Universidade da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores

Cátia Patrícia Pires da Silva

Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor Joaquim Fernando Monteiro Pratas

Outubro, 2022

Universidade da Maia - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais

Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores

Nome: Cátia Patrícia Pires Da Silva

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador: Prof. Doutor Joaquim Fernando Monteiro Pratas

2021/2022

Agradecimentos

Quero exprimir o meu agradecimento a todos os que me acompanharam ao longo da realização desta dissertação, e que de alguma forma me apoiaram a conseguir elaborar e concluir a mesma.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Universidade da Maia – ISMAI, nomeadamente a todos os docentes que me acompanharam ao longo destes dois anos, por todo o apoio e por tudo o que ensinaram.

Gostaria ainda de agradecer ao meu orientador Dr. Professor Joaquim Fernando Monteiro Pratas pela orientação, disponibilidade, desafios lançados e incentivo que deu ao longo de toda a elaboração do presente trabalho.

Aos meus pais, em especial a minha Mãe, por me terem dado esta oportunidade de frequentar o curso, por sempre acreditarem em mim, e me ajudarem a realizar um dos meus grandes sonhos, para além de serem os melhores pais do mundo.

Aos meus irmãos, Tiago e André, por estarem sempre ao meu lado em todas as fases da minha vida.

Ao meu namorado, Miguel Ângelo, pela paciência, ajuda e compreensão durante todos os momentos stressantes e difíceis da vida pessoal e académica, o que sempre me deu forças para nunca desistir.

Aos meus melhores amigos, Bruno Martins e Catarina Ferreira, que durante este período com momentos muito alegres e outros tristes estiveram sempre a meu lado, demonstrando o valor da verdadeira amizade.

Ao meu grupo de dança MOVE ON DANCE, especialmente as minhas amigas, Rita, Inês F., Inês M., Margarida, Maria e Daniela, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim e me ajudarem a abstrair do mundo académico para momentos divertidos e cheios de energia.

E por fim aos meus amigos académicos, Joana Silva, Marisa Marques e Nuno Martins, no qual guardo com imenso amor e carinho, sem eles a minha licenciatura e o meu mestrado não teria sido o mesmo. A nossa caminhada foi intensa, difícil e cheia de aprendizagem. Estou agradecida a cada um deles.

Resumo:

O presente trabalho analisa a relação entre os vários tipos de Liderança e o nível de Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

A revisão da literatura efetuada destinou-se a identificar as diversas teorias de liderança e da satisfação dos colaboradores, assim como a sua integração no contexto na vida da empresa. Torna-se assim o propósito principal deste estudo, verificar de que forma os estilos de liderança dos líderes se relaciona com a satisfação no trabalho dos colaboradores.

Neste estudo, foi abordada uma breve referência histórica ao conceito de liderança, ressaltando os estilos de liderança que, no decorrer dos tempos, foram aprimoradas e detiveram a importância para assegurar a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores.

Para atingir o objetivo desta dissertação, foi utilizada uma abordagem metodológica quantitativa, tendo como suporte a aplicação do Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) e um questionário sobre satisfação, para analisar de que forma os tipos de liderança transformacional, transacional e Laissez-Faire influenciam a satisfação dos colaboradores.

Os resultados obtidos insinuam que o estilo de liderança que tem um maior impacto na Satisfação no Trabalho é a Liderança Transformacional. Este estilo apresenta ter os colaboradores mais satisfeitos, associando assim a uma elevada satisfação profissional.

Foi possível encontrar diferenças significativas entre a Satisfação no Trabalho e a Idade, sendo que os colaboradores mais jovens apresentam menos esforço extra do que os colaboradores mais velhos.

Foram ainda avaliados género, habilitações literárias e tempo de vínculo, que mostram uma relação significativa e positiva no que toca a satisfação no trabalho.

Palavra-chave: Liderança, Liderança Laissez-Faire, Liderança transformacional, Liderança Transacional, Satisfação no Trabalho

JEL Codes:

J81- Condições de Trabalho

M14-Cultura Corporativa; Responsabilidade

M54 - Gestão do trabalho (formação de equipe, capacidade de colaborar, conceção do trabalho, tarefas e autoridade, satisfação no trabalho)

Abstract

The present paper analyzes the relationship between multiple types of Leadership and the level of Job Satisfaction of employees.

The literature review carried out was intended to identify the different the ories of leadership and employee satisfaction, as well as their integration in to the context of a company life. So them a inpurpose of this study is to determine how the leadership styles relate to the job satisfaction of the employees.

In this research, a brief historical reference to the concept of leadership was addressed, high lighting the leadership styles that, over time, have been refined and have held importance to guarantee job satisfaction on the part of employees.

To achieve the goal of this dissertation, it was used a quantitative methodological approach, supported by the application of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) and a satisfaction survey, to analyze how transformational, transactional, and Laissez-Faire leadership types impact employee satisfaction.

The results obtained suggest that the leadership style that has the greatest impact on Job Satisfaction is Transformational Leadership. This style has more satisfied employees, thus associating it with high professional satisfaction.

It was possible to find significant differences between Job Satisfaction and Age, with younger employees showing less extra effort than older employees.

Gender, educational qualifications and length of employment were also evaluated, which show a significant and positive relationship with regard to job satisfaction.

Keywords: Leardership, Laissez- Faire Leardership, Transformational Leardership, Transactional Leardership, Job Satisfaction

JEL Codes:

J81- Working conditions

M14- Corporate Culture; Responsibility

M54- Work management (team buiding, collaboration skills, work design, tasks and authority, Job satisfaction)

Índice

1. Introdução 1
2. Enquadramento teórico 2
2.1 Liderança 2
2.1.1 Breve referência histórica ao conceito de liderança 2
2.1.2 Estilos de Liderança 3
2.1.2.1 Liderança transformacional 4
2.1.2.2 Liderança Transacional 7
2.1.2.3 Liderança Laissez-Faire 8
2.2 Satisfação no Trabalho 10
2.2.1 Conceito 10
2.2.2 Teoria da Satisfação 11
2.2.3 Causas e Efeitos da satisfação e insatisfação no trabalho 14
2.3 Liderança e satisfação: a sua relação e as suas implicações 17
3. Metodologia de investigação 21
3.1 Introdução 21
3.2 Objetivo geral e problema de investigação 22
3.3 Modelo conceptual 22
3.4 Hipóteses 23
3.5 Instrumento de recolha de dados 25
3.5.1 Elaboração do questionário 26
3.5.2 Análise da Fiabilidade do Questionário 32
3.5.3 Técnicas de Análise de dados 34
3.5.3.1 Coeficiente de Correlação de Spearman 35
3.5.3.2 Regressão Linear Múltipla 35
3.5.3.3 Análise de Componentes Principais 35
3.5.3.4 Teste t de amostras independentes 35
3.5.3.5 ANOVA 36
4 Análise dos dados 37
4.1 Caracterização da Amostra 37
4.2 Analise Descritiva 40
5 Validação das hipóteses de investigação 44

5.1 Coeficiente de Correlação de Spearman 44
5.2 Relação fatores de resultado de liderança e variáveis sociodemográficas 46
5.3 Regressão Linear 46
6 Conclusões 49
6.1 Principais conclusões 49
6.2 Limitações e futuras linhas de investigação 51
Referências Bibliográficas 53
ANEXO I- Questionário MLQ 62
ANEXO II- Questionário Satisfação no trabalho 89
ANEXO III- Tabelas do programa SPSS 28.0 100

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tipologia dos modelos de explicação da satisfação.....12
Tabela 2: Estilos de Liderança e Categorias em análise no MLQ.....28
Tabela 3: Dimensões referidas por Locke (1976) 31
Tabela 4: Resumo da credibilidade das dimensões do Questionário MLQ.....32
Tabela 5: Resumo da credibilidade dos Estilos de Liderança 33
Tabela 6: Resumo da credibilidade da Satisfação no trabalho.....34
Tabela 7: Distribuição numérica e percentual da amostra por género.....37
Tabela 8: Distribuição numérica e percentual da idade dos inquiridos da amostra 37
Tabela 9: Distribuição numérica e percentual das habilitações literárias.....38
Tabela 10: Distribuição numérica e percentual do tempo de trabalho na empresa atual 38
Tabela 11: Distribuição numérica e percentual do número de empregados na empresa 39
Tabela 12: Distribuição numérica e percentual do número de membros da equipa de trabalho 40
Tabela 13: Distribuição numérica e percentual de se já exerceu um papel de chefia 40
Tabela 14: Resumo da média total do MLQ 41
Tabela 15: Resumo da média total da Satisfação no Trabalho 43
Tabela 16: Correlações entre as Variáveis.....45
Tabela 17: Regressão linear múltipla.....48

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual 24

Lista de Siglas

MLQ- MultifactorLeadershipQuestionnaire

SPSS- Statistical Package for the Social Science

ACP- analise de componentes principais

1. Introdução

O objetivo central do presente trabalho consiste em entender a relação entre a Liderança e Satisfação no Trabalho, isto é, verificar como a satisfação no trabalho dentro das organizações é diretamente influenciada pelos tipos de liderança.

Nos últimos anos, a Satisfação no trabalho e a liderança têm recebido especial atenção por parte dos investigadores, uma vez que se verifica que estas estão profundamente associadas com o comportamento dos colaboradores e performance das organizações. Desta forma é necessário rever literatura a respeito das variáveis Liderança, Estilos de Liderança, Satisfação no trabalho e a interação entre elas dentro das organizações.

Neste trabalho, pretende-se analisar de que forma a Satisfação no trabalho é afetada pelos Estilos de Liderança adotados pelos líderes no ambiente de trabalho. Desta forma, o principal objetivo é averiguar como a Satisfação no trabalho dentro das organizações é diretamente influenciada pelos tipos de liderança.

Para tal, este estudo visa a apurar de que modo estas variáveis afetam a Satisfação dos colaboradores e, posto isto, surgiram as duas questões de partida, sendo elas:

Questão 1: Qual é o Estilo de Liderança preeminente na maioria das empresas?

Questão 2: Os colaboradores estão satisfeitos no trabalho?

No que diz respeito ao enquadramento teórico, começa-se por apresentar os temas principais como Liderança, sendo apresentado os tipos de liderança, de seguida abordou-se a Satisfação no trabalho, onde é apresentado alguns conceitos sobre a mesma, bem como causas e os efeitos que a determinam. A primeira parte termina com a relação entres estes conceitos e, até mesmo as suas implicações.

Relativamente a metodologia de investigação são explicitados os objetivos de investigação e o problema, o modelo conceptual, as questões e as hipóteses de investigação.

Subsequentemente são reconhecidas as variáveis e é descrita a amostra. São também apresentados o instrumento de recolha de dados quantitativos, assim como o tratamento de dados e a análise de consistência interna. Posto isto, apresentam-se os resultados e a respetiva análise, consoante as hipóteses formuladas.

Esta investigação termina com a conclusão onde é abordado as principais conclusões dos resultados obtidos e analisados e, para além disso, são também apresentadas as limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1 Liderança

2.1.1 Breve referência histórica ao conceito de liderança

A história da Liderança acompanha o desenvolvimento da humanidade. A Liderança é um objeto de estudo desde há muitos anos, e por consequência um amplo conjunto de modelos e teorias foi desenvolvido. Neste sentido, um conjunto de definições sobre o conceito de Liderança foi desenvolvido, e geralmente em cada uma delas, o foco foi colocado numa orientação específica.

A Liderança é o tipo de temática de que não é possível definir explicitamente a sua origem (Júnior, Neto, Leandro e Pedruzzi, 2014), sendo difícil encontrar uma definição única para o termo de Liderança. Este conceito é demasiado complexo, pois não existe um conceito unânime que todos os autores considerem universal e igualmente apropriado.

A palavra Liderança tem origem inglesa e provém do termo "leader", traduzida na língua portuguesa no sentido original.

O líder é considerado como um "herói", pois é apreciado como aquele que identifica o verdadeiro caminho e que possui a chave do sucesso. Assim sendo, pode-se afirmar que se desencadeou os primeiros sinais da liderança a partir do momento em que houve uma primordialidade de vivência em sociedade.

A Liderança é um conceito que se encontra em constante desenvolvimento, que vai presenciando cada mudança na sociedade e ajusta-se nos inúmeros obstáculos com que as organizações se vêm deparando, e por isso se diz que esta continua a ser fundamental no estudo do comportamento das organizações.

Segundo Bento e Ribeiro (2013), presentemente a Liderança é compreendida como uma relação social com três elementos fundamentais, tais como, líderes, seguidores e contextos nos quais interagem. Neste sentido, o papel do líder nas organizações é tido como essencial.

No passado, o líder, apenas executava tarefas, atualmente, considera-se que exerce uma forte influência sobre os colaboradores. Um líder tem a capacidade de

influenciar os outros através de formas eficazes com o propósito de alcançar um conjunto de metas ou objetivos (Okoji, 2015).

Desta forma, permite alinhar os interesses individuais com os interesses da organização, de forma que haja um aumento da eficácia e sucesso da mesma.

Não há Liderança sem seguidores, no entanto, esta ideia de influência sobre um grupo não aponta inevitavelmente para que o líder, que vai a frente dos seguidores, é puxado ou puxa por eles.

Um líder eficaz é apontado como um indivíduo que tem a capacidade de unir as pessoas em resposta a desafios, que aumenta as estratégias para dominar os desafios e que as desenvolve com êxito. Este não é arrogante, prepotente nem invasivo, aliás, a sua principal característica é a capacidade de executar o trabalho proposto sem "deitar abaixo" as pessoas da sua equipa.

A Liderança é um tema habitual e essencial que suporta à controvérsia de temas variados, tais como os estilos de poder e autoridade, as características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, aptidões atribuídas aos cargos, necessidade de definir e atingir objetivos corporativos, e desenvolver os conjuntos de competênciasnecessários ao longo do tempo.

É no início da década de 50 que surge o foco nos estilos de Liderança, e foi a partir desta época que os investigadores passaram a focar-se na forma como um bom líder deve proceder. Neste sentido, foram desenvolvidos vários conceitos de Liderança nomeadamente a Liderança Laissez-Faire, a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional.

2.1.2 Estilos de Liderança

Em virtude da evolução teórica e do prolongamento do conhecimento acerca da Liderança, manifesta-se a abordagem dos Estilos de Liderança.

Na década de 50, os cientistas passaram a preocupar-se especificamente como um bom líder deve agir, foi a partir daqui que começou o foco nos estilos.

O primeiro estudo que procura identificar os Estilos de Lideranças foi desenvolvido por Kurt Lewin (1939) e demais autores na universidade de Iowa. Desta

forma, começaram por analisar o comportamento de grupos de pessoas, principalmente em relação ao controle dos seus colaboradores.

Segundo Northouse (2015, p95), os Estilos de Liderança compreendem o padrão de comportamento de uma pessoa que, de certo modo, influencia a outra.

O tipo de Estilo de Liderança é afetado pelas experiências pessoais e antecedentes pessoais do líder, convicções, princípios e aprendizagem pessoal (Sampayo & Maranga, 2015) o que influencia de certo modo o estilo que o líder vai optar.

Existem vários Estilos de Liderança que o líder pode utilizar, sendo que, para o presente estudo, surgem os principais estilos, nomeadamente:

- Liderança Transformacional
- Liderança Transacional
- Liderança Laissez-Faire, este também chamado por alguns autores como liberal.

Segundo Kalambayi, Kasse, Onojaefee Tengeh (2021) estes Estilos de Liderança são capazes de afetar de modo direto o desempenho, a produtividade e o compromisso dos colaboradores e, para além disso, eles podem afetar positiva ou negativamente um grupo.

Estes estilos foram também referidos no modelo de Bass e Avolio, e servem como fonte de sustentação para a construção do questionário multifatorial de liderança (conhecido na terminologia anglo-saxónica como Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)).

2.1.2.1 Liderança transformacional

A Liderança Transformacional é um Estilo de Liderança que está relacionado com o impacto que o líder tem nos seus seguidores.

Esta abordagem, também conhecida por liderança carismática, é a mais aplicada para tratar a liderança na atualidade, através do carisma, estimulação intelectual e inspiração, o líder possibilita que os subordinados superem os seus

objetivos.

Segundo Antonakis, (2012) quem procura entender a teoria da Liderança Transformacional tem de ter atenção ao conceito de carisma que é uma qualidade essencial para os líderes.

O processo deste estilo de liderança, que influencia os líderes, possui um propósito de alterar o modo de como os seguidores o analisam, destacando as oportunidades e, até mesmo, as adversidades que o ambiente lhe coloca. Eles ampliam o comportamento através do carisma ou *influência idealizada*, *motivação inspiradora, estimulação intelectual* e atenção pessoal e individual (Kalambayi, Onojaefe, Kasse & Tengeh (2021).

Os Líderes Transformacionais assumem certas atitudes que estimulam grandes emoções nos seguidores, no que lhe diz respeito, acarretam a confiança e identificação destes para com ele.

O líder tem uma comunicação visionária e apelativa e atua como um modelo de comportamentos. Relativamente ao discurso, este faz com que os seus seguidores confiem nos seus valores, promovendo a inovação, e tornando-se uma fonte de inspiração para os seus seguidores.

A abordagem da Liderança Transformacional resulta numa série de vantagens para as organizações, nomeadamente o acréscimo da capacidade de adaptação que visa criar mudanças e inovação nas organizações no decorrer de uma visão clara e compartilhada sobre o futuro e o aperfeiçoamento no equilíbrio entre curto e longo prazo. Isto é estabelecer objetivos significativos de longo prazo e determinar metas realizáveis de curto prazo.

Este estilo de liderança diz respeito a uma teoria no qual os líderes encorajam, inspiram e motivam os seus seguidores (Benmira & Agboola, 2021).

