores mencionados acima afirmam que a satisfação no trabalho pode estar relacionada com a idade dos colaboradores, com tendência a aumentar à medida que a idade aumenta, no entanto, defendem ainda que as idades entre os 30 e os 40 anos são uma exceção à subida gradual. No presente estudo, apesar de o valor médio da satisfação no trabalho não aumentar à medida que aumenta a idade dos trabalhadores, o grupo entre os 30 e os 39 anos foi o que apresentou o valor médio mais baixo de entre os grupos, relativamente à satisfação geral no trabalho; o grupo de trabalhadores entre os 20 e os 29 anos apresentam o valor médio mais alto em relação a satisfação no trabalho.

Apesar de não haver um alinhamento perfeito entre a literatura encontrada e os resultados obtidos, é possível defender os mesmos uma vez que, sendo os trabalhadores mais novos os mais satisfeitos com o trabalho, demonstra a sua excitação e expectativas iniciais, acreditando em perspetivas de melhoria a médio-longo prazo, sendo que, para o início de carreira as condições apresentadas pela empresa são aliciantes e consideradas adequadas. No entanto, o “choque de realidade”, conforme explica Hajdukova *et al* (2015), acontece após esta fase de encantamento (entre os 20 e os 29 anos), e é depois que a satisfação geral com o trabalho apresenta o valor médio mais baixo, comparativamente com os outros grupos etários.

Outra razão que pode ser apontada para o facto de o grupo de trabalhadores mais jovens ser aquele que apresenta um grau de satisfação no trabalho mais elevado, pode ter a ver com a escassez de trabalho que se vive presentemente em Portugal, pelo que o facto de a empresa ter apostado nestes jovens e lhes ter dado uma oportunidade para mostrar o seu valor, tem um peso bastante grande na sua satisfação, e faz com que esse sentimento de gratidão influencie a sua satisfação.

CONCLUSÕES

O principal objetivo deste estudo era verificar se o estilo de liderança adotado na empresa em estudo influenciava a satisfação no trabalho dos seus colaboradores. Conseguimos demonstrar, através dos resultados obtidos, que esta relação existe, sendo que a principal variável responsável pela satisfação no trabalho é a liderança orientada para o relacionamento, seguida da liderança orientada para a tarefa e seguida por uma liderança situacional.

Relativamente a um outro objetivo que se prendia com aferir até que ponto as características sociodemográficas da amostra poderiam influenciar a satisfação no trabalho, não chegamos a conclusões positivas. Isto pode dever-se ao facto de a amostra não ser muito grande, apesar de corresponder a perto de 60% da totalidade dos colaboradores da empresa. O facto de o número de homens respondentes ser muito inferior ao número de mulheres também foi uma limitação do estudo, uma vez que não foi possível uma verificação fidedigna de estudo de cada grupo.

Outros dos objetivos era averiguar o nível global de satisfação dos colaboradores da empresa e de cada uma das suas unidades em particular. De uma forma geral, os colaboradores da empresa em estudo apresentam-se satisfeitos com o seu trabalho, sendo que se analisarmos cada uma das Unidades em particular, percebemos que os colaboradores mais satisfeitos são aqueles pertencentes à Unidade 1 e os menos satisfeitos são os que trabalham na Unidade 5.

Ainda foi possível concluir que o estilo de liderança predominante na empresa tem uma orientação para o Relacionamento. No entanto, este estilo difere entre as diferentes Unidades da Empresa.

Mais se pode acrescentar que os trabalhadores com um maior nível de satisfação (Unidade 1) percecionam principalmente um estilo de liderança orientado para a tarefa e os colaboradores com níveis mais baixos de satisfação no trabalho (Unidade 5) vivenciam principalmente uma liderança situacional.