A Liderança Transformacional é composta por cinco dimensões, compondo-se primeiramente pelos *atributos da influência idealizada* onde se exprime a emoção, isto é, os colaboradores têm fortes laços com estes líderes e por isso existe admiração, confiança e credibilidade. Por vezes, a influência idealizada é dividida em *comportamentos da influência idealizada* (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington,

2012), segunda dimensão, que tem um comportamento, que impulsionam e motivam os colaboradores com uma perspetiva capaz de ser realizada. A terceira dimensão, *motivação inspirada* que diz respeito à habilidade de comunicar um grande nível de expectativas, tendo a capacidade de encorajar os seguidores a partilharem a sua visão e interiorizarem os seus objetivos.

Seguidamente, a quarta dimensão, a *estimulação intelectual,* visa a ajudar os colaboradores a estimular a criatividade e inovação, e a resolver contratempos habituais de forma consciente.

Por fim, a *consideração idealizada,* quinta e última dimensão, que refere a habilidade de proporcionar aos seus seguidores uma especial atenção orientando e oferecendo apoio quando necessário, e encorajar o desenvolvimento do potencial de cada um.

Na Liderança Transformacional, os líderes procuram para além de oferecer um ambiente favorável, identificar e satisfazer as necessidades dos colaboradores (Andriani, Kesumawati & Kristiawan, (2018). Isto é, procuram o que cada um dos seguidores seja capaz de desenvolver e potenciar as suas capacidades individuais, desenvolvendo culturas organizacionais de suporte à evolução de cada um.

Esta abordagem de Liderança tem como principais características, nomeadamente:

- Atender às necessidades de progresso dos seguidores, dispondo estes do apoio, treino e formação necessários para a sua evolução profissional;
- Atribui alguns encargos de alta responsabilidade para o desenvolvimento profissional dos seguidores;
- Criar relacionamentos com base na confiança e respeito;
- Incentivar e provocar os colaboradores para a criação de ideias inovadoras e a tomada de decisões sem receios;
- Procura perceber e atender as necessidades individuais dos seguidores;
- A comunicação é capaz de demonstrar uma perspetiva que é pretendida, motivando e cativando a confiança dos seguidores;

- Tem uma boa capacidade de cativar a confiança dos seguidores;
- Procura providenciar a independência e a sensatez compartilhada.

A Liderança Transformacional é tida como o modelo de liderança que gera ótimos resultados nas organizações, conforme vários estudos onde consta a sua influência para o aumento da Satisfação profissional.

2.1.2.2 Liderança Transacional

A Liderança Transacional refere-se à troca entre o líder e o seguidor focada no uso de recompensas e punições para responder aos objetivos pessoais. Esse tipo de troca é possível que seja do tipo psicológico, político e até mesmo económico, a medida que ume outro suponham que isso vai, de certa forma, privilegiá-los (Varela, 2012).

Esta relação entre os líderes e os seguidores está na base da execução de objetivos pela parte dos colaboradores e desta forma são determinadas as recompensas. O propósito deste tipo de liderança, segundo Kalambayi, Onojaefe, Kasse & Tengeh (2021), é incrementar a obediência e a implementação mediante recompensas e punições e, é bastante motivador em termos de efeitos de curto prazo.

Os líderes propõem-se a satisfazer todas as necessidades e vontades dos colaboradores de modo a sustentar o cumprimento das suas obrigações. No entanto, se as metas não forem alcançadas, intervém e pune.

A Liderança Transacional é sustentada por duas partes, designadamente a gestão pela exceção e o reforço contingente.

Quando se trata da gestão pela exceção, o líder apenas intervém assim que os seus serviços não correspondam ou estão a uma longa distância de equivaler à perspetiva para prevenir possíveis descuidos face às normas de conduta. Relativamente ao reforço contingente, nesta parte, o líder procura entender as necessidades dos liderados para que, através dos bons resultados, se impulsionem. Posto isto, é baseado na troca entre o chefe e o colaborador para obter uma recompensa por obter certos objetivos.

Verifica-se que, este tipo de liderança processa-se quando o líder atribui recompensas ao (s) liderado (s).

Um líder que opte por este tipo de liderança deve conceber um bom ambiente dentro da organização para a execução dos objetivos.

Esta abordagem de liderança tem como principais características, nomeadamente:

- Certificar que os seguidores executam, mas funções solicitadas, e caso isto não se confirme são aplicadas ações corretivas;
- Aguardar que ocorram falhas para aplicar ações corretivas;
- Informar o colaborador, do que é requerido para alcançar a recompensa;
- Evitar levar os seguidores/subordinados a agir.

O principal objetivo de quem opta por este tipo de liderança é fazer com que os seguidores cumpram os objetivos e as metas definidas, procedendo à estimulação do seu progresso. O líder concentra todo o poder de decisão e os seguidores consentem nas normas que necessitam desempenhar (Purwanto, Bernardo, Asbari, Wijayant, & Hyun, 2020). De outro modo, o supervisor tem a capacidade de tomar decisões e os membros do grupo apenas cumprem indicações.

Se o líder optar por uma liderança com base em ameaças pode causar no colaborador um sentimento de incapacidade fazendo com que este se sinta apenas uma máquina de elaboração de tarefas, o que se torna uma desvantagem para a organização porque o seguidor/liderado não se sente motivado para cumprir os objetivos.

Através de vários estudos é possível afirmar que os dois estilos de liderança, transformacional e transacional, se complementam um ao outro.

2.1.2.3 Liderança Laissez-Faire

A não liderança representa um comportamento extremamente inativo que não é Transformacional nem Transacional (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington, 2012). A Liderança Laissez – Faire caracteriza-se pela situação em que o líder concede liberdade

total para as decisões de grupo ou individuais, e a sua participação é mínima (Araújo, Motta, Souza e Costa, 2019), ou seja, neste estilo de liderança não há regras.

Os liderados dispõem da independência para tomar decisões e repartir tarefas, podendo assim afirmar que o fazem quase sem consultar o líder. O grupo é que decide o que fazer, quando fazer e como fazer, logo, a cooperação do líder é, em certa parte, reduzida.

Uma das características da Liderança Laissez-Faire é a falta de comportamentos de liderança, visto que se evita a tomada de decisões e a participação. Os líderes também estão ausentes quando são necessários, ou seja, o comportamento do líder é caracterizado pelo comportamento independente e despreocupado. O líder não se envolve com o desenvolvimento do (s) liderado (s), nem com as suas necessidades e realizações (Batista, Kilimnik & Neto, 2021).

Ao contrário das Lideranças Transformacionais e Transacionais, na Liderança Laissez-Faire o líder não evidencia os planos de ação e delonga tomar decisões consideráveis, não sendo possível, um ambiente de trabalho com objetivos definidos.

As dimensões que retratam a Liderança Laissez-Faire são a gestão por exceção passiva, isto é, diferencia-se devido ao líder não se envolverem discussões de liderança, e não se preocupar com os colaboradores que, de certa forma, não correspondem aos padrões desejados, ficando assim a aguardar que futuramente, sempre que haja algum problema, sejam tomadas ações corretivas.

Além disso, na Liderança Laissez-Faire, como dito anteriormente, verifica-se a ausência de comportamentos de liderança, o que proporciona aos membros do grupo uma certa autonomia para tomar algumas decisões, uma vez que o líder não planifica, não estabelece obrigações que os liderados devem desempenhar, não encarrega, somente proporciona materiais e as informações aos seus seguidores.

Segundo o estudo de Lewin (1930) um grupo, onde os líderes são 100% liberais, os seguidores ficaram sem objetivos “comuns”, o que ocasionou desentendimentos entre os membros da organização e total perda de controlo. Consequentemente, este tipo de liderança provoca um impacto negativo no desenvolvimento, uma vez que, os colaboradores estão desmotivados e não existe interesse pela organização.

O líder ignora e nega a sua liderança, pelo que é considerado pelos investigadores como um estilo inativo e incompetente, visto que, as decisões necessárias não são tomadas, a responsabilidade e a autoridade não são devidamente aplicadas e as suas ações são contínuas.

2.2 Satisfação no Trabalho

2.2.1 Conceito

Entre os anos 1970 e 1980, a satisfação passou a ser compreendida como uma atitude.

O estudo da satisfação na investigação científica surgiu no início do século XX, quando o modelo Taylorista do trabalho começou a ser aplicado, e se começou a valorizar o fator humano na empresa.

São inúmeras a definição para o conceito de satisfação no trabalho, no entanto, não existe uma definição concreta, pois é um caso subjetivo, que varia entre pessoas. As pessoas perante situações similares reagem de formas diferentes.

Nas definições mais citadas na literatura científica, destaca-se a de Locke, 1976 em que se conceitua a Satisfação no Trabalho, derivada do valor concedido pelos indivíduos ao trabalho como um estado emocional positivo (Brázio, 2016).

Para Bass (1985) a Satisfação profissional é o nível de satisfação dos colaboradores sem relação ao líder e ao estilo de liderança aplicado (Rodrigues, 2016).

A Satisfação no Trabalho é uma serie de situações mentais, fisiológicas e ambientais que guiam o indivíduo a desenvolver satisfação com o seu cargo na empresa. Desta forma, é possível afirmar que é quando um indivíduo tem um sentimento de orgulho e realização interior adquirida ao fazer um trabalho específico. Neste sentido, a Satisfação no Trabalho é afetada por vários fatores sendo eles, o fator interno que diz respeito à execução das tarefas e ao ambiente de trabalho, e o fator externo, como a satisfação com os colegas, chefia, com salários e promoções.

É fundamental desenvolver uma escala de medição de Satisfação no Trabalho para classificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao seu trabalho

(Saleem, 2015). Esta escala deverá conter vários fatores, tais como, benefícios, promoções, colegas de trabalho, natureza do trabalho, remuneração e supervisão. Assim sendo, se os colaboradores obtêm alguns dos fatores anteriormente referidos poderão ficar mais satisfeitos e desenvolver o desejo de permanecer na organização.

Um colaborador satisfeito é um benefício para a organização, na qual trabalha, convertendo-a numa organização mais dinâmica, eficaz e eficiente. Indivíduos mais alegres e positivos são mais produtivos no trabalho, nomeadamente quando os resultados obtidos são valorizados. Neste sentido, se os colaboradores se sentem mais satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e a liderança, eles estarão mais direcionados a ter uma maior Satisfação no Trabalho. Desta forma podemos afirmar que, a satisfação dos colaboradores é uma variável relacionada com a qualidade das condições de trabalho na empresa.

Segundo Abelha, Carneiro e Cavazotte (2018), este conceito é tido como um fator importante porque, no caso de ausência da mesma, poderão existir práticas indesejáveis no ambiente de trabalho, como a alternância alternativa, ausência e doenças ocupacionais, entretanto, quando presente, está relacionada com bons comportamentos, como a cidadania organizacional, o comprometimento afetivo, boas práticas, a realização profissional e o bom humor com a vida em geral.

Por fim, entende-se que a Satisfação no Trabalho deve ser considerada a partir de vários pontos de vista, pois está pertinente ao tipo de liderança e as emoções que resultam das experiências de trabalho.

2.2.2 Teoria da Satisfação

Para Locke, 1976 in Wang et al., 2018, a satisfação no trabalho pode ser definida como “um estado de afeto agradável ou positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências de trabalho” (Aburkayek, 2022).

Para analisar as diferentes abordagens mais comuns da satisfação, foram classificadas em diferentes posições que são agrupadas em três tipos, nomeadamente:

- Situacionais;
- Individuais;
- E interação social.

Através do seguinte quadro, proposto por Lima et al (1995), é possível realizar o confronto destas teorias.

Tabela 1: Tipologia dos modelos de explicação da satisfação

Tipos de variáveis utilizadas na explicação da satisfação	**Conceitos Chave**	**Autores de Referência**
Situacionais	• Características da função • Características do processo detomada de decisão • Características do reforço	Herzberg, 1959 Alutto e Achito, 1974 Hackman e Holdham,1975 Schuller, 1977 White e Mitchell, 1979 Griffin, 1981
Individuais	• Discrepância entre expectativas e resposta da organização	Aasch, 1952 Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966
Interação social	• Comparação social • Processamento social da informação • Cultura organizacional	Homans, 1961 Adams, 1965 Runciman, 1966

Fonte: Adaptado de Lima et al (1995) (Santos, 2013)

O primeiro nível diz respeito às variáveis que influenciam a Satisfação no Trabalho e com isso sobressaem determinadas características do trabalho que cooperam com a intenção de obter uma maior satisfação. Verifica-se que a satisfação está associada a fatores intrínsecos ao trabalho, contendo, tipo de tarefa a

desempenhar, variedade de competências individuais, responsabilidade inerente às funções desempenhadas, possibilidade de promoção, a autonomia, entre outros. Posto isto, uma maior satisfação em geral não provém inevitavelmente da satisfação com o salário, mas das relações com o superior hierárquico ou até mesmo com os colegas de trabalho e condições de trabalho, entre outros aspetos.

Dentro deste nível podemos observar os modelos que têm em consideração as características da função, as características do processo de tomada de decisão e por último as formas de reforço existentes na empresa (Santos, 2013). O segundo ponto descreve a explicação para a satisfação no que compete as características individuais (Santos, 2013).

Segundo a teoria da discrepância entre as expectativas e as respostas da organização, a satisfação é determinada pela diferença entre o que a pessoa sente que acha que vai receber e aquilo que efetivamente recebe. Quando não há diferença, ou quando a realidade supera a expetativa o indivíduo irá sentir satisfação. Os motivos individuais podem ser de diversas categorias, sendo elas, género, idade, desempenho, grau de complexidade, habilitações, entre outros. Estes fatores impedem que haja atitudes negativas face ao trabalho, porém não proporcionam atitudes positivas por si, assim dizendo, existe insatisfação quando estão ausentes.

Por último, o terceiro nível refere-se ao resultado da influência social, isto é, a importância das opiniões dos outros na definição e compreensões de cada um. Neste ponto de vista a satisfação por esse motivo termina por não ser a determinação das características da tarefa que as pessoas empreendem, mas sim pelo resultado da intervenção das análises de terceiros.

Se os colaboradores obtiverem um bom salário, benefícios, promoções, natureza do trabalho, supervisão e ótimos colegas de trabalho, possivelmente ficarão mais satisfeitos como também a sua permanência na empresa será superior (Saleem, 2015).

Aqui são agrupados modelos que procedem a citação da comparação social, como a teoria da equidade de Adams, 1965 e a teoria da privação relativa de Runciman, 1966, e os modelos que se fundamentam em procedimentos de influência social como a abordagem do processamento social da informação de

Salancick e Pfeffer, 1978. Por último os que beneficiam no ponto de vista referente à construção social da realidade em contexto organizacional, como o clima e a cultura organizacionais.

2.2.3 Causas e Efeitos da satisfação e insatisfação no trabalho

Existem diversas consequências devido ao indivíduo estar ou não satisfeito com o seu trabalho. Estas consequências podem ocorrer no plano profissional ou pessoal, pois a insatisfação pode prejudicar a saúde, bem-estar e o comportamento dos indivíduos, na medida em que a maior parte do tempo de um colaborador é passado na empresa para qual trabalha.

A satisfação no trabalho tem sido, desta forma, associada à própria saúde do colaborador, pois os indivíduos que se encontram mais satisfeitos com o seu trabalho também apresentam geralmente uma melhor qualidade de saúde e menor ocorrência de doenças (relacionadas com a saúde física, bem como a saúde mental) (Pires, 2020).

A Satisfação no Trabalho está ainda relacionada com as causas que variam desde os fatores pessoais até os contextuais, determinados no meio onde o indivíduo executa o seu dever profissional.

Para Spector, 1997 e Cunha et al (2007), as causas de satisfação no trabalho demonstram que estas podem ser divididas em dois grupos como causas pessoais e causas organizacionais.

Dentro das causas pessoais existe uma subdivisão em fatores demográficos, como género, no qual, segundo Chaves, Ramos e Figueiredo (2011), as mulheres apresentam níveis de insatisfação profissional mais elevados do que os homens (Ferri, Paula, Alves & Alves, 2018) isto porque, os homens têm uma maior probabilidade de serem promovidos para empregos superiores do que as mulheres. Ao nível da religião, existem referências na literatura internacional que relacionam a religiosidade com a Satisfação no Trabalho através dos propósitos da doutrina nas atitudes e opiniões avançadas sobre as funções desempenhadas. Quanto maiores forem os valores religiosos do indivíduo maior será a sua felicidade.

Por último, o fator idade, pois os colaboradores mais jovens tendem a apresentar

um menor nível de satisfação face aos mais velhos. A satisfação no emprego aumenta constantemente com a idade, pelo que pessoas com mais idade tem tendência a estar mais satisfeitas.

A outra subdivisão está relacionada com as diferenças individuais, particularmente com a inteligência emocional com que o indivíduo está disposto a enfrentar o trabalho de uma determinada forma.

Em contrapartida, as causas organizacionais, dizem respeito a fatores próprios do ambiente de trabalho que intervém na satisfação, tais como o nível de salários, estilos de liderança, condições físicas de trabalho, colegas, entre outros.

É necessário que haja, de certo modo, um laço, entre o colaborador e o líder, porque é fundamental compreender o que contribui positivamente para a satisfação no trabalho do colaborador.

Existem outras perspetivas, segundo Meyer e Allen (1991) que também influenciam a satisfação, nomeadamente o nível de escolaridade, diferenças no trabalho, na personalidade e nos valores atribuídos ao trabalho, relações sociais, benefícios e assim por diante (Cunha, Ribeiro & Ribeiro, 2021). Os sentimentos de satisfação e insatisfação que estão associados à atividade simbolizam as imperfeições da personalidade dos indivíduos.

Até aos dias de hoje, é possível observar uma determinada evolução temática, que se inicia com a preocupação com a remuneração e condições de trabalho e administração, seguidas por responsabilidade, auto perceção da estima e reconhecimento, e por último a preocupação com os padrões de sucesso.

Os indivíduos que ocupam níveis hierárquicos empresariais mais elevados no trabalho tendem a estar mais satisfeitos, porque, normalmente tem remunerações mais elevadas, desfrutam de melhores condições de trabalho e desenvolvem tarefas que exigem a utilização plena das suas capacidades e aptidões.

Para vários autores, o principal motivo de insatisfação e mal-estar do indivíduo é relativamente à remuneração auferida, e por este motivo vários colaboradores abandonam a organização e procuram, em outros setores ou organizações, uma promoção salarial e aumentos de remuneração (Marin, 2018; Marques, 2018; Duarte,

2022; Santos, 2021).

A Satisfação no Trabalho depende de um conjunto de condições, como condições de trabalho, remuneração e benefícios e reconhecimento de promoções.

Um outro problema frequente na evolução profissional, que gera a desmotivação dos indivíduos é o facto de estes terem de aceitar continuamente decisões tomadas pelos outros, o que leva a que percam o seu entusiasmo e criatividade no desempenho das suas tarefas. Para promover a satisfação dos colaboradores é importante expor um método de liderança pertinente para que todos se sintam confiantes.

Segundo Saijo et al. (2014) trabalhar longas horas sem o pagamento de horas extras, sem folgas e com horários noturnos contribui para o desenvolvimento de stress, porém o apoio da chefia e dos colegas mostrou um impacto intermediário e mediador na prosperidade deste fator (Azevedo, 2020).

Relativamente às condições de trabalho, estas podem ser consideradas em dois aspetos, sendo eles físicos e organizacionais. O aspeto físico está relacionado com espaços interiores e exteriores, equipamentos e materiais. Nos aspetos organizacionais, a carga horária, a distribuição de tarefas, a férias, a estruturação do trabalho e respetivas funções, entre outros fatores tendem a ser referidos na literatura. Estes fatores também são capazes de provocar insatisfação.

A ausência destas condições pode afetar o bem-estar mental e físico do colaborador, ou seja, estas condições irão influenciar a Satisfação no Trabalho dado que os colaboradores tencionam obter e estar perante um ambiente de trabalho confortável, o que resultará num nível mais positivo de satisfação no trabalho.

De acordo como exposto, é notável que existem inúmeros fatores associados a satisfação.

A partir desta lógica, pode concluir-se que a Satisfação no Trabalho resulta num comportamento positivo e, por sua vez, a insatisfação num comportamento negativo do mesmo (Azevedo, 2020).

2.3 Liderança e satisfação: a sua relação e as suas implicações

Nos tempos de hoje, os temas sobre liderança e Satisfação no Trabalho são vastamente estudados, apesar de ser ainda limitado o campo de pesquisa que relaciona os dois conceitos de forma simultânea. É um tema muito subjetivo, porqueos componentes que convergem para a satisfação mudam de pessoa para pessoa,dado que, na presença de situações iguais, pessoas distintas resistem de forma diferente e consideram aspetos diferentes.

A liderança é definida como um método no qual os colaboradores são afetados pelos líderes e, o seu comportamento é direcionado para atingir os objetivos corporativos (Munir & Iqbal, 2018).

Os tipos de Liderança "Transacional, Transformacional e Laissez-Faire", que originam o paradigma de "liderança em grande escala" proposto por Bass (1985), são amplamente aceites na literatura (Surucu & Sagbas (2020). Vários estudos evidenciaram que os vários estilos de liderança apresentam repercussões diferentes na Satisfação no Trabalho. Portanto, a eficácia de uma organização resulta da satisfação dos seus colaboradores e do tipo de liderança utilizada.

A liderança, com a intenção de conquistar o sucesso mediante os liderados, tem como intuito conceber um ambiente confortável para o trabalho e isso só será possível se for atingido através duma liderança eficaz (Silva, 2014).

Atualmente, a competitividade e os resultados das organizações são tidos como uma preocupação geral e, os líderes pretendem ser os intendentes por gerir e motivar os seguidores que descobrem a satisfação a partir do ambiente profissional, social e pessoal (Silva, 2014).

Foi atribuída, por dois motivos, a importância com a Satisfação no Trabalho, nomeadamente a empresa e o colaborador. Na perspetiva do liderado, a satisfação no Trabalho aponta para o bem-estar emocional, dado que estes precisam de ser devidamente bem tratados. Do ponto de vista da empresa, o funcionamento procede da satisfação dos indivíduos, isto é, dos comportamentos negativos ou positivos que o liderado tem perante a organização.

São assim, inúmeros os fatores que despertam insatisfação no trabalho, sejam eles intrínsecos ou extrínsecos, nomeadamente, salários baixos, condições no local de trabalho, horários de trabalho, estilo de liderança definido pelo chefe, relação com a equipa e com o chefe, e assim por diante.

Segundo Nielsen et al, (2009) um líder com Liderança Transformacional precisa garantir a Satisfação no Trabalho do colaborador. Eventualmente, este tipo de liderança, pode também alcançar Satisfação no Trabalho através da estimulação intelectual dos colaboradores (Malik, Javed e Hassan 2017).

Como dito anteriormente, a Satisfação no Trabalho é um conceito que tem múltiplas dimensões. Aqui retratam-se os comportamentos dos colaboradores, contendo as recompensas, relações de trabalho, oportunidades de progressão, condições físicas de trabalho e da condição de trabalho em si.

A Liderança Transformacional permite assim que os colaboradores alcancem mais responsabilidade e setor nem mais autónomos. Através destes comportamentos, o líder contribui para a realização dos colaboradores e ajuda a que estes possam atingir uma sensação de satisfação.

Aguarda-se que os Líderes Transformacionais se tornem mais eficazes a ampliar a Satisfação no Trabalho dos seus colaboradores, uma vez que, esta é designada por esclarecer as tarefas e os objetivos, como também incentiva as atitudes positivas dos mesmos. Por conseguinte, a satisfação profissional provém também da capacidade de estes entenderem nitidamente os objetivos e as metas da organização.

Estes servem como modelo de inspiração, para que os colaboradores efetuem uma boa comunicação, o que incentiva a uma maior confiança, envolvimento e uma maior satisfação.

Em algumas pesquisas empíricas, segundo Rothfelder, Ottenbacher & Harrington (2012), a relação entre satisfação no trabalho e Liderança Transformacional denotou que este estilo de liderança foi referido como apto para causar impacto significativo e positivo na satisfação dos liderados.

A não satisfação com o trabalho é de grande importância para a empresa como também para os colaboradores, uma vez que, leva a uma maior ausência e alternância,

ou seja, a intenção de abandonar o local de trabalho é superior quando os níveis de satisfação são baixos.

A Liderança Transacional é suportada por um conceito de que é ligado ao reconhecimento dos desempenhos atingidos. As precisões e desejos dos subordinados são realizados e meramente reconhecidos se os mesmos colocarem o esforço necessário para a realização das tarefas (Rosinha, 2009).

A Liderança Transacional não é tão eficaz quando falta ao líder a reputação ou recursos para atribuir de acordo com as necessidades. Os Líderes Transacionais que atingem as expectativas conquistam a reputação de serem indivíduos que sabem reconhecer e recompensar os seus colaboradores (Callebaut, 2022).

De uma maneira geral, uma vez que os colaboradores não detêm de uma independência, onde possibilite desenvolver confiança, solicitam aos seus líderes Transacionais a sua intervenção para solucionar os problemas. Por norma, os colaboradores não se dedicam tanto com este tipo de liderança, o que se traduz numa relação menos positiva entre Liderança Transacional e Satisfação no Trabalho (Gabriel, 2016).

Segundo Janis (1971), a Liderança Transacional pode ser eficaz em grupos sob stress, ao proporcionar satisfação através de uma resolução imediata, mas é menos eficaz a longo prazo (Rodrigues, 2016).

Os Líderes Transformacionais usam processos de influência de ordem superior e, por isso, este estilo de liderança tem uma relação mais positiva com Satisfação no Trabalho face ao estilo Transacional (Gabriel, 2016).

Relativamente ao estilo de Liderança Laisse-Fairez, o tipo de comportamento caracteriza-se pela não existência de comportamentos de liderança. Por outras palavras, os líderes não se comprometem em assuntos importantes, permanecendo ausentes quando são indispensáveis e evitam tomar decisões. Causando assim um impacto negativo e um grau de insatisfação enorme, pelo que os colaboradores se recusam a manter um tipo de líder que opte por este estilo de liderança.

Desta forma, uma liderança eficaz e a satisfação laboral dos colaboradores são causas essenciais para o sucesso da organização.

Vários estudos indicam que existe uma associação forte entre estilo de Liderança Transformacional e Satisfação no Trabalho, no entanto, não se pode dizer do mesmo entre o estilo de Liderança Transacional e a Satisfação no Trabalho, apesar de existir uma associação, é mais fraca. Quer isto dizer, que os colaboradores preferem um líder com um estilo de Liderança Transformacional, a um líder com um com estilo de Liderança Transacional ou Laissez- Faire.

A Satisfação no Trabalho compreende num pressentimento de uma grande importância para o colaborador, comprovando repercussões, intervindo assim a satisfação com outras causas da vida pessoal (Marqueze & Moreno, 2005).

Na perspetiva da empresa, esta equivale em situações significativas relacionadas como seguimento da entidade, onde a satisfação tem a capacidade de impulsionar certos comportamentos, bem como a dedicação, execução de tarefas de forma prestável e responsável, comprometimento com o trabalho, entre outros (Seixinho, 2017).

O estilo de Liderança Transformacional é, desta forma, uma das principais causas de satisfação e, também de insatisfação no trabalho. Com isto, temos de ter em consideração que os estilos de liderança têm influência na satisfação no trabalho dos colaboradores.

Em suma, a Satisfação no Trabalho submete-se de uma série de fatores que podem ou não estar relacionados a ele, mas também à organização e ao líder.

Posto isto, considerando estes conceitos (liderança, satisfação e a relação entre ambos), o objetivo deste trabalho de investigação no âmbito de uma tese de mestrado, é desenvolver um estudo quantitativo apresentado na seguinte metodologia.

3. Metodologia de investigação

3.1 Introdução

Neste capítulo, após se ter feito uma revisão da literatura através da pesquisa de artigos científicos e livros que abordam o tema de Liderança e Satisfação no Trabalho, será apresentada a metodologia da dissertação.

A metodologia usada percorreu quatro fases. Na primeira fase, começou-se por determinar o problema onde, primeiramente, se selecionou o assunto, elaborou o problema, e se juntou e selecionou toda a documentação sobre a temática.

Na segunda fase, desenvolveu-se sobre o tema de estudo, o que levou a optar, posteriormente, por uma metodologia do tipo quantitativa. Verificaram-se as variáveis de estudo e encontrou-se o instrumento mais preciso para o estudo da mesma.

Na fase seguinte, a recolha dos dados, foi efetuada com base na utilização de um questionário já existente, o Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) de Avolio & Bass, 2004, onde os dados primários serão recolhidos através de um formulário com o apoio da Google Forms. Este visa medir as perceções relativamente a satisfação dos colaboradores e o estilo de liderança usado pelas chefias, através de afirmações dos inquiridos, usando o MLQ que descreve a sua situação. Para tal, para que os dados, do questionário, sejam operacionalizáveis é necessário usar uma escala Likert. Esta escala verifica quais os comportamentos descritos através de uma escala numérica que representa o nível de discordância ou concordância do inquirido com cada uma das frases.

Na quarta e última fase, procedeu-se ao tratamento dos dados recolhidos na fase anterior. Após obter todos as respostas aos inquéritos, os dados foram devidamente tratados e analisados com recurso ao programa informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

A pesquisa descritiva quantitativa é uma pesquisa que visa definir e descrever as características do referido objeto ou estado de pesquisa, em seguida, apresenta os achados na forma de análise (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

3.2 Objetivo geral e problema de investigação

O objetivo desta investigação é verificar se os estilos de liderança influenciam a Satisfação no Trabalho do colaborador. Posto isto, é necessário entender se existe uma relação entre os estilos de liderança adotados pelos chefes e a satisfação no trabalho.

Para a realização deste trabalho, as duas questões de partida que direcionaram o presente projeto foram as seguintes:

Questão 1: Qual é o estilo de liderança preeminente nas maiorias das empresas?

Questão 2: Os colaboradores estão satisfeitos no trabalho?

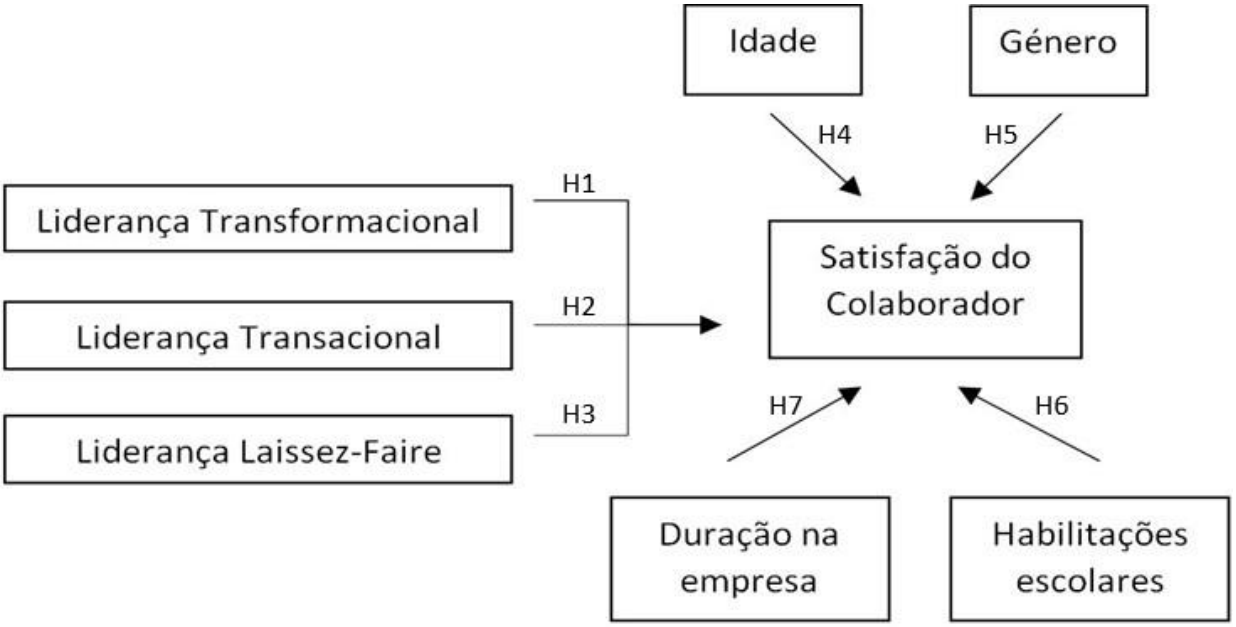
Posteriormente foi estabelecido um modelo conceptual de análise que relacionou os diversos tipos de liderança do líder formal, com a satisfação dos colaboradores no seu trabalho.

3.3 Modelo conceptual

Neste capítulo é apresentado o modelo conceptual, desenvolvido com base na análise do conteúdo teórico disponível na revisão de literatura e na pesquisa.

O principal objetivo do modelo conceptual proposto é mostrar a relação entre as diferentes variáveis. Neste sentido, parece existir uma relação entre as caraterísticas do líder formal do colaborador associadas à Liderança Transformacional, Transacional e Laissez- Faire com a satisfação do colaborador, mediada por fatores como a idade, o género, a duração do vínculo do colaborador à organização, e as habilitações escolares do colaborador.

Figura 1: Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

3.4 Hipóteses

As hipóteses movimentam uma investigação e os resultados alcançados nesta podem confirmá-las ou não.

A liderança sucede quando esta é atribuída pelos outros, ou seja, passa pela perceção do modo como os líderes são percecionados (Melo, 2004).

A relação estabelecida por parte dos colaboradores com os líderes e o relacionamento com os colegas de trabalho estão relacionados com uns dos determinantes da satisfação profissional (Martins, 2017). Para se aumentar os níveis de Satisfação no trabalho dos colaboradores é necessário que os comportamentos de Liderança correspondam aos seus interesses.

Em contrapartida, várias pesquisas demonstram que o estilo de liderança transformacional adotado pelos líderes tem um impacto superior na Satisfação no trabalho do colaborador (Batista, Kilimnik & Reis, 2016; Abelha, Carneiro & Cavazotte, 2018; Silva, Nascimento & Cunha, 2017).

Consequentemente, formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H1:** O estilo de Liderança Transformacional está positivamente relacionado com a Satisfação no trabalho
- **H2:** O estilo de Liderança Transacional está positivamente relacionado com a Satisfação no trabalho.
- **H3:** O estilo de Liderança Laissez-Faire está positivamente relacionado com a Satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é a avaliação que o colaborador faz com o seu trabalho através de nove dimensões, tais como, o trabalho; as condições de trabalho; as promoções; o reconhecimento; os benefícios; o salário; os colegas de trabalho; o Líder; a organização (Ndilimeke, 2019).

Por outro lado, alguns estudos evidenciam a Satisfação no trabalho também depende das características socio-demográficos, tais como, o género, a idade, as habilitações literárias, o tempo de vinculação (Pinhatti, Vannuchi, Tenani, & Haddad, (2017); Martins, 2021; Martins, 2021).

Infelizmente existe ainda uma grande discrepância a nível da igualdade de género, o que em muitos estudos relatam que colaboradoras do sexo feminino são menos satisfeitas com o trabalho que os homens (Bonini, 2016; Crozet, 2019; Jordão, 2017), outros estudos em que os colaboradores mais velhos mostram ser mais satisfeitos (Arraia, 2018; Freixo, 2010), como também quem tem mais habilitações literárias apresenta menor satisfação no trabalho (Vicente, 2015; Antunes, 2011; Valente, 2013), assim como colaboradores mais antigos encontrarem-se mais satisfeitos (Pires, 2020; Graça, 2016; Arraia, 2018).