Pensa-se que os objetivos desta investigação foram atingidos e que os resultados da mesma poderão ter aplicabilidade prática e poderão, nomeadamente, dar pistas interessantes para a administração desta organização, especialmente no sentido de repensarem algumas das suas estratégias de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akdola, B., & Arikboga, F. S. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 278 – 282.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational–transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice* (10^a ed.). London: Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. New York: Bass, Avolio Associates.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviours. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Barbuto Jr., J. E., & Cummins-Brown, L. L. (2007). *Full Range Leadership*. University of Nebraska: Lincoln Extension - Institute of Agriculture and Natural Resources.
- Barracho, C., & Martins, C. (2010). *Liderança e Género*. Lisboa: Edições Silabo, Lda.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. California: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2^a ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

- Benjamin, L., & Flynn, F. J. (2006). Leadership style and regulatory mode: Value from fit? *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(100), 216-230.
- Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader: The Leadership Classic* (4ª ed.). New York: Basic Books.
- Berson, Y., & Linton, J. (2005). An Examination of the Relationships Between Leadership Style, Quality, and Employee Satisfaction in R&D Versus Administrative Environments. *R&D Management*, 35(1), 51-60.
- Blanchard, K. (2010). *Um Nível Superior de Liderança* (4ª ed.). Lisboa: Actual Editora.
- Bota, O. A. (2013). Job Satisfaction of Teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 83, 634-638.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for Psychologists* (3a ed.). Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2004). *Social Research Methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Bushra, F., Usman, A., & Naveed, A. (2011). Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261-267.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2011). *Human Resource Management* (10ª ed.). USA: McGraw-Hill.
- Carneiro, G. d. (2014). A importância da liderança para o Engagement dos Colaboradores nas Empresas do Vale do Ave. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico do Porto). Obtido de <http://recipp.ipp.pt>
- Chiavenato, I. (2003). *Administração nos Novos Tempos* (15a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Christen, M., Iyer, G., & Soberman, D. (2005). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing*, 70, 137-150.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational Psychology*, 69, 57-81.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California: Sage.
- Crites, J. O. (1963). General Job Satisfaction from a Developmental perspective: Exploring Choice-Job Matjes at Two Carem Stages. *The Carem Development Quarterly*, 52, 162-169.
- Cummings, G., Hayduk, L., & Estabrooks, C. (2005). Mitigating the Impact of Hospital Restructuring on Nurses: The Responsibility of Emotionally Intelligent Leadership. *Nursing Research*, 54(1), 2-12.

- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davis, K. M., & Gardner, W. L. (2012). Charisma Under Crisis Revisited: Presidential Leadership, Long-term Follower Effects and Contextual Influences. *The Leadership Quarterly*, 18, 918-933.
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-analytic Test of Their Relative Validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- Dess, G., Picken, J., & Lyon, D. (1998). Transformational Leadership. *Journal of Managerial Issues*, 10, 30-44.
- Doran, D., McCutcheon, A. S., Evans, M. G., MacMillan, K., McGillis-Hall, L., Pringle, D., . . . Valente, A. (2004). Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance. *Canadian Health Services Research Foundation*.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse Executive Transformational Leadership Found in Participative Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(5), 241-250.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-44.
- Fachada, M. O. (2012). *Psicologia das Relações Interpessoais* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fundação Francisco Manuel dos Santos. (07 de 10 de 2015). *Diplomados na área da Saúde por área de educação e sexo - Portugal*. Obtido em 15 de 11 de 2015, de PRODATA: <http://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ano++no+ensino+superior+na+%C3%A1rea+da+Sa%C3%BAde+total++por+%C3%A1rea+de+educa%C3%A7%C3%A3o+e+forma%C3%A7%C3%A3o+e+sexo-804>
- George, J. M., & Jones, G. R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior* (5ª ed.). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic Leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work. *Journal of Nursing Management*, 18, 993-1003.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos* (12ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill.
- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gomes, S. M. (2014). *Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e Satisfação dos Colaboradores: estudo realizado em IPSS's dos Distritos da Guarda e Viseu*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Obtido de repositorio.ucp.pt

- Graça, T. S. (2016). O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém. (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém). Obtido de <http://repositorio.ipsantarem.pt>
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2013). *Organizational behavior: Managing People and Organizations* (11ª ed.). USA: Cengage Learning.
- Groves, K., & LaRocca, M. (2011). An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Hajdukova, A., Klementova, J., & Klementova Jr, J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Social and Behavioral Sciences*, 471-476.
- Hanan, A.-A. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40-54.
- Haque, M. M., & Thaer, M. A. (2008). Job Characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect. *7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development*.
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene Profiles. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- House, R. J., Hanges, P., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness). 184.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Huston, C. (2008). Preparing Nurse Leaders for 2010. *Journal of Nursing Management*, 16, 905-911.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2ª ed.). Detroit: Thompson Gale.
- Kocher, M. G., Progrebna, G., & Sutter, M. (2009). Other regarding preferences development and leadership styles. *IZA Discussion*, Paper No 4080.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2013). *O Desafio da Liderança: Como Aperfeiçoar a sua Capacidade de Liderar* (5ª ed.). Lisboa: Elsevier.
- Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28.
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 127-143.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Harlow: Prentice Hall.
- Loke, J. C. (2001). Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Review of the MLQ Literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (8^a ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Madlock, P. E. (2008). "The link Between Leadership Style, Communicator Competence and Employee Satisfaction. *Journal Of Business Communication*, 45, 61-78.
- Manojlovich, M., & Laschinger, H. (2002). The Relationship of Empowerment and Selected Personality Characteristics to Nursing Job Satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32, 586-595.
- Masi, R. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-32.
- McGillis-Hall, L., & Doran, D. (2007). Nurses' Perceptions of Hospital Work Environments. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 264-273.
- McNeese-Smith, D. K. (1997). The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity and commitment. *Journal of Nursing Administration*, 29(7), 47-55.
- Melo, E. A. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 4(2), 31-62.
- Mintzberg, H. (2010). Developing Leaders? Developing Countries? *Oxford Leadership journal*, 1(2), 1-10.
- Mohammad, S. I., AL-Zeaud, H. A., & Batayneh, A. M. (2011). The Relationship Between Transformational Leadership and Employees' Satisfaction at Jordanian Private Hospitals. *Business and Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Mosadeghrad, A. M. (2014). Factors Influencing Healthcare Service Quality. *International Journal of Health Policy Management*, 3(2), 77-89.
- Munir, R., Rahman, R., Malik, A., & Ma'amor, H. (2012). Relationship between Transformational Leadership and Employees' Job Satisfaction among the Academic Staff. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 885-890.
- Murugan, M. S. (2007). *Management principles and practices*. New Delhi: New Age International Publishers.

- Naidu, J., & Van Der Walt, M. S. (2005). An Exploration of the Relationship Between Leadership Styles and the Implementation of Transformation Interventions. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 1-10.
- Nedd, N. (2006). Perceptions of Empowerment and Intent to Stay. *Nursing Economics*, 24(1), 13–18.
- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: Theory and Practice* (6 ed.). London: Sage.
- Palestini, R. H. (2009). *From Leadership Theory to Practice: A Game Plan for Success as a Leader*. United Kingdom: Rowman & Littlefield Education.
- Parreira, A. (2000). *O Processo de Liderança nos Grupos e Reuniões de Trabalho*. Lisboa: Plátano.
- Paşaoğlu, D., & Tonu, H. (2014). Strategic Importance of Human Resource Practices on Job Satisfaction in Private Hospitals. *10th International Strategic Management Conference. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 394-403.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership: A Two-sample Study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Platasa, C., Reklitisb, P., & Zimerasc, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare Services. *Social and Behavioral Sciences*, 480-487.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Rego, A., & Cunha, M. (2007). *A Essência da Liderança: Mudança, Resultados, Integridade* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Ribelin, P. (2003). Retention Reflects Leadership Style. *Nursing Management*, 34(8), 18-21.
- Robbins, S. P. (2006). *Comportamento Organizacional* (11ª ed.). Rio de Janeiro: Pearson.
- Robbins, S., & Couter, M. (1998). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. I. (2015). *Management Research - Applying the Principles*. New York: Routledge.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 563-569.
- Schedlitzki, D., & Edwards, G. (2014). *Studying Leadership: Traditional & Critical Approaches*. London: SAGE Publications.
- Schweper Jr., C. H., & Good, D. J. (2013). Transformational Leadership and its Impact on Sales Force Moral Judgment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(4), 299-317.