Como resultado, formularam-se as seguintes hipóteses:

- **H4:** A idade dos colaboradores influencia os níveis de Satisfação no Trabalho.
- **H5:** O género dos colaboradores influencia os níveis de Satisfação no Trabalho.
- **H6:** As habilitações dos colaboradores influenciam a Satisfação no Trabalho

- **H7:** A duração do vínculo do colaborador com a organização influencia a Satisfação com o seu trabalho.

3.5 Instrumento de recolha de dados

Os métodos de recolha de dados são os procedimentos que permitem aos investigadores obterem dados empíricos. Consistem assim em escolher as técnicas de recolha das informações adequadas através de entrevistas, questionários, observações, entre outros métodos que possibilitem responder às questões de investigação formuladas.

Como afirma Fortin (1999), o processo que recolhe os dados consiste em obter, de forma sistemática, a informação junto dos inquiridos, através de instrumentos escolhidos para esse fim (Fraga, 2018).

Para se poder saber qual o método mais adequado deve-se atender à natureza dos dados. Estes podem ser de dois tipos, nomeadamente:

- **Dados qualitativos:** visam entender de uma maneira mais aprofundada o tema em estudo e o que as pessoas acham a esse respeito, ou seja, é uma pesquisa focada em compreender os aspetos mais subjetivos como ponto de vistas, opiniões, comportamento, entre outros. Este dado não se pode medir unicamente com número e dados obtidos, por exemplo através de um questionário.
- **Dados quantitativos:** Trata-se de dados estatísticos e estruturados. Visam recolher fatos recorrendo a números e dados estatísticos representativos da população. É um método conclusivo que verifica as relações entre as variáveis analisa as alterações que se possa verificar na variável dependente após a manipulação da variável independente. Para se usar este tipo de processo aplica-se um questionário estruturado onde a maioria das respostas são de perguntas fechadas. O presente trabalho tem uma abordagem quantitativa e o instrumento utilizado, para recolha de dados, foi o questionário.

Sendo este trabalho, um estudo que pretende entender o impacto que o estilo de liderança tem na satisfação dos colaboradores, o instrumento utilizado, para recolha de dados, foi o questionário. Segundo Caetano (2017), a partir dos resultados obtidos no questionário, com perguntas fechadas no intuito de extrair dados quantitativos, permitiu- se obter um retrato da liderança atual e obter respostas as hipóteses formuladas.

A recolha de dados através de um questionário é um método comum em estudos de grande escala, onde permite consultar um número significativo de indivíduos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos (Costa, Moreira, Sá, 2021).

A aplicação de questionários é, de certa forma, favorável, visto que tem a capacidade de atingir um número elevado de pessoas de vários pontos de Portugal ou arredores. Utilizou-se esta técnica, no presente estudo, uma vez que se pretende atingir um vasto grupo de pessoas e, considerando, a essência das questões desenvolvidas tornou-se o método mais eficaz.

Pretendia-se atingir um mínimo de 400 respostas ao inquérito de trabalhadores de vários estatutos profissionais, a partir do formato digital, nomeadamente recorrendo ao Linkedin e ao Facebook.

O objetivo, de enviar o inquérito através de plataformas sociais, passou por atingir um maior grupo de indivíduos. Paralelamente pretendeu-se que não houvesse, qualquer contacto físico, pois num período de pandemia como o que vivemos, pretendeu-se garantir que os inquiridos se sentissem livres e seguros de expressar a sua opinião.

3.5.1 Elaboração do questionário

No presente estudo aplicou-se o Questionário Multifactorial de Liderança (MLQ) de Bass e Avolio (2004), versão traduzida em português, dado que se trata de um instrumento usado em vários estudos para medir de forma completa os estilos de liderança.

O MLQ mede e assinala os intervalos de comportamento, incluindo as lideranças Laissez-Faire, Transacional e Transformacional entre líder e colaborador (Nunes e Gaspar, 2017).

Ao mesmo questionário foi adicionado um grupo de questões relativas a dados sócio demográficos, como idade, género, habilitações literárias, número de elementos vinculado a empresa, número de elementos do grupo de trabalho, tempo de vínculo a empresa e se já exerceu um papel de liderança. Também foi adicionado um grupo de perguntas sobre a satisfação no trabalho.

Este questionário contém assim uma diversidade de perguntas de liderança integrando as dimensões dos estilos de liderança e os fatores resultantes, num total de 45 questões.

As perguntas utilizadas no questionário apresentam como escalas de resposta as escalas de Likert, com o objetivo de avaliar o nível de conformidade a cada uma das afirmações. O formato usado das escalas de Likert, constituído por 5 níveis, foi o seguinte:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Muitas vezes
- Sempre

As 45 questões do questionário, em anexo, encontram-se divididas em nove dimensões, repartidas por 3 grupos, como se pode observar na tabela 2.

Nesta tabela, estão representadas as variáveis usadas no presente estudo, onde constam as doze dimensões, três tipos de liderança e o resultado da liderança.

Os três estilos de liderança, liderança transformacional, transacional e Laissez-Faire, deram origem a várias categorias.

Tabela 2: Estilos de Liderança e Categorias em análise no MLQ

		Categorias	Pergunta
Tipos de liderança	**Liderança Transformacional**	Atributos de influência idealizada	10,18,21,25
		Comportamentos de Influência Idealizada	6,14,23,34
		Motivação Inspiracional	9,13,26,36
		Estimulação Intelectual	2,8,30,32
		Consideração Individual	15,19,29,31
	Liderança Transacional	Recompensa contingente	1,11,16,35
		Gestão por Exceção (Ativa)	4,22,24,27
	Liderança Laissez-Faire	Gestão por Exceção (Passiva)	3,12,17,20
		Laissez-Faire	5,7,28,33
Resultados de Liderança		Esforço Extra	39,42,44
		Eficácia	37,40,43,45
		Satisfação	38,41

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio (2004)

Primeiramente, a liderança transformacional, deu origem a cinco categorias, sendo elas:

- **Atributos de Influência Idealizada:** o líder causa um impacto positivo nos colaboradores fazendo com que estes o considerem um exemplo a seguir, tornando-os em pessoas excecionais. Aqui está inserido o carisma pessoal e toda a aptidão quando se trata da liderança transformacional. Os colaboradores têm fortes laços com estes líderes e por isso resulta em respeito, confiança e admiração dos seguidores (Rothfelder, Ottenbacher & Harrington, 2012).
- **Comportamentos de Influência Idealizada:** O líder transformacional tem um comportamento, que impulsionam e motivam os colaboradores com uma perspetiva capaz de ser realizada. Atendem as consequências éticas e morais das suas decisões e, alem do mais, focam na importância que se preserve um sentido ativo de missão na organização. Os líderes expressam as suas crenças

como os seus valores e são perseverantes com os mesmos.

- **Motivação Inspiracional:** uns líderes com uma visão de futuro e que incentiva os colaboradores a superarem-se, motivando e inspirando o grupo. Providencia ao espírito de equipa, e o entusiasmo na execução das tarefas e está sempre preocupado com o bem-estar dos mesmos.
- **Estimulação intelectual:** um líder com estimulação intelectual pretende tornar os colaboradores em empreendedores, inovadores e que procurem novas formas de resolverem problemas. Com isto, o líder pretende que os colaboradores desenvolvam a capacidade de resolver problemas que surgem na sua ausência. Os subordinados são tidos como indivíduos capazes de questionar as suas crenças e valores, como também as do líder.
- **Consideração Individualizada:** trata-se de um líder que se preocupa com as necessidades dos colaboradores, tratando-os de forma individual, ou seja, não os trata como meros membros de um grupo. Os líderes dedicam o seu tempo a ensinar e a treinar os colaboradores. Cria um ambiente propício que possibilita que os colaboradores possam expressar e desenvolver as suas capacidades que facilita o crescimento individual de cada subordinado.

No que diz respeito a Liderança Transacional deu origem a duas categorias:

- **Recompensa Contingente**: Quando os objetivos organizacionais são cumpridos o líder define recompensas e tem o reconhecimento do objetivo alcançado, o que proporciona uma melhoria no comportamento individual e em grupo.
- **Gestão por exceção ativa:** Se os colaboradores não cumprirem com o que está estabelecido, ou seja, se existir erros ou falhas, o líder pode exercer, de imediato, uma medida corretiva.

De seguida, a liderança Laissez-Faire, também tem duas categorias associadas, nomeadamente:

- **Gestão por exceção passiva:** o líder começa a atuar quando os problemas

se tornam sérios, ou seja, só tem conhecimento quando as coisas correm mal.

- **Liderança Laissez-Faire:** Como dito anteriormente, este tipo de liderança refere-se à ausência de comportamentos de liderança onde os líderes abstêm de se envolver em assuntos importantes e estão, maioritariamente, ausentes quando se trata de tomar decisões, que por sua vez, poderão ser de extrema importância.

Por último, com a intenção de examinar a relação entre os estilos de liderança e as variáveis Esforço extra", Eficácia do Líder" e "Satisfação com o Líder", usou-se três categorias, sendo elas:

- **Esforço extra:** Permite analisar se o líder é capaz de orientar os colaboradores a fazer para além do que é expectável ou seja, a sobrepujarem as suas próprias expectações. É superar expectativas.
- **Eficácia**: A eficácia é "fazer as coisas certas" é saber o que fazer. Estuda se o líder é eficiente, tendo em vista os interesses individuais e de grupo. E, se este possui a habilidade de representar o grupo de trabalho de forma competente diante de níveis hierárquicos superiores.
- **Satisfação**: Classifica a satisfação dos colaboradores de acordo com o estilo de liderança adotado, de que forma o líder atua e se este cria um ambiente organizacional satisfatório e vantajoso.

Para completar e entender melhor a satisfação no trabalho dos colaboradores adicionou-se ao Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) questões mais aprofundadas sobre a satisfação.

O questionário aplicado sobre a satisfação foi usado por Graça (2016) onde os inquiridos responderam a um total de 30 itens. Como dito anteriormente, foi aplicado a escala Likert, constituído por 5 níveis, nomeadamente:

- Discordo totalmente;

- Discordo;
- Às Vezes;
- Concordo;
- Concordo totalmente;

Na tabela 3, estão representadas as dimensões usadas no presente estudo, apresentadas por Locke (1976), que permite analisar os níveis de satisfação profissional de cada colaborador.

A procura ou medição da satisfação no trabalho deve ser encarado como um conjunto de ações que atraem a atividade empresarial, suportada num ambiente propício a uma harmonia para que os trabalhadores sejam mais produtivos e se sintam realizados, pelo que tentaremos explicitar no facto seguinte (Brázio, 2016).

Tabela 3: Dimensões referidas por Locke (1976)

	Dimensões	**Pergunta**
Satisfação no Trabalho	Satisfação com o trabalho Satisfação com as condições de trabalho	1,2,3,4,5,12,13
	Satisfação com as promoções Satisfação com o reconhecimento	9,10,11,17,18
	Satisfação com os benefícios Satisfação com o salário	6,7,8
	Satisfação com os colegas de trabalho	19,20,21,22,23,24
	Satisfação com o Líder	14,15,16,29
	Satisfação com a organização	25,26,27,28
Satisfação no geral		30

Fonte: Elaboração própria

3.5.2 Análise da Fiabilidade do Questionário

O alfa de Cronbach é uma medida da consistência interna entre vários itens, medidas ou classificações. Em outras palavras, estima o quão confiável são as respostas de um questionário, uma instrumentação ou classificação avaliada por sujeitos que indicará a estabilidade das ferramentas (Baharum, Bujang e Omar, 2018).

Em 1951, Lee J. Cronbach, desenvolveu o coeficiente alfa que ajuda na medição do questionário, que atualmente é a estatística mais usada (Vieira, 2015).

No presente estudo, o instrumento de medida foi avaliado através do coeficiente de alfa (α). Os valores do coeficiente estão compreendidos entre 0 e 1. Desta forma, qualifica-se que, quanto mais próximo estiver do valor 1 melhor. Porém, não existe um valor aceitável, o valor inferior geralmente aceite é de 0,70. O valor de alfa deve ser sempre positivo, obtendo as leituras de que se for superior a 0,90 afirma-se que a fiabilidade é muito boa, entre 0,80 e 0,90 diz-se que é boa, entre 0,70 e 0,80 considera-se uma fiabilidade razoável, entre 0,60 e 0,70 afirma-se que a fiabilidade é fraca e por último, inferior a 0,60 considera-se uma fiabilidade inaceitável (Pestana & Gageiro, 2014).

Tabela 4: Resumo da credibilidade das dimensões do Questionário MLQ

Variáveis MLQ		**α**	**Itens**
Liderança transformacional	Atributos da Influência Idealizada	0,916	4
	Comportamento da Influência idealizada	0,865	4
	Inspiração Motivacional	0,883	4
	Estimulação Intelectual	0,850	4
Liderança transacional	Consideração Individual	0,907	4
	Recompensa Contingente	0,889	4
	Gestão por Exceção (Ativa).	0,835	4
Laissez-Faire	Gestão por Exceção (Passiva).	0,615	4
	Laissez-faire	0,914	4

Resultados de Liderança	Esforço Extra	0,906	3
	Eficácia	0,699	4
	Satisfação	0,839	2

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4, pode-se observar à análise da consciência interna das diversas escalas dispostas no questionário MLQ. Sabe-se, através do quadro, que a maioria dos valores evidenciados, são superiores a **α**=0,70 sendo apenas apresentado valor inferior na Gestão por exceção e na Eficácia do Líder. O valor do alfa de Cronbach global obtido, para os 45 itens foi de **α**=0,943, sendo classificado como muito bom.

Após a análise da alfa de Cronbach verifica-se que os valores são apropriados, variando entre **α**=0,615 (Fraco) para a variável Gestão por exceção e **α**=0,916 (Muito bom) para a variável Atributos da Influência Idealizada.

Destaca-se, através da tabela 5, que a credibilidade da Liderança Transformacional obtém um valor muito bom de **α**=0,974, a Liderança transacional um valor considerado bom de **α**=0,893 e a Liderança Laissez-Faire um valor de inaceitável de**α=**0,579, visto que se encontra abaixo de **α=**0,60. Relativamente a fiabilidade dos resultados de Liderança obtém um valor muito bom de **α**=0,923.

Tabela 5: Resumo da credibilidade dos Estilos de Liderança

Estilos de Liderança	**α**	**Itens**
Liderança Transformacional	0.974	20
Liderança Transacional	0.893	8
Liderança Laissez-Faire	0.579	8
Resultados da Liderança	0.923	9

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao questionário de Satisfação no Trabalho, tal como realizado anteriormente no Questionário MLQ, é fundamental analisar a fiabilidade das questões adicionadas. O valor global obtido, para os 30 itens, foi de **α**=0,948, sendo

considerado como muito bom.

Tabela 6: Resumo da credibilidade da Satisfação no trabalho

	Dimensões	a	Itens
Satisfação no trabalho	Satisfação com o trabalho	0,737	7
	Satisfação com as condições de trabalho		
	Satisfação com as promoções	0,881	5
	Satisfação com o reconhecimento		
	Satisfação com os benefícios	0,747	3
	Satisfação com o salário		
	Satisfação com os colegas de trabalho	0,834	6
	Satisfação com o Líder	0,623	4
	Satisfação com a organização	0,488	4

Fonte: Elaboração própria

Após a análise da alfa de Cronbach verifica-se que os valores são apropriados, variando entre **α**=0,488 (inaceitável) para a dimensão Satisfação com a Organização e **α**=0,881 (bom) para a dimensão de Satisfação com as promoções/reconhecimentos.

Destaca-se que a credibilidade da Satisfação com o trabalho/condições obtém um valor razoável de**α**=0,737, a Satisfação com as promoções/reconhecimentos um valor de bom de **α**=0,881, a Satisfação com os benefícios/salários um valor de razoável de **α**=0,747, a Satisfação com os colegas de trabalho um valor de bom de **α**=0,834, a Satisfação com o Líder um valor de fraco de **α**=623 e a Satisfação com a organização um valor de inaceitável de **α**=0,488, visto que se encontra abaixo de **α**=0,60.

3.5.3 Técnicas de Análise de dados

O tratamento de dados é a fase seguinte da recolha de dados e consta em analisar e interpretar os dados recolhidos, para que seja possível responder ao problema de investigação (Dambi, 2014).

Inicialmente, para analisar os dados, far-se-á uma análise univariada, através da estatística descritiva (frequências absolutas, frequências relativas, médias).

Neste estudo foram utilizadas também as técnicas de Análise do Coeficiente de correlação de Spearman, Regressão Linear Múltipla, Análise de Componentes Principais, teste t de amostras independentes e a ANOVA.

3.5.3.1 Coeficiente de Correlação de Spearman

O coeficiente de correlação é um procedimento estatístico que permite avaliar as relações entre variáveis. Ou seja, permite entender como é que a variabilidade de uma variável afeta a outra. O coeficiente de correlação expressa em números essa relação, ou seja, calcula a relação entre as variáveis.

O coeficiente de correlação de Spearman (r), também conhecido por correlação linear ou até r de Pearson, é um teste que mede a relação entre duas variáveis quantitativas.

3.5.3.2 Regressão Linear Múltipla

A análise de regressão linear analisa a relação entre a variável dependente ou variável resposta (Y) e uma ou várias variáveis independentes (X1,…Xp) (Rodrigues, 2012)

O Modelo de Regressão Linear Múltiplo permite medir o grau de relacionamento linear entre a variável dependente e várias variáveis independentes.

3.5.3.3 Análise de Componentes Principais

A Análise de Componentes Principais (ACP) é uma técnica de análise multivariada que transverte um grupo de variáveis proporcionais num conjunto inferior de variáveis independentes, indicadas por componentes principais.

O intuito da ACP é sintetizar a informação dos dados de várias variáveis correlacionadas em um conjunto menor de variáveis estatísticas, com uma pequena perda de informação.

3.5.3.4 Teste t de amostras independentes

O teste T de amostras independentes permite comparar médias para dois grupos e motoriza o cálculo de tamanho do efeito do teste *t.*

Este processo permite testar hipóteses sobre medidas de uma variável quantitativa numa dicotómica.

Quando estamos perante um grupo de grandes dimensões (>30) este teste exige que tenham distribuição normal.

3.5.3.5 ANOVA

A ANOVA é uma técnica que permite analisar as afirmações sobre as medias, mais propriamente dito, verificar se existe uma diferença significativa entre as medias e se são persuadidos por alguma variável dependente.

A análise de variância que permitem confrontar a igualdade de K médias populacionais e, para isso, esta prática fundamenta-se na comparação da variabilidade a volta de cada uma das médias amostrais (Pratas, 2014).

4 Análise dos dados

4.1 Caracterização da Amostra

A finalidade desta dissertação é estabelecer em que medida a satisfação profissional esta relacionada com os estilos de liderança transacional, transformacional e Laissez-Faire. A amostra deste estudo descritivo é constituída por 461 indivíduos, em que 158 deles ocupam ou já ocuparam cargos de liderança e 303 são liderados por gestores. A primeira questão foi o género dos inquiridos.

- **Género**

Tabela 7: Distribuição numérica e percentual da amostra por género

Género	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Masculino	232	50,3
Feminino	229	49,7

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela 7 podemos concluir que a maioria das respostas a este questionário foi do género Masculino (50,3%) e apenas 49,7% são do género Feminino. Em seguida, procurou-se conhecer a idade dos inquiridos, de acordo com a seguinte tabela.

- **Faixa Etária**

Tabela 8: Distribuição numérica e percentual da idade dos inquiridos da amostra

Faixa Etária	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
18-30	137	29,7
31-40	103	22,3
41-50	151	32,8
51-60	50	10,8

61 ou mais	20	4,3

Fonte: Elaboração própria

Pode constatar-se que o escalão mais representado corresponde aos inquiridos que têm uma idade compreendida entre 41-50 anos (32,8%), entre 18-30 anos (29,7%) e entre 31-40 anos (22,3%). Por outro lado, os escalões etários que estão com menor percentagem são o de 51-60 anos (10,8%) e com mais de 61 anos (4,3%).

- **Habilitações Literárias**

Tabela 9: Distribuição numérica e percentual das habilitações literárias

Habilitações Literárias	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
1º Ciclo (até 4º Ano)	3	0,7
2º Ciclo (5º Ano até 6º Ano)	15	3,3
3º Ciclo (7º Ano até 9º Ano) ou equivalente	28	6,1
Ensino Secundário completo (10º Ano até 12ºAno) ou equivalente	138	29,9
Licenciatura	148	32,1
Mestrado	72	15,6
Pós-Graduação	31	6,7
Doutoramento	26	5,6

Fonte: Elaboração própria

Através da tabela 9 podemos concluir que a maioria dos indivíduos que responderam a este questionário é licenciado (32,1%), sucedendo o Ensino Secundário completo ou equivalente (29,9%) e o Mestrado (15,6%). Em contrapartida, as habilitações literárias que estão com menor percentagem são o de Pós-Graduação (6,7%), logo de seguida 3º Ciclo ou equivalente (6,1%), Doutoramento (5,6%), 2º Ciclo (3,3%) e por fim 1º Ciclo (0,7%).

- **Tempo de vinculação à instituição**

Tabela 10: Distribuição numérica e percentual do tempo de trabalho na empresa atual

Tempo de vinculação à instituição	Frequência	Frequência

	Absoluta (n)	relativa (%)
Menos de 1 ano	68	14,8
Mais de 1 ano menos de 5 anos	157	34,1
Mais de 5 anos menos de 10 anos	128	27,8
Mais de 10 anos	108	26,4

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao tempo de vínculo na empresa, 157 dos indivíduos que responderam ao inquérito trabalham na empresa há mais de 1 ano e menos de 5 anos, o que corresponde a 34,1%. De seguida, 27,8% corresponde a 128 inquiridos que trabalham há mais de 5 anos e menos de 10 anos. As percentagens mais baixas correspondem aos 108 indivíduos que trabalham há mais de 10 anos (23,4%) e 68 indivíduos que trabalham há mais de 1 ano (14,8%).

- **Quantos empregados tem na empresa**

Tabela 11: Distribuição numérica e percentual do número de empregados na empresa

Números de empregados na empresa	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Menos de 10	100	21,7
11-50	188	40,8
51-100	66	14,3
Mais de 100	107	23,2

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos números de colaboradores que as empresas onde os inquiridos trabalham, 188 exercem funções numa entidade que tem entre 11-50 colaboradores, o que corresponde a 40,8%, destacando-se, visto que se trata de um número mais significativo da variável. Logo de seguida, podemos observar que 107 trabalham numa empresa que tenha mais de 100 colaboradores (23,2%) e 100 trabalham numa empresa que tenha menos de 10 (21,7%). A percentagem mais baixa de 14.3%, a partir de 66 dos inquiridos, diz respeito a 51-100 colaboradores que trabalham na empresa

- **Quantos membros têm a equipa de trabalho**

Tabela 12: Distribuição numérica e percentual do número de membros da equipa de trabalho

Membros da equipa de trabalho	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Menos de 5	152	33,0
5-10	183	39,7
Mais de 10	126	27,3

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao número de membros da equipa do trabalho, observa-se que o número mais representado nesta investigação é o entre 5 e 10 elementos, com 39,7% de respostas dos indivíduos. Em seguida surge o que tem menos de 5 elementos, com 33% e, por último, o número de elementos superior a 10 pessoas ocupa a menor percentagem com 27,3%.

- **Já exerceu ou exerce um papel de chefia**

Tabela 13: Distribuição numérica e percentual de se já exerceu um papel de chefia

Exerceu ou exerce um papel de chefia	Frequência Absoluta (n)	Frequência relativa (%)
Não	303	65,7
Sim	158	34,3

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito a se exerce ou se já exerceu algum papel de chefia na mesma organização, constatou-se que 303 dos inquiridos nunca exerceu um papel de chefia, ocupando assim a maior percentagem de 65,7%. Por outro lado, os inquiridos que já exerceram o papel de chefia ocupam a menor percentagem de 34,3%.

4.2 Analise Descritiva

Para que seja possível uma análise clara e objetiva dos dados, optou-se pelo recurso à estatística descritiva, utilizado a média da resposta dos indivíduos. Esta opção permitiu comparar as diferentes variáveis, apesar de estarmos na presença de variáveis ordinais (o que não permite conclusões muito robustas relativamente à utilização da média).

Tabela 14: Resumo da média total do MLQ

	Variáveis	m
Liderança Transformacional	Atributos de influência idealizada	2,88
	Comportamentos de Influência Idealizada	2,76
	Motivação Inspiracional	2,78
	Estimulação Intelectual	2,66
	Consideração Individual	2,79
Total		2,77
Liderança Transacional	Recompensa contingente	2,54
	Gestão por Exceção (Ativa)	2,60
Total		2,57
Liderança Laissez-Faire	Gestão por Exceção (Passiva)	2,07
	Laissez-Faire	1,19
Total		1,63
Resultado da Liderança	Esforço Extra	2,57
	Eficácia	2,60
	Satisfação	2,64
Total		2,60

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 14, observa-se que a Liderança Transformacional tem a maior média

geral face a todos os outros estilos de liderança.

A liderança transformacional é baseada na confiança, na admiração, na lealdade e no respeito a necessidades do grupo em relação às individuais (Silva, Paulino, Silva & Oliveira, 2020) Posto isto, tem-se que a maior média, no valor de 2,88, diz respeito a variável *Atributos de Influência Idealizada,* demonstrando que o líder causa um impacto positivo nos colaboradores, podemos afirmar que estamos na presença de fundamentos como admiração, confiança e credibilidade.

A, a média geral para o estilo de Liderança Transformacional é de 2,77, o que permite dizer que grande parte dos inquiridos está em prevalência deste estilo de Liderança na empresa.

A liderança Transacional apresenta uma média considerável de 2,57. Estamos perante um estilo de liderança que é guiado por recompensas aos colaboradores a partir da execução das tarefas. Posto isto, temos que a maior média das variáveis deste tipo de liderança pertence se a Gestão por Exceção (Ativa), com 2,60, onde o líder quando os colaboradores não cumprem com o que é pretendido pode, eventualmente, exercer uma medida corretiva.

A outra variável, Recompensa Contingente, também obteve uma média de 2,54, considerando ser boa. O que indica que o líder define recompensas pelos objetivos cumpridos.

A liderança Laissez-Faire, segundo a média de 1,63, é a menor praticada nas organizações em relação a Liderança Transformacional e a Liderança Transacional. Este estilo de liderança, perante os inquiridos, não é observado com frequência nas organizações e, perante a média obtida, repara-se que é um tipo de liderança pouco adotado pelos líderes das organizações.

Dentro deste estilo de liderança, a variável que obteve uma melhor média de 2,07 foi a Gestão por Exceção (Passivo) o que indica que os líderes apenas começam a atuar quando os problemas se tornam sérios.

A partir dos dados analisados nesta pesquisa, está explícito que a Liderança Transformacional é a mais praticada nas organizações. Com isto, pode-se dizer que o líder leva os inquiridos a segui-lo e a colaborar com os propósitos da organização.

Entretanto, a Liderança Transacional também tem particularidades relevantes na organização, uma vez que, o líder se dedica a promover a existência de recompensas em face dos objetivos alcançados, esta a par de todos os problemas que surgem, e realça o que os colaboradores/ seguidores devem fazer nas tarefas. Em consequência, a liderança transformacional e transacional pode ocorrer de forma simultânea e complementar de acordo com alguns autores (Robbins, 2005; Rego; Cunha, 2004).

Através da tabela 15, observa-se que os colaboradores em média estão mais satisfeitos com a Organização e de uma maneira geral, do que as outras dimensões de Satisfação no Trabalho.

Com isto, afirma-se que a maioria dos colaboradores considera que trabalha numa empresa de certa forma estável e com visão futura. Para além disso, tem a possibilidade de, futuramente, permanecer na empresa.

Tabela 15: Resumo da média total da Satisfação no Trabalho

	Dimensões	m
Satisfação no Trabalho	Satisfação com o trabalho Satisfação com as condições de trabalho	2,50
	Satisfação com as promoções Satisfação com o reconhecimento	2,26
	Satisfação com os benefícios Satisfação com o salário	2,40
	Satisfação com os colegas de trabalho	2,51
	Satisfação com o Líder	2,50
	Satisfação com a organização	2,68
Satisfação no geral		2,68

Fonte: Elaboração própria

5 Validação das hipóteses de investigação

Neste capítulo, são anunciados os procedimentos estatísticos usados para a validar ou não as hipóteses apresentadas no capítulo 3, a partir do SPSS 28.0.

Depois de determinado as questões e as hipóteses de investigação, existiu todo um cuidado de encontrar as opções metodológicas apropriadas para se obter as respostas para o presente estudo.

Antes de mais, iniciou-se por transformar os Estilos de Liderança e a Satisfação no Trabalho, utilizando a Análise de Componentes Principais. Esta análise, permite sintetizar os dados de várias variáveis e transformando-a em apenas numa, ou seja, possibilita reconhecer novas variáveis, com menos informações, sem perda significativa de informações.

Para testar as H1, H2 e H3, após o procedimento acima referido e só assim, é que avançamos para a análise através da correlação de Spearman.

Relativamente as H4, H5, H6 e H7, usou-se o teste t das amostras independentes e a ANOVA, com o intuito de comparar as médias entre as variáveis.

Por último, executou-se a análise de regressão linear múltipla para analisar e compreender a ligação da variável dependente com mais de uma variável independente. A variável dependente usada foi a Satisfação no Trabalho e, como variáveis independentes foram utilizadas a Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Laissez-Faire, Idade, Género, Habilitações Literárias e a Duração na empresa.

5.1 Coeficiente de Correlação de Spearman

Como não estamos perante uma distribuição normal, para correlacionar várias variáveis, utilizou-se a correlação de *Spearman (r).*

Este coeficiente varia entre -1 e +1 e, estes valores, não dependem das unidades de medida das variáveis, o que facilita a sua interpretação (Sousa, 2019).

Ou seja, se a correlação de Spearman for$r$=0, significa que não existe correlação, quanto mais próximos de 0 diz-se que as correlações são mais fracas e valores mais

próximos dos extremos (-1 ou 1), maior é a força da correlação (Filho & Junior, 2009). Mais informo que, será necessário ter em atenção ao sinal, se é positivo ou negativo, dado que, designa a direção desta relação.

Se o sinal for positivo, uma variável tende a aumentar quando a outra variável aumenta. Se uma variável tende a diminuir quando a outra variável aumenta, estamos perante um sinal negativo.

Como é possível constatar na tabela 16, há correlações positivas entre as variáveis do estilo de liderança Transformacional e liderança Transacional com a Satisfação no Trabalho. A liderança Laissez- Faire por seu lado, apresenta uma correlação negativa coma Satisfação no Trabalho.

Tabela 16: Correlações entre as Variáveis

	Satisfação no Trabalho
Liderança Transformacional	0,135
Liderança Transacional	0,073
Liderança Laissez-Faire	-0,071

Fonte: Elaboração própria

Apura-se ainda que a relação mais forte com a Satisfação no Trabalho é com o estilo de Liderança Transformacional com, nomeadamente, r =0,135. Logo, afirma-se estar em concordância com a *H1,* ou seja*,* o estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho.

O estilo de Liderança Transacional está positivamente relacionado com a satisfação no trabalho (H2), visto que, também obtém valor de r = 0,073 na Satisfação no Trabalho.

O estilo de Liderança Laissez-Faire tem o r = −0,071, no entanto, apesar de não estar em concordância com a H3, visto que não está positivamente relacionado com a Satisfação no Trabalho, está negativamente relacionado. Ou seja, as variáveis variam em sentido contrário, isto é, se uma aumenta, a outra diminui (Sousa, 2019).

Uma satisfação elevada corresponde a um baixo estilo de liderança Laissez-Faire, e vice-versa. Posto isto, tem uma correlação negativa de r = -0,071 o que

consideramos uma correlação inversa moderada.

5.2 Relação fatores de resultado de liderança e variáveis sociodemográficas

Com o propósito de avaliar se a satisfação no trabalho, mais propriamente dito a Esforço Extra, Eficácia e Satisfação, depende dos dados sócio demográficos dos inquiridos, tal como formulado nas hipóteses **H4**, **H5**, **H6** e **H7**, foram levados a cabo um conjunto de testes de comparação de médias.

Através da análise dos dados referidos no Anexo III foi possível tirar algumas conclusões.

Não foi possível verificar diferenças estatisticamente significativa, no que diz respeito a Eficácia e a Satisfação, ao nível do género, idade, habilitações literárias e Tempo de vínculo.

No que diz respeito ao Esforço Extra apenas existem diferenças estatisticamente significativas no que toca a Faixa Etária.

Os colaboradores com idade entre os 31-40 anos são os que apresentam níveis inferiores de Esforço Extra e, em compensação, os mais jovens, com idade compreendidas entre 18-30 anos, são os que apresentam níveis superiores de Esforço Extra. Posto isto, afirma-se que os colaboradores mais jovens apresentam mais Esforço extra.

Entretanto, não existem diferenças estatisticamente significativas quando se trata do género, habilitações literárias e tempo de vínculo.

Posto isto, após a analise efetuada aos dados, conclui-se que as H5, H6 e H7, foram rejeitadas, uma vez que, não existem evidências estatísticos suficientes para confirmar esta hipótese.

Contudo, o presente estudo permitiu verificar a H4 em relação ao esforço Extra.

5.3 Regressão Linear

Com o intuito de entender qual a variável tem um maior impacto sobre a satisfação no trabalho dos colaboradores, utilizou-se à regressão linear múltipla.

A regressão linear múltipla consiste numa relação através de uma variável dependente e outras variáveis como independentes (de Faveri, Neto, Picanco, 2021).

Posto isto, neste estudo, a variável dependente usada será a Satisfação no Trabalho e as variáveis independentes serão o Estilo de Liderança Transacional, Transformacional e Laissez- Faire, Género, Faixa etária, Habilidades Literárias e Tempo de Vínculo.

No estudo das inferências estatísticas, foi utilizada como referência para a aceitação ou rejeição da hipótese um nível de significância (α) ≤0,05 (Graça, 2016).

Na tabela seguinte, pode-se observar que a variável independente Estilo de Liderança Transformacional é significativo porque é inferior ao nível de significância de 0,05. No entanto, o p $-Value$ para os Estilos de Liderança Transacional e Laissez-Faire é de 0,972 e 0,612, ou seja, é superior ao nível de significância de 0,05, o que designa que não é estatisticamente significativo, o que rejeita a H2 e H3.

Relativamente a **H1**: O estilo de Liderança Transformacional está positivamente relacionado com a Satisfação no trabalho é suportada, visto que β=0,117 e p $-Value$ *=0,041* verifica-se que por cada líder que opte pelo Estilo de Liderança Transformacional aumentam 0,117 unidades de Satisfação no Trabalho.

Comparativamente as variáveis socio-demográficos, pode-se observar que a variável independente Género e Tempo de vínculo é significativo porque é inferior ao nível de significância de 0,05. Entretanto, o $p - Value$ para a Faixa etária e Habilidades Literárias é de 0,145 e 0,043, ou seja, é superior ao nível de significância de 0,05, o que designa que não é estatisticamente significativo, o que rejeita a H4 e H6.