- Seo, Y., Ko, J., & Price, J. (2004). The Determinants of Job Satisfaction Among Hospital Nurses: A Model Estimation in Korea. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 437-446.
- Sergiovanni, T., & Corbally, J. (1984). *Leadership and organizational culture*. Urbana: University of Illinois Press.
- Skansi, D. (2000). Relation of Managerial Efficiency and Leadership Styles - Empirical Study in Hrvatska Elektroprivreda. *Management*, 5(2), 51-67.
- Smart, M. (2010). *The hidden power of informal leadership: What you need to know to identify your hidden leaders, build trust, inspire action and get results*. Longwood: Xulon Press.
- Smith, P., & Peterson, M. (1988). *Leadership, Organizations and Culture*. Nova Iorque: Sage Publishing.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publications.
- Tadeucci, M. D. (2011). *Motivação e Liderança*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2ª ed.). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tepret, N. Y., & Tuna, K. (2015). Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 673-679.
- Thompson, G., & Vecchio, R. P. (2009). Situational Leadership Theory: A Test of Three Versions. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 837-848.
- Tichy, N., & Devanna, M. (1986). *Transformational Leadership*. New York: Wiley.
- Vanderberg, R. J., & Lance, C. E. (1992). Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Management*, 18(1), 153-167.
- Viterbo, C. (2012). Como se gere o conhecimento? Um estudo em empresas de consultoria informática Portuguesas. *Universidade de Cádiz*.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: John Wiley and Sons.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F., Wang, P., Lawler, J., & Shi, K. (2004). The Role of Collective Efficacy in the Relations Between Transformational Leadership and Work Outcomes. *British Psychological Society*, 77(4), 515-30.
- Wang, X., Chontawan, R., & Nantsupawat, R. (2012). Transformational leadership: effect on the job satisfaction of Registered Nurses in a hospital in China. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 444-451.

- Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the Measurement of Some Work Attitudes and Aspects of Psychological Well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (2004). *Management: A Global Perspective* (11^a ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Wicker, D. (2011). *Job Satisfaction: Fact Or Fiction*. Bloomington: AuthorHouse.
- Wilmore, E., & Thomas, C. (2001). The New Century: Is It Too Late For Transformational Leadership. *Educational Horizons*, 79(3), 115-123.
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2012). Authentic Leadership, Performance, and Job Satisfaction: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (5^a ed.). New Jersey: 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, 15-32.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job Involvement, Commitment, Satisfaction and Turnover: Evidence from Hotel Employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.
- Zuquete, J. P. (2011). The flight of the Eagle: The Charismatic Leadership of Sá Carneiro in Portugal's Transition to Democracy. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 295-306.

ANEXOS

Anexo I – Questionário final para recolha de dados

Questionário de Avaliação

Liderança e Satisfação no Trabalho

Eu, Mariana Alves, na qualidade de investigadora da APNOR-IPP, atualmente a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão das Organizações – Gestão de Empresas, venho solicitar a sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue, num total de 5 (cinco) páginas.

Este surge no âmbito da elaboração da Dissertação intitulada "Impacto do estilo de liderança na satisfação no trabalho nos colaboradores", para a conclusão do Mestrado.

Desta forma, solicita-se uma resposta a todos os itens, caso contrário, o questionário não poderá ser considerado. Não existem respostas certas ou erradas, apenas sinceras.

Será preservada a confidencialidade de todos os dados e os mesmos serão utilizados única e exclusivamente para a realização deste trabalho de investigação.

Desde já agradeço a colaboração prestada, tendo esta uma grande importância para a realização da referida Dissertação.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Idade

2. Género

- ☐ Masculino
☐ Feminino

3. Nível de Escolaridade

4. Cargo Ocupado na Empresa

5. Tipo de contrato

6. Tempo de Trabalho na Empresa

VIRAR A PÁGINA, POR FAVOR.