Analogamente a **H5:** O género dos colaboradores influencia os níveis de Satisfação no Trabalho e a **H7:** O tempo de vínculo dos colaboradores influenciam a Satisfação no Trabalho é sustentada.

No que diz respeito a H5, visto que β=-0,147 e p $- Value$*= 0,002*, verifica-se que colaboradores do sexo masculino assim como os do sexo feminino diminuem 0,147 unidades de Satisfação no Trabalho.

Já a H7, o β=-0,117 e $p - Value$*= 0,043*, logo averigua-se que o tempo de vínculo aumenta 0,147 unidades de Satisfação no Trabalho.

A regressão linear múltipla aplicada nesta dissertação atingiu o valor de R^2 ajustado de 0,037, determinando que as variáveis independentes introduzidas na regressão indicam uma perícia de explicação de 3,7% da variação observada na variável dependente.

Constata-se que os coeficientes de regressão padronizados foram significativos e baixos, variando entre -0,147 e 0,117.

Tabela 17: Regressão linear múltipla

Variável dependente	**Variável independente**	**Coeficientes não padronizados B**	**Coeficiente padronizados** $\boldsymbol{Beta}$	$\boldsymbol{t}$	$\boldsymbol{p-Value}$	$\mathbf{R^2}$ **ajustado**
Satisfação no trabalho	Liderança Transformacional	0,117	0,117	2,048	0,041	0,037
	Liderança Transacional	0,002	0,002	0,035	0,972	
	Liderança Laissez-Faire	-0,033	-0,034	-0,507	0,612	
	Género	-0,309	-0,147	-3,188	0,002	
	Faixa Etária	0,079	0,086	1,461	0,145	
	Habilitações Literárias	0,034	0,045	0,938	0,349	
	Tempo de Trabalho	-0,117	-0,117	-2,033	0,043	

Fonte: Elaboração própria

6 Conclusões

6.1 Principais conclusões

Esta investigação possibilitou entender a relação entre os Estilos de Liderança e a Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

Os Estilos de Liderança e a Satisfação no Trabalho, foram necessárias para se entender melhor e para se compreender de que forma estas variáveis se relacionam.

A presente investigação teve como objetivo verificar como a satisfação no trabalho dentro das organizações é diretamente influenciada pelos tipos de liderança, bem como a importância que alguns fatores sociodemográficos têm na satisfação profissional.

No que diz respeito à parte empírica, utilizou-se, para a recolha dos dados, um questionário constituído por três partes, primeira parte de caracterização sociodemográfica, uma segunda parte sobre a liderança, baseado no MLQ e, por último, a terceira parte que avalia o grau de satisfação dos colaboradores. Para este estudo.

A amostra foi composta por 461 inquiridos o que permitiu que fosse possível responder às questões de investigação colocadas como também ir ao encontro dos objetivos indicados.

Sobre a análise dos resultados obtidos, através dos dados dos inquiridos, é possível verificar as diferentes conclusões deste estudo.

A primeira questão colocada neste estudo foi: Qual é o Estilo de Liderança preeminente na maioria das empresas? Consoante as respostas obtidas e através do estudo possibilitou concluir que os colaboradores apresentam ter um líder transformacional, seguido do transacional e posteriormente laissez-faire.

Através das médias (tabela 14), observou-se que a Liderança Transformacional é a mais utilizada pelos líderes. Logo de seguida a Liderança Transacional e Laissez-Faire, que apresenta valores mais reduzidos.

Posto isto, considera-se que os líderes se baseiam neste tipo de liderança para estimular os colaboradores a atingir os objetivos e a agirem para ideias de longo

prazo.

Uma vez que já foi possível verificarmos qual o estilo de liderança predominante em várias empresas, achou-se por bem verificar de que forma o tipo de estilo de liderança influencia positivamente a Satisfação no trabalho.

A partir da correlação de *Spearman (r)* permitiu-se verificar, que existe uma correlação bastante forte entre a liderança Transformacional e a Satisfação no Trabalho, o que confirma a primeira hipótese (H1). De seguida, também existe uma correlação forte entre a liderança Transacional e a Satisfação no Trabalho, o que confirma a segunda hipótese (H2), ou seja, quanto mais os líderes apresentarem comportamentos de liderança transformacional e transacional, maior será a satisfação dos colaboradores. Contudo, o estilo Laissez-Faire não apresenta uma relação positiva, mas apresenta uma relação negativamente, o que indica que um líder deste tipo causa insatisfação nos colaboradores.

Posto isto, os resultados obtidos mostram que o estilo de liderança Transformacional é o tipo de liderança que mais impacto tem na satisfação no trabalho do colaborador, seguido do estilo transacional, o que demonstra que ambos são os melhores tipos de líderes.

Os colaboradores estão mais satisfeitos com líderes que incentivam na participação de tomadas de decisão, inspiram, promovem a sua satisfação e tem um bom relacionamento.

A segunda questão colocada neste estudo foi: Os trabalhadores estão Satisfeitos no trabalho? Consoante as respostas obtidas e através do estudo conclui-se que os colaboradores se encontram, de uma maneira geral, satisfeitos.

As condições de trabalho, salário, perspetivas de promoção, relações com colegas e estilo de liderança são alguns dos exemplos de dimensões que são consideradas por influenciar a satisfação no trabalho (Graça, 2016).

Através das médias (tabela 15), observou-se que estão mais satisfeitos com "Satisfação com a organização" e menos satisfeitos com "promoções e reconhecimento".

Posto isto, os colaboradores estão satisfeitos com a organização visto que

consideram que trabalham numa empresa estável e com visão futura, estão satisfeitos com o líder e, se assim pretenderem, podem permanecer na organização. Por outro lado, os colaboradores estão menos satisfeitos no que se refere as Promoções e o reconhecimento, o que transmite que o colaborador não tem a oportunidade de subir na carreira profissional e não é notado nem reconhecido por aquilo que faz. Com isto, leva a que o colaborador desmotive e prejudique a organização, de certa parte, porque não terá mesmo valor para o colaborador.

Por outro lado, para avaliar se a satisfação no trabalho depende das características sociodemográficas, usou-se o teste t de amostras independentes e a ANOVA.

Com isto, não se encontraram resultados significativos para os géneros, Habilitações Literárias e o tempo de duração.

No que toca a Faixa Etária observou-se que, embora não tenham sido reconhecidas diferenças estatisticamente significativas na satisfação e Eficácia, são, significativamente, no que diz respeito a Esforço-Extra com diferentes idades.

Assim sendo, foi possível afirmar que a pessoas mais novas esforçam-se mais que pessoas com idade entre os 31-40.

Para concluir, é necessário que os líderes, de qualquer que seja a organização, tenham em atenção a satisfação dos seus colaboradores, dado que, se o objetivo é ter uma organização eficiente e capaz de atingir os objetivos propostos é necessário ter todos os colaboradores satisfeitos.

6.2 Limitações e futuras linhas de investigação

A presente investigação, como qualquer outra, manifesta algumas limitações e, por isso, pode ter interferido com os resultados obtidos.

Em primeiro lugar, o estudo não foi elaborado apenas numa empresa, tendo sido analisado de modo geral todos os tipos de líderes das organizações. Desta forma, seria interessante que o estudo fosse elaborado em algumas empresas de modo a equiparar o tipo de lideranças existentes. Admite-se que seria relevante ajustar este estudo a

um grupo de empresas, de forma a focar os resultados obtidos.

Em segundo lugar, devido a pandemia COVID 19, somente foi usado, para recolha dos dados, o questionário online. Teria sido vantajoso se fosse possível utilizar o método de recolha de dados a entrevista, porque amplifica a qualidade e a precisão dos dados recolhidos, de modo a apresentar novas formas de investigação.

O que pode também ter limitado esta investigação é o facto de o questionário ter sido extenso, devido ao elevado número de questões. O que de certa forma, reduz a veracidade das respostas dos inqueridos.

Visto que este tema é de grande importância e sendo os Estilos de Liderança as principais variáveis que impactam a Satisfação no Trabalho dos colaboradores.

Em investigações futuras, é recomendado que o estudo seja focado apenas em algumas organizações, com o intuito de obter uns dados mais objetivos a fim de se estudar os estilos de lideranças das organizações que causam impacto na Satisfação no Trabalho

Referências Bibliográficas

Abelha, D. M., Carneiro, P. C. d. C., & Cavazotte, F. D. S. C. N. (2018). Liderança transformacional e satisfação no trabalho: avaliando a influência de fatores do contexto organizacional e características individuais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios Review of Business Ma*, *20*(4), 516–532.

Aburkayek, S. (2022). "*The Leadership Styles Of Principals and Teachers Job Satisfactions in Bedouin Sectorin Israel".* 347– 360.

Afonso, A., & Nunes, C. (2019). *PROBABILIDADES E ESTATÍSTICA Aplicações e Soluções em SPSS*. Universidade de Évora.

Aloir P. Junior, José M. S. Neto, Marcos R. L. Leandro, Nubiana L.I. Pedruzzi (2014); *"Liderança: Evolução das suas principais abordagens teóricas";* Congresso Nacional de Excelência em Gestão

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). A Influência da Liderança Transformacional e da Motivação para o Trabalho no Desempenho dos Professores. *International Journal Of Scientific & Technology Research V*, *7*(7), 23.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day, & J. Antonakis (Eds), The Nature of Leadership (pp. 256-288). Thousand Oaks: Sage Publications.

Antunes, C. S. (2011). *Satisfação Profissional do trabalhador: Um construto para o conhecimento de suas causas* [Mestrado]. Instituto Superior Miguel Torga.

Araújo, L., Motta, K., Souza, I., & Costa, A. (2019). *"Perfil de Liderança: Estilo Transformacional, Transacional e Laissez-Faire." R-LEGO - Revista Lusófona De Economia E Gestão Das Organizações*, (N.º 9), 45-73. Retrieved 15 May 2021, from https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/9967/1/Perfil%20de%20lideran%C3%A7a.pdf.

Arraia, D. F. L. (2018). *Satisfação dos Colaboradores de uma IPSS: Estudo de caso* [Mestrado]. Instituto Superior de Ciencias Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa.

Azevedo, S. N. B. (2020). "*Determinantes e efeitos de satisfação no trabalho: uma*

análise empírica" [MasterThesis]. Repositório da Universidade dos Açores. http://hdl.handle.net/10400.3/5859

Bass, B. M. (1985). "*Leadership and performance beyond expectations."* New York: Free Press.

Bass, B. M.; Avolio, B.J. (2004), Multifactor Leadership Questionaire; Manual and Sampler Set, 3.ªEd. Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.

Batista, N., Kilimnik, Z., & Neto, M. (2021). "*Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos". Navus-Revista De Gestão E Tecnologia*, (v.6 n.3), 24-39.

Batista, N. P. O., Kilimnik, Z. M., & Reis, M. T., Neto, (2016). Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: Um estudo em uma entidade de fins não econômicos. Revista de Gestão e Tecnologia, 6(3), 24-39

Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader—2020–000296. https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296

Bento, A., & Ribeiro, M. (2013). *A Liderança escolar a três dimensões: diretores, professores e alunos*.

Bonina, M. (2016, 3 de novembro). *Pesquisa revela que mulheres são menos felizes que homens*. Revista Marie Claire. https://revistamarieclaire.globo.com/Noticias/noticia/2016/11/pesquisa-revela- que-mulheres-sao-menos-felizes-que-homens.html

Brázio, F. (2016). "*Satisfação no Trabalho- Um estudo de caso na Administração do Porto de Viana do Castelo"* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/20.500.11960/1553/1/Miguel_Brazio.pdf

Bujang, M., Omar, E., & Baharum, N. (2018, 28 de dezembro). "*A Review on Sample Size Determination for Cronbach's Alpha Test: A Simple Guide for Researchers*." PubMed Central (PMC). https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6422571/

Caetano, L.M.R (2017*). "Liderança e Satisfação no trabalho- Uma Análise das Implicações de Atitude Face ao Líder."* Lisboa: Instituto Superior de Gestão

Callebaut, H. (2022). "*O Estilo de Liderança e a sua Influência na Satisfação,*

Eficácia e Esforço Extra dos Colaboradores" [Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.

Chaves, L. D; Ramos, L.H; Figueiredo, E.N. Satisfação profissional de enfermeiros do trabalho no Brasil. Acta Paul Enferm.v.24, n.4, p.507-13, 2011.

Crozet, M. (2019, 7 de março). *Diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho teve pequena baixa em 20 anos*. ONU News. https://news.un.org/pt/story/2019/03/1663231

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Manual de Comportamento organizacional e Gestão. Lisboa: Editora RH.

Cunha, K. F., Ribeiro, C., & Ribeiro, P. (2021). Comprometimento organizacional: perspetivas atuais e tendências futuras. *Gestão E Desenvolvimento*, (29), 223-244. https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10031

Dambi, J. F. (2018). *Estilos de liderança, motivação e sistemas de recompensas para a melhoria da performance das PME's* [MasterThesis]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. http://hdl.handle.net/10284/6976

de Faveri, R., Neto, E. T. W., & Picanco, A. F. (2021). *"Modelagem Térmica de Transformadores – Método de Regressão Linear Múltipla para Previsão de Temperatura do Óleo."* In *2021 14th IEEE International Conference on Industry Applications (INDUSCON)*. IEEE. https://doi.org/10.1109/induscon51756.2021.9529757

Duarte, A. (2022, 2 de maio). *Salário emocional: um incentivo ao aumento da produtividade?* https://ionline.sapo.pt/artigo/769971/salario-emocional-um-incentivo-ao-aumento-da-produtividade-?seccao=Opiniao_i

Ferri, L., Paula, C., Alves, H., & Alves, J. (2018). Satisfação e Insatisfação no processo de trabalho de enfermeiros que atuam na atenção primária. *Educação e Saúde- Dossiê de Enfermagem*, *14*(4).

Filho, D. B. F., & Júnior, J. A. d. S. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política*, *18*(1).

Fraga, T. (2018). "*O Impacto da Liderança na Performance Organizacional*" [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27830/1/Teresa_Fraga.pdf#page50

Freixo, L. C. A. (2010). *Das Fontes de Satisfação no Trabalho à Satisfação Organizacional: Estudo em duas empresas do Sector Metalúrgico do Norte do País* [Mestrado não publicada]. Universidade Fernando Pessoa.

Gabriel, A. P. (2016). "*Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho: caso da banca"* [MasterThesis, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade Técnica de Lisboa. http://hdl.handle.net/10400.5/13100

Gaspar, T. 1. (2021). *Gestão em saúde: determinantes organizacionais e individuais dos resultados em contexto hospitalar* [DoctoralThesis]. Lusíada – Repositório das Universidades Lusíada. http://hdl.handle.net/11067/6042

Graça, T. S. B. (2016). *O impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional: Um estudo sobre IPSS do Distrito de Santarém* [Mestrado]. Escola Superior de Gestão e Tecnologia.

Jordão, C. R. M. (2017). *As desigualdades entre Mulheres e Homens no mercado de trabalho e a sua medição: Contributos de um novo indicador composto para os países da UE-28* [Doutoramento não publicada]. Universidade de Coimbra.

Kalambayi, J. L., Onojaefe, D. P., Kasse, S. N., & Tengeh, R. K. (2021). The influence of leadership styles on employee performance in construction firms. *EUREKA: Social and Humanities*, (5), 34–48. https://doi.org/10.21303/2504-5571.2021.002037

Marin, L. (2018). *Remuneração Variável no Serviço Público* [Mestrado]. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Marques, A. T. (2018). *A perceção dos professores do 1º ciclo face à satisfação docente* [DoctoralThesis]. Repositório Aberto da Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/7738

Martins, P. M. d. C. (2017). *Influencia da Relação com Superiores e Colegas na Satisfação no trabalho* [Mestrado não publicada]. Instituto Politécnico de Viana do Castelo.

Martins, F. B. (2021). *A Relação entre a Satisfação no Trabalho e o Stress Profissional dos Portugueses e a sua Influência nos Significados Atribuídos ao Trabalho* [Mestrado não publicada]. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.

Malik, W., Javed, M., & Hassan, S. (2017). "*Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment." Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, pp. 146-165. Retrieved 19 May 2021, from.

Maranga, K., & Sampayo, J. (2015). Management and Leadership in a Global Environment. *Journal of Management Policy and Practice*, *16*.

Marqueze, E., *& Moreno, C. (2005). Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. "Satisfação no trabalho – uma breve revisão," 69–*
79.
https://www.scielo.br/j/rbso/a/M8DvvS9XBrtqBryT6yGYg5n/?format=pdf&lang=pt

Melo, E. A. A. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Revista Psicologia, Organização do Trabalho, 4, 31-62.

Munir, H., Iqbal, M. (2018). A study of relationship between leadership styles of principals and job satisfaction of teachers in colleges for women. Bulletin of Education and Research, 40(2), 65-78

Ndilimeke, N. (2019). *O Impacto das Condições de Trabalho na Satisfação dos Trabalhadores. Estudo de caso: Externato Álvares Cabral* [Mestrado não publicada]. Instituto Superior de Gestão.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R., & Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. International Journal of Nursing Studies, 46(9), 1236-1244.

Northouse, P.G. (2015) Leadership: Theory and Practice. Sage Publications, Thousand Oaks.

Nunes, E.M.G.T, Gaspar, M.F.M. (2017) "Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses." Rev Esc Enferm USP. 2017;51: e03263. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016047003263

Okoji, O. O. (2015). "Relationship between school principals' leadership styles and teachers' job performance in Ondo State, Nigeria." IFE PsychologIA: An International

Journal, 23(2), 133-138. https://academicjournals.org/article/article1379413061_Adeyemi.pdf

Kalambayi, J., Onojaef, D., Kasse, S., & Tengeh, R. (2021). "The Influence of Leadership Styles on Employee Performance in Constrution Firms." Eureka: Social and Humanities, number 5. DOI: 10.21303 / 2504-5571.2021.002037

Pedruzzi Junior, A., Silva Neto, J. M., Leandro, M. R., & Pedruzzi, N. d. (2014). Liderança: evolução das suas principais abordagens teóricas. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*.

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS. (M. Robalo, Ed.), 6 a Edição Revista E Corrigida (6a). edições silabo. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Pinhatti, E. D. G., Vannuchi, M. T. O., Tenani, M. N. F., & Haddad, M. d. C. L. (2017). Influências sociodemográficas e laborais na satisfação profissional de enfermeiros em hospital público [Sociodemographic and occupational influences over job satisfaction between nurses in a public hospital] [Influencias sociodemograficas y laborales en la satisfacción profesional de enfermeros en un hospital público]. *Revista Enfermagem UERJ*, *25*, Artigo e14405. https://doi.org/10.12957/reuerj.2017.14405

Pires, A. L. R. (2020). *Bem-estar e satisfação no trabalho nos colaboradores da Infraquinta, E.M* [MasterThesis]. Sapientia – Repositório da Universidade do Algarve. http://hdl.handle.net/10400.1/15101

Pratas, J. F. M. (2014). *Conteúdos de comunicação e de Posicionamento das Marcas Destino Turístico em Brochuras e Folhetos Turísticos* [Doutoramento não publicada]. Universidade do Porto.

Purwanto, A., Bernardo, I., Asbari, M., Wijayant, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leardership Style on Public Health Centre Performance. *Journal of Reseacrh in Business, Economics, and Education*, *2*(1).

Rego, A., Cunha, M. P. (2004) "*A essência da liderança: mudança, resultados, integridade*." Lisboa: RH, 2004. ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pretince Hall, 2005.

Robbins, S. P. "*Comportamento organizacional*". São Paulo: Pretince Hall, 2005.

Rodrigues, A. P. P. (2016). "*A influência dos estilos de liderança na satistação profissional: o papel do Employee engagement."* http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/2911

Rodrigues, S. C. A. (2012). *Modelo de regressão linear e suas aplicações* [MasterThesis,Universidade da Beira Interior]. uBibliorum. http://hdl.handle.net/10400.6/1869

Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2012). The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, *12*(4), 201– 214. https://doi.org/10.1177/1467358413493636

Rosinha, A. J. P. E., 2009. "*Conhecimento Tácito em Contexto Militar: Incursões na Promoção e Desenvolvimento de Competências de Comando."* Tese de Doutoramento em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa

Sá, P., Costa, A., & Moreira, A. (2021). "Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados." UA Editora Universidade de Aveiro.

Saleem*, H. (2015); "The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics"; Global Conference on Business & Social Science- 2014, GCBSS-2014, Kuala Lumpur; Procedia - Social and Behavioral Sciences 172 (2015); p.p. 563 – 569.*

Saijo, Y., Shigeru, C., Eiji, Y., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Itoh, T., Sugioka, Y., Kazuyo, H. e Yoshida, T. (2014). Effects of Work Burden, Job Strain And Support On Depressive Symptoms And Burnout Among Japanese Physicians. International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health, 27(6), 980-992.

Santos, B. (2013). *"Satisfação no trabalho: o caso de um banco" [MasterThesis, Escola Superior de Ciências Empresariais]. http://hdl.handle.net/10400.26/4173*

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). "Research methods for business students (Vol. Seventh)." Harlow: Pearson Education. http://student.bms.lk/GDM/Business%20Research%20Methods/book/ResearchMethod

sFo rBusinessStudents _Saunders.pdf

Seixinho, T. A. d. O. (2017). *Satisfação no trabalho dos militares das unidades operacionais navais da Marinha Portuguesa* [MasterThesis]. http://hdl.handle.net/10400.26/21024

Silva, É. F. d., Paulino, R. D., Silva, F. F. d., & Oliveira, C. B. A. d. (2020). *"A influenciado estilo de liderança na satisfação do trabalho: estudo em uma unidade de ensino particular no município de Bananeiras-PB."* Qualitas Revista Eletrônica, 20(2), 89. https://doi.org/10.18391/req.v20i2.3985

Silva, M. M. B., Nascimento, E. M., & Cunha, J. V. A. (2017). Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: Existe uma relação? Revista Capital Científico - Eletrônica, 15(4), 71-89. Recuperado de http://www.spell.org.br/documentos/ver/46982/ satisfação-dos- -e-estilos-de-liderança- -existe-uma-relação /i/pt-br

Silva, J. (2014); "Evolução de Liderança e Postura dos Líderes Atuais"; UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, v. 15, n. 1, p. 119-127, Mar. 2014.

Spector, P. (1997). Job satisfaction, application, assessment, causes and consequences. United Kingdom: Sage.

Sousa, Á. (2019,21 de março). "Coeficiente de Correlação de Pearson e Coeficiente de Correlação de Spearman. O que medem e em que situações devem ser utilizados?" https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/5365/1/SousaCA21%20Março5202019.pdf

Surucu, L., & Sagbas, M. (2020). "*The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction: A Study of the Hospitality Industry*." *Yönetim BilimleriDergisi*. https://doi.org/10.35408/comuybd.787432

Valente, J. P. O. (2013). *Satisfação Profissional dos Enfermeiros de um Hospital da Região Centro* [Mestrado não publicada]. Instituto Politécnico de Viseu.

Varela, M. (2012). "Liderança Transformacional – Transaccional, Eficácia da Equipa e Satisfação com o Líder-Um estudo na Garantia Seguros" [Universidade Jean Piaget de Cabo Verde]. https://core.ac.uk/download/pdf/38682657.pdf

Vicente, S. S. F. (2015). *Satisfação no Trabalho e Cidadania Organizacional nas Instituições Particulares de Solidariedade Social* [Mestrado não publicada]. Universidade da Beira Interior.

Vieira, S. (2015). "Alfa de Cronbach." http://soniavieira.blogspot.com/2015/10/alfa- de-cronbach.html

ANEXO I- Questionário MLQ

UNIVERSIDADE DA MAIA – ISMAI

Liderança e Satisfação no Trabalho

Olá! O meu nome é Cátia Patricia Pires da Silva.
No âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas, na Universidade da Maia-ISMAI com o tema "Impacto dos Estilos de Liderança na Satisfação no Trabalho dos Colaboradores" pedia a sua colaboração no preenchimento deste questionário cujo objetivo é analisar como os tipos de liderança afetam a satisfação nos funcionários.
A sua colaboração para este estudo é indispensável, pelo que solicito que responda a todas as questões.
A privacidade e a proteção de dados estão de acordo com o Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE: os dados recolhidos destinam-se a um estudo académico, sendo mantidos pelo período de tempo necessário para a sua conclusão (prazo estimado de 6 meses). A confidencialidade e a privacidade dos dados é garantida pelo anonimato das respostas, não sendo requerida qualquer autenticação eletrónica. Ao participar dá o consentimento para a utilização dos seus dados.
Obrigada pela colaboração.

c.patriciasilva97@gmail.com Mudar de conta

*Obrigatório

Email *

O seu email

Seguinte

Limpar formulário

- ◯ 18-30
- ◯ 31-40
- ◯ 41-50
- ◯ 51-60
- ◯ 61 ou mais

Habilitações Literárias? *

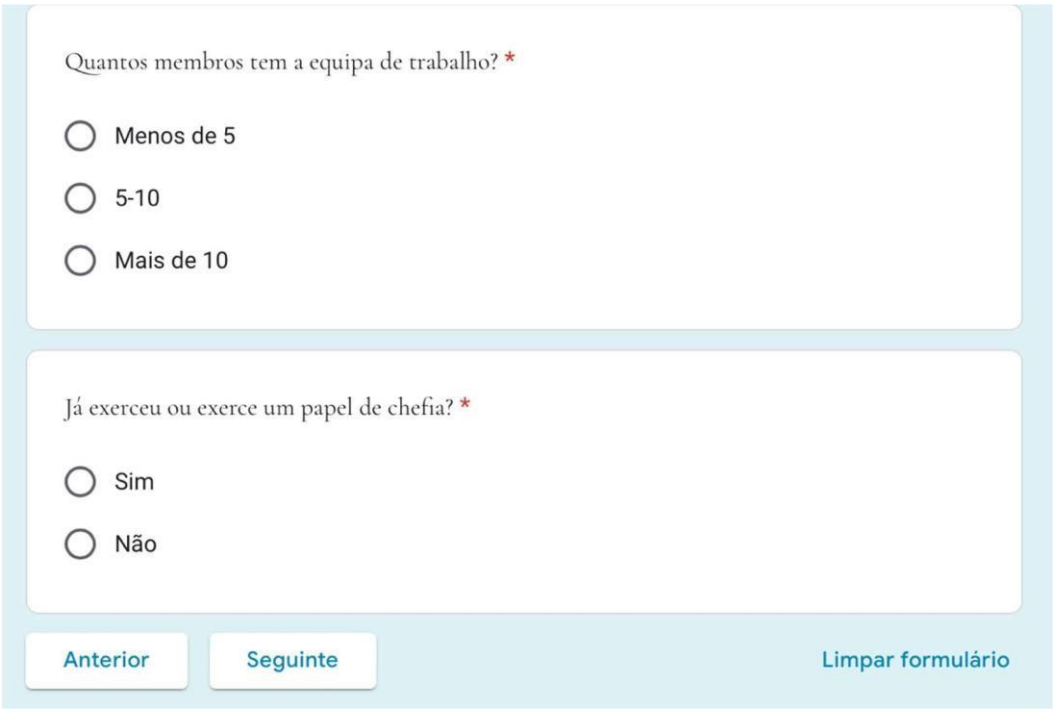
- ◯ 1º Ciclo (até 4º Ano)
- ◯ 2º Ciclo (5º ano até 6º ano)
- ◯ 3º Ciclo (7º ano até 9º ano) ou equivalente
- ◯ Ensino Secundário completo(10º ano até 12º ano)ou equivalente
- ◯ Licenciatura
- ◯ Mestrado
- ◯ Pós-Graduação
- ◯ Doutoramento

Tempo de trabalho na empresa atual? *

- ◯ Menos de 1 Ano
- ◯ Mais de 1 Ano menos de 5 Anos
- ◯ Mais de 5 Anos menos de 10 Anos
- ◯ Mais de 10 Anos

Quantos empregados tem a empresa onde trabalha (Aproximadamente) *

- ◯ Menos de 10
- ◯ 11-50
- ◯ 51-100
- ◯ Mais de 100


Quantos membros tem a equipa de trabalho? *
Menos de 5
5-10
Mais de 10
Já exerceu ou exerce um papel de chefia? *
Sim
Não
Anterior
Seguinte
Limpar formulário

UNIVERSIDADE DA MAIA – ISMAI

Liderança e Satisfação no Trabalho

*Obrigatório

Questionário de Liderança e Satisfação no Trabalho

Nesta secção as perguntas são baseadas num questionário já existente, MLQ- Multifactor Leadership Questionnaire, desenvolvido por Bass e Avolio (2004).
Este questionário é composto por quarenta e cinco itens descritivos.
Para responder as questões propostas, deverá pensar em si e na chefia e depois assinalar a opção que corresponde ao grau de concordância de cada afirmação.
A escala usada é a seguinte:
1- Nunca
2- Raramente
3- Algumas vezes
4- Muitas vezes
5- Sempre

1.O (a) meu (minha) líder dá-me apoio em troca dos meus esforços. *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

2.O (a) meu (minha) líder reconsidera pressupostos críticos, para verificar se são apropriados. *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

3.O (a) meu (minha) líder evita envolver-se nos problemas até ao momento em que eles se tornam sérios *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

4.O (a) meu (minha) líder concentra a atenção nos desvios dos padrões esperados, erros e anomalias? *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

5.O (a) meu (minha) líder evita envolver-se quando surgem questões importantes *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

6.Converso com o (a) meu (minha) líder sobre as minhas crenças e valores mais importantes

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

7.O (a) meu (minha) líder esta ausente quando é preciso *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

8. O (a) meu (minha) líder procura alternativas diferentes para solucionar problemas. *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

9.O (a) meu (minha) líder fala de forma positiva sobre o futuro *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

10.O (a) meu (minha) líder tem orgulho por estarem associados a ele (a)

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

11.O (a) meu (minha) líder discute quem é o responsável por alcançar metas especificas de desempenho *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

12.O (a) meu (minha) líder aguarda as coisas darem erradas para começar a agir *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

13. O (a) meu (minha) líder fala com entusiasmo acerca daquilo que precisa ser executada *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

14.O (a) meu (minha) líder específica a importância de se ter um forte sentido de missão *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

15. O (a) meu (minha) líder dedica o seu tempo a ensinar e a formar *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

16.O (a) meu (minha) líder estabelece o que cada um pode alcançar quando os objetivos de desempenho são atingidos *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

17. O (a) meu (minha) líder demonstra que acredita firmemente que " enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar" *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

18.O (a) meu (minha) líder vai alem do interesse pessoal pelo bem do grupo *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

19.O (a) meu (minha) líder trata as pessoas como indivíduos invés de tratá-los apenas como mais um membro do grupo *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

20. O (a) meu (minha) líder demonstra que os problemas devem tornar-se permanentes antes de agir *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

21.O (a) meu (minha) líder comporta-se de forma tal que consegue incutir em mim o respeito por ele *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

22.O (a) meu (minha) líder direciona toda a atenção ao lidar com erros, reclamações e falhas *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

23.O (a) meu (minha) líder têm em consideração os efeitos éticos e morais nas decisões *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

24.O (a) meu (minha) líder têm conhecimento de todos os erros *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

25.O (a) meu (minha) líder demonstro ter um senso de poder e confiança *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

26.O (a) meu (minha) líder associa uma visão positiva e motivadora em relação ao futuro *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

27.O (a) meu (minha) líder concentra a atenção nos erros a fim de atingir os padrões esperados *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

28.O (a) meu (minha) líder evita tomar decisões *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

29.O (a) meu (minha) líder leva em conta que cada individuo possui necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

30. O (a) meu (minha) líder faz com que os indivíduos encarem os problemas de diferentes e diversas perspetiva *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

31, O (a) meu (minha) líder coopera com os indivíduos no aumento dos seus pontos fortes *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

32. O(a) meu (minha) líder propõem novas escolhas, formas de realizar e completar as atividades *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

33.O (a) meu (minha) líder demora para responder a questões urgentes *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

34. O (a) meu (minha) líder realça a importância de se ter um senso único de missão coletiva *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

35. O (a) meu (minha) líder manifesta satisfação quando os indivíduos correspondem as expectativas *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

36.O (a) meu (minha) líder expressa confiança de que as metas são alcançadas *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

37.O (a) meu (minha) líder é eficaz em atender as necessidades dos indivíduos em relação ao trabalho *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

38.O (a) meu (minha) líder utiliza métodos de liderança que são satisfatórios *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

39.O (a) meu (minha) líder leva-me a fazer mais do que eu esperava fazer *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

40.O (a) meu (minha) líder é capaz de representar o grupo perante níveis hierárquicos superiores. *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

41.O (a) meu (minha) líder trabalha com os indivíduos de maneira satisfatória *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

42.O (a) meu (minha) líder aumento o desejo dos indivíduos de obter sucesso *

- ◯ Nunca
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Raramente
- ◯ Sempre

43.O (a) meu (minha) líder é eficaz em atender as necessidades da organização *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

44. O (a) meu (minha) líder aumenta a vontade dos indivíduos em tentar com maior persistência *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

45. O (a) meu (minha) líder lidera um grupo que é eficiente/eficaz *

- ◯ Nunca
- ◯ Raramente
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Sempre

Anterior Seguinte Limpar formulário

ANEXO II- Questionário Satisfação no trabalho

UNIVERSIDADE DA MAIA – ISMAI

Liderança e Satisfação no Trabalho

*Obrigatório

Questionário de satisfação no trabalho

Nesta secção as perguntas são baseadas na Satisfação do trabalho dos Colaboradores
Este questionário é composto por quarenta e cinco itens descritivos.
Para responder as questões propostas, dever assinalar a opção que corresponde ao grau de concordância de cada afirmação.
A escala usada é a seguinte:

1- Concordo Totalmente
2- Concordo
3- Ás Vezes
4- Discordo
5- Discordo Totalmente

1.Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

2.Tenho possibilidades de ser criativo(a) *

- ○ Concordo totalmente
- ○ Concordo
- ○ Ás vezes
- ◉ Discordo
- ○ Discordo totalmente

3.Participo no processo de decisão onde as minhas opiniões são escutadas *

- ○ Concordo totalmente
- ○ Concordo
- ○ Ás vezes
- ○ Discordo
- ○ Discordo totalmente

4.Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho *

- ○ Concordo totalmente
- ○ Concordo
- ○ Ás vezes
- ○ Discordo
- ○ Discordo totalmente

5.Estou satisfeito(a) com o tempo que demoro na deslocação para o local de trabalho *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

6.Estou satisfeito(a) com a liberdade e os benefícios concedidos *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

7.Sinto que o meu nível de remuneração é justo face ao dos meus colegas em situações semelhantes *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

8.Sinto que os vencimentos na empresa onde trabalho são iguais ou superiores aos geralmente praticados noutras organizações *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

9.O meu trabalho é reconhecido por todos *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

10. Tenho possibilidades de me desenvolver profissionalmente *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

11.Sinto realização pessoal na função que ocupo na instituição *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

12. Estou satisfeito(a) com a carga de trabalho que me está atribuída *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

13. Conheço o meu papel na instituição (o que se espera de mim) *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

14.Existe capacidade de obter um cargo de liderança *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