Questionário de Avaliação**Estilo de Liderança****ESTILO DE LIDERANÇA DO SEU SUPERIOR**

7. Aqui encontra um conjunto de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho com os seus colaboradores. Leia atentamente cada descrição e indique o grau em que ela corresponde à forma como a sua chefia imediata/direta se comporta na organização.

Para responder, assinale com "X" apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, onde:

1 - Nunca age assim

2 - Raramente age assim

3 - Ocasionalmente age assim

4 - Frequentemente age assim

5 - Age sempre assim

O que se pretende é entender até que ponto a sua chefia adota cada um dos comportamentos seguintes.

	1	2	3	4	5
É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	☐	☐	☐	☐	☐
Coloca o trabalho em primeiro lugar	☐	☐	☐	☐	☐
Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos.	☐	☐	☐	☐	☐
Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	☐	☐	☐	☐	☐
Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	☐	☐	☐	☐	☐
Demonstra confiança nos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas	☐	☐	☐	☐	☐
Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência	☐	☐	☐	☐	☐
Mostra-se acessível aos subordinados	☐	☐	☐	☐	☐
Valoriza o respeito à autoridade	☐	☐	☐	☐	☐
Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa	☐	☐	☐	☐	☐
Encontra tempo para ouvir os membros do grupo	☐	☐	☐	☐	☐

VIRAR A PÁGINA, POR FAVOR.

Questionário de Avaliação**Satisfação no Trabalho****SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

8. As perguntas seguintes referem-se a sentimentos em relação ao seu trabalho.

Por favor, leia atentamente cada um dos itens seguintes e selecione com um "X" o grau a que corresponde a sua satisfação com cada um deles, de 1 a 7, de acordo com a seguinte escala:

1 - Muito Insatisfeito

2 - Insatisfeito

3 - Moderadamente Insatisfeito

4 - Nem Satisfeito Nem Insatisfeito

5 - Moderadamente Satisfeito

6 - Satisfeito

7 - Muito satisfeito

O que se pretende é entender o seu grau de satisfação com cada um dos tópicos seguintes.

Sempre que possível, por favor, evitar respostas neutras.

Condições físicas do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Superior hierárquico directo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidade atribuída	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Salário	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidade de utilizar as suas capacidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Relacionamento entre Direcção e Colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Possibilidades de ser promovido	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Modo como a empresa está a ser gerida	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Atenção dada às suas sugestões	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Horário de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Variedade de tarefas que realiza	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estabilidade no seu emprego	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

**MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO.
FOI MUITO IMPORTANTE.**

ATÉ SEMPRE,

Mariana Alves

Anexo II – Dimensão e respectivos itens da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial

Dimensão	Nº Item	Descrição Item
Relacionamento	1	É atencioso(a) no relacionamento com os subordinados
	2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos subordinados
	5	Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados
	6	Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados
	10	Estimula os subordinados a darem opiniões sobre o trabalho
	11	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho
	13	Demonstra confiança nos subordinados
	16	Mostra-se acessível aos subordinados
	19	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo
Tarefa	4	Coloca o trabalho em primeiro lugar
	7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos
	8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)
	12	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um
	14	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas
	17	Valoriza o respeito à autoridade
Situacional	3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua disposição para realizar a tarefa
	9	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram seguros diante a tarefa a ser executada
	15	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da sua competência para realizar a tarefa
	18	Dá liberdade de trabalho aos subordinados que se mostram motivados para executar a tarefa

Anexo III – Fatores e respetivos itens da Escala Geral de Satisfação no Trabalho

Fatores	Nº Item	Descrição Item
Intrínseca	2	Liberdade para escolher o seu próprio método de trabalho
	4	Reconhecimento obtido pelo trabalho bem realizado
	6	Responsabilidade atribuída
	8	Oportunidade de utilizar as suas capacidades
	10	Possibilidades de ser promovido
	12	Atenção dada às suas sugestões
	14	Variedade de tarefas que realiza
Extrínseca	1	Condições físicas do trabalho
	3	Colegas de trabalho
	5	Superior hierárquico direto
	7	Salário
	9	Relacionamento entre Direção e Colaboradores
	11	Modo como a empresa está a ser gerida
	13	Horário de trabalho
	15	Estabilidade no seu emprego