15.Estou satisfeito(a) com a avaliação que me é feita *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

16.Obtenho, regularmente, informação sobre o meu desempenho *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

17.A organização permite-me frequentar formações que eu acho importantes *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

18.Estou satisfeito(a) com as minhas perspetivas de carreira/promoção *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

19.Tenho boas relações com todos os outros colaboradores *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

20.Sinto que há um bom ambiente de trabalho *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

21. Conheço o trabalho que é desenvolvido nas outras áreas da organização *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

22. O trabalho em equipa é incentivado *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

23.Tenho todo o apoio por parte do líder *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

24.Existe relação do(a) meu (minha) líder com os colaboradores *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

25.Acredito que, se pretender, poderei trabalhar nesta organização por um longo prazo *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

26.Considero que trabalho numa organização estável e com visão de futuro *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

27.O (a) meu (minha) líder interfere positivamente a minha satisfação profissional *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

28.Estou satisfeito(a) com o(a) chefia da minha empresa *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

29.Estou satisfeito(a) com o desempenho do(a) meu (minha) líder *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Ás vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

30.Estou satisfeito(a) profissionalmente, tendo em conta as particularidades do meu trabalho. *

- ◯ Concordo totalmente
- ◯ Concordo
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Discordo
- ◯ Discordo totalmente

Anterior | Enviar | Limpar formulário

ANEXO III- Tabelas do programa SPSS 28.0

Distribuição numérica e percentual da amostra por género

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Masculino	**232**	**50,3**	**50,3**	**50,3**
Feminino	**229**	**49,7**	**49,7**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual da amostra por Faixa etária

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
18-30	**137**	**29,7**	**29,7**	**29,7**
31-40	**103**	**22,3**	**22,3**	**52,1**
41-50	**151**	**32,8**	**32,8**	**84,8**
51-60	**50**	**10,8**	**10,8**	**95,7**
61 ou mais	**20**	**4,3**	**4,3**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual da amostra por habilitações literárias

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1º Ciclo (até 4º ano)	**3**	**0,7**	**0,7**	**0,7**
2º Ciclo (5º ano até 6º ano)	**15**	**3,3**	**3,3**	**3,9**
3º Ciclo (7º ano até 9º ano) ou equivalente	**28**	**6,1**	**6,1**	**10,0**
Ensino Secundário completo (10º ano até 12º ano) ou equivalente	**138**	**29,9**	**29,9**	**39,9**
Licenciatura	**148**	**32,1**	**32,1**	**72,0**
Mestrado	**72**	**15,6**	**15,6**	**87,6**
Pós-Graduação	**31**	**6,7**	**6,7**	**94,4**
Doutoramento	**26**	**5,6**	**5,6**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual da amostra por tempo de vínculo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menos de 1 ano	**68**	**14,8**	**14,8**	**14,8**
Mais de 1 ano e menos de 5 anos	**157**	**34,1**	**34,1**	**48,8**
Mais de 5 anos e menos de 10 anos	**128**	**27,8**	**27,8**	**76,6**
Mais de 10 anos	**108**	**23,4**	**23,4**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual da amostra por tempo de vínculo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menos de 10 anos	**188**	**40,8**	**40,8**	**40,8**
11-50	**66**	**14,3**	**14,3**	**55,1**
51-100	**157**	**23,2**	**23,2**	**78,3**
Mais de 100 anos	**128**	**21,7**	**21,7**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual do número de elementos do grupo de trabalho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Menos de5	**183**	**39,7**	**39,7**	**39,7**
5-10	**126**	**27,3**	**27,3**	**67,0**
Mais de 5	**152**	**33,0**	**33,0**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Distribuição numérica e percentual da amostra para ver se já teve algum cargo de liderança

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Não	**303**	**65,7**	**65,7**	**65,7**
Sim	**158**	**34,3**	**34,3**	**100**
Total	**461**	**100**	**100**	

Liderança transformacional

Analise descritiva dos Atributos de Influência idealizada

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q10	3,03	0,910	1	4
Q18	2,66	1,172	0	4
Q21	3,00	0,986	0	4
Q25	2,82	1,031	0	4

Analise descritiva dos Comportamentos de influência ideal

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q6	2,61	1,200	0	4
Q14	2,88	1,044	1	4
Q23	2,84	1,105	0	4
Q34	2,77	1,135	0	4

Analise descritiva dos Motivação inspiracional

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q9	2,91	1,131	0	4
Q13	2,79	0,830	1	4
Q26	2,84	1,015	0	4
Q36	2,59	1,136	0	4

Analise descritiva da Estimulação intelectual

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q2	2,48	1,031	0	4
Q8	2,69	1,024	0	4
Q30	2,77	1,183	0	4
Q32	2,69	0,991	0	4

Analise descritiva da Consideração Individualizada

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q15	2,50	1,432	0	4
Q19	3,05	1,212	0	4
Q29	2,81	1,275	0	4
Q31	2,79	1,329	0	4

Liderança Transacional

Analise descritiva da Recompensa contingencial

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q1	2,44	1,209	0	4
Q11	2,68	1,121	1	4
Q16	2,31	1,294	0	4
Q35	2,73	1,062	0	4

Analise descritiva da Gestão por Exceção (Ativa)

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q4	2,74	0,932	0	4
Q22	2,45	1,094	1	4
Q24	2,57	0,876	0	4
Q27	2,63	0,872	1	4

Laissez Faire

Analise descritiva da Gestão Exceção (Passivo)

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q3	2,18	1,215	0	4
Q12	1,85	1,281	0	4
Q17	2,32	1,287	0	4
Q20	1,92	1,201	0	4

Analise descritiva da Laissez Faire

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q5	1,04	1,236	0	4
Q7	1,31	1,063	0	4
Q28	1,04	1,137	0	4
Q33	1,38	1,126	0	4

Resultados da liderança

Analise descritiva do Esforço extra

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q39	2,49	1,107	0	4
Q42	2,49	1,192	0	4
Q44	2,73	1,037	0	4

Analise descritiva da Eficácia

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q37	2,47	1,098	0	4
Q40	2,56	1,123	0	4
Q43	2,67	0,902	0	4
Q45	2,70	0,606	0	4

Analise descritiva da Satisfação

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q38	2,47	1,147	0	4
Q41	2,81	1,020	0	4

Satisfação no trabalho

Analise descritiva da Satisfação com o trabalho/condições

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q1	2,69	0,915	0	4
Q2	2,62	1,186	0	4
Q3	2,56	1,217	0	4
Q4	2,37	1,113	0	4
Q5	2,80	0,963	0	4
Q12	2,22	0,961	0	4
Q13	2,21	1,243	0	4

Analise descritiva da Satisfação com as promoções/ reconhecimentos

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q9	2,36	0,969	0	4
Q10	2,26	1,181	0	4
Q11	2,46	1,148	0	4
Q17	2,21	1,160	0	4
Q18	2,02	1,248	0	4

Analise descritiva da Satisfação com os benefícios / salários

	Média	Desvio Padrão	Minino	Máximo
Q6	2,71	1,052	0	4
Q7	2,34	1,221	0	4
Q8	2,16	1,060	0	4

Analise descritiva da Satisfação com os colegas de trabalho

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q19	1,95	1,129	0	4
Q20	3,05	0,916	0	4
Q21	2,72	1,038	0	4
Q22	2,18	1,373	0	4
Q23	2,50	1,195	0	4
Q24	2,64	1,353	0	4

Analise descritiva da Satisfação com o Líder

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q14	*2,76*	*1,001*	*0*	*4*
Q15	*2,07*	*1,141*	*0*	*4*
Q16	*2,61*	*1,141*	*0*	*4*
Q29	*2,55*	*1,232*	*0*	*4*

Analise descritiva da Satisfação com a organização

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q25	2,54	1,306	0	4
Q26	2,92	1,025	0	4
Q27	2,78	0,998	0	4
Q28	2,49	1,162	0	4

Analise descritiva da Satisfação em geral

	Média	**Desvio Padrão**	**Minino**	**Máximo**
Q30	2,68	1,173	0	4

Correlação de Spearman

		Liderança Transformacional	**Liderança Transacional**	**Liderança Laissez-Faire**	**Satisfação no trabalho**
Liderança Transformacional	Coeficiente de correlação	1,000	0,441	**-0,449**	**0,135**
	Sig		0,000	0,000	**0,004**
	N	461	461	461	461
Liderança Transacional	Coeficiente de correlação	0,441	1,217	0	**0,073**
	Sig	**0,000**	1,113	0	**0,115**
	N	461	461	461	461
Liderança Laissez-Faire	Coeficiente de correlação	-0,449	-0,654	1,00	-0,071
	Sig	0,00	0,00		0,126
	N	461	461	461	461
Satisfação no trabalho	Coeficiente de correlação	0,135	0,073	-0,071	1,000
	Sig	0,004	0,115	0,126	
	N	461	461	461	461

Teste-t para Igualdade de Médias – Género e Resultados de Liderança

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro da média padrão
Esforço Extra	Masculino	232	-0,109	1,102	0,0724
	Feminino	229	-0,004	1,033	0,0682
Eficácia	Masculino	232	-0,044	1,068	0,0701
	Feminino	229	-0,030	1,028	0,0679
Satisfação	Masculino	232	-0,068	1,108	0,0728
	Feminino	229	-0,061	1,052	0,069

Teste-t para Igualdade de Médias											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				**Significância**				**95% Intervalo de Confiança da Diferença**	
		Z	**Sig**	**t**	**df**	**Unilateralal p**	**Bilateral al p**	**Diferença média**	**Erro de diferença padrão**	**Interior**	**Superior**
Esforço Extra	Variâncias iguais assumidas	1,134	0,287	-1,049	459	0,147	0,295	-0,104	0,099	-0,300	0,091
	Variâncias iguais não Assumidas			-1,049	457,746	0,147	0,295	0,104	0,099	0,299	0,091
Eficácia	Variâncias Iguais Assumidas	0,712	0,399	-0,145	459	0,442	0,884	-0,014	0,097	0,206	0,177
	Variâncias iguais não assumidas			-0,145	458,708	0,442	0,844	-0,014	0,097	-0,206	0,177
Satisfação	Variâncias iguais Assumidas	0,576	0,448	-0,068	459	0,473	0,946	-0,006	0,100	-0,204	0,191
	Variâncias iguais não Assumidas			-0,068	458,311	0,473	0,946	-0,006	0,100	-0,204	0,191

Teste da ANOVA – Faixa Etária e Resultados de Liderança

	Faixa Etária	N	Média	Desvio Padrão	Erro da média padrão
Esforço Extra	18-30	137	0,140	0,809	0,069
	31-40	103	-0,264	1,201	0,118
	41-50	151	-0,096	1,155	0,094
	51-60	50	0,010	1,028	0,145
	60 ou mais	20	-0,220	1,175	0,262
Eficácia	18-30	137	0,030	1,036	0,088
	31-40	103	-0,192	1,082	0,106
	41-50	151	0,019	1,034	0,084
	51-60	50	0,011	1,065	0,150
	60 ou mais	20	0,187	0,994	0,222
Satisfação	18-30	137	-0,073	1,002	0,085
	31-40	103	-0,262	1,170	0,115

	41-50	151	-0,012	1,037	0,084
	51-60	50	-0,154	1,190	0,168
	60 ou mais	20	-0,155	1,067	0,238

						95% de Intervalo de Confiança para Média			
		N	**Média**	**Desvio padrão**	**Erro Padrão**	**Limite Inferior**	**Limite Superior**	**Mínimo**	**Máximo**
Esforço Extra	18-30	137	,1408	,80915	,06913	,0041	,2776	-3,28	,72
	31-40	103	-,2641	1,20152	,11839	-,4989	-,0293	-3,28	,72
	41-50	151	-,0962	1,15598	,09407	-,2821	,0897	-3,28	,72
	51-60	50	,0101	1,02860	,14547	-,2822	,3024	-3,55	,72
	61 ou mais	20	-,2209	1,17563	,26288	-,7711	,3293	-3,28	,65
Eficácia	18-30	137	,0302	1,03666	,08857	-,1449	,2054	-3,19	1,38
	31-40	103	-,1926	1,08239	,10665	-,4042	,0189	-3,19	1,38
	41-50	151	,0191	1,03450	,08419	-,1473	,1854	-3,19	1,38
	51-60	50	-,0118	1,06509	,15063	-,3145	,2909	-3,19	1,38
	61 ou mais	20	-,1871	,99446	,22237	-,6525	,2783	-3,19	1,25
Satisfação	18-30	137	,0730	1,00267	,08566	-,0964	,2424	-2,68	1,05
	31-40	103	-,2623	1,17065	,11535	-,4911	-,0335	-2,68	1,05
	41-50	151	-,0125	1,03773	,08445	-,1794	,1543	-2,68	1,05
	51-60	50	-,1548	1,19072	,16839	-,4932	,1836	-2,68	1,05
	61 ou mais	20	-,1559	1,06761	,23873	-,6556	,3438	-2,68	1,05

Teste de Homogeneidade de variâncias				
	Estatística de Levene	**df1**	**df2**	**Sig**
Esforço Extra	4,475	4	456	0,002
Eficácia	0,774	4	456	0,543
Satisfação	1,982	4	456	0,096

	Teste da ANOVA					
		Somo dos quadrados	**df**	**Quadrado médio**	**Z**	**Sig**
Esforço Extra	**Entre Grupos**	10,775	4	2,694	2,386	,050
	Nos grupos	514,843	456	1,129		
	Total	525,618	460			
Eficácia	**Entre Grupos**	4,071	4	1,018	,927	,448

	Nos grupos	500,556	456	1,098		
	Total	504,628	460			
Satisfação	**Entre Grupos**	7,604	4	1,901	1,638	,164
	Nos grupos	529,173	456	1,160		
	Total	536,777	460			

Teste da ANOVA – Habilitações literárias e Resultados de Liderança

						95% de Intervalo de Confiança para Média			
		N	**Média**	**Desvio padrão**	**Erro Padrão**	**Limite Inferior**	**Limite Superior**	**Mínimo**	**Máximo**
Esforço Extra	1º Ciclo (até 4º Ano)	3	-1,6853	1,92143	1,10934	-6,4584	3,0879	-3,28	,45
	2º Ciclo (5º ano até 6º ano)	15	-,0397	,91568	,23643	-,5468	,4674	-2,22	,65
	3º Ciclo (7º ano até 9º ano) ou equivalente	28	,0816	,95083	,17969	-,2871	,4503	-3,28	,72
	Ensino Secundário completo (10º ano até 12º ano) ou equivalente	138	-,0690	1,11711	,09509	-,2571	,1190	-3,55	,72
	Licenciatura	148	-,0658	1,08298	,08902	-,2417	,1101	-3,28	,72
	Mestrado	72	-,0654	1,02722	,12106	-,3068	,1760	-3,28	,72
	Pós-Graduação	31	-,0991	1,15690	,20778	-,5235	,3252	-3,28	,72
	Doutoramento	26	,1564	,74480	,14607	-,1444	,4572	-2,22	,72
Eficácia	1º Ciclo (até 4º Ano)	3	-,7720	,76355	,44084	-2,6688	1,1247	-1,52	,01
	2º Ciclo (5º ano até 6º ano)	15	-,0094	,85691	,22125	-,4840	,4651	-1,83	,89
	3º Ciclo (7º ano até 9º ano) ou equivalente	28	-,1366	1,30671	,24694	-,6433	,3700	-3,19	1,25
	Ensino Secundário completo (10º ano até 12º ano) ou equivalente	138	,0244	1,02831	,08754	-,1487	,1975	-3,19	1,38
	Licenciatura	148	-,0671	1,08406	,08911	-,2432	,1090	-3,19	1,38
	Mestrado	72	,0072	,92112	,10856	-,2092	,2237	-3,19	1,38
	Pós-Graduação	31	-,2018	1,17744	,21147	-,6336	,2301	-3,19	1,38
	Doutoramento	26	,0552	,97697	,19160	-,3394	,4498	-2,61	1,38
Satisfação	1º Ciclo (até 4º Ano)	3	-1,1232	1,34736	,77790	-4,4702	2,2238	-2,33	,33

	2º Ciclo (5º ano até 6º ano)	15	-,1808	1,13093	,29201	-,8071	,4455	-2,33	1,05
	3º Ciclo (7º ano até 9º ano) ou equivalente	28	,0692	1,18620	,22417	-,3908	,5291	-2,68	1,05
	Ensino Secundário completo (10º ano até 12º ano) ou equivalente	138	-,1236	1,08688	,09252	-,3066	,0593	-2,68	1,05
	Licenciatura	148	-,0392	1,09145	,08972	-,2165	,1381	-2,68	1,05
	Mestrado	72	-,0283	,91241	,10753	-,2427	,1861	-2,68	1,05
	Pós-Graduação	31	-,1788	1,14977	,20651	-,6005	,2430	-2,68	1,05
	Doutoramento	26	,1853	1,17922	,23126	-,2910	,6616	-2,68	1,05

Teste de Homogeneidade de variâncias				
	Estatística de Levene	**df1**	**df2**	**Sig**
Esforço Extra	1,224	7	453	0,288
Eficácia	1,658	7	453	0,117
Satisfação	0,790	7	453	0,596

	Teste da ANOVA					
		Somo dos quadrados	**df**	**Quadrado médio**	**Z**	**Sig**
Esforço Extra	**Entre Grupos**	9,771	7	1,396	1,226	0,287
	Nos grupos	515,846	453	1,139		
	Total	525,618	460			
Eficácia	**Entre Grupos**	3,768	7	0,538	0,487	0,844
	Nos grupos	500,860	453	1,106		
	Total	504,628	460			
Satisfação	**Entre Grupos**	6,765	7	0,966	0,826	0,566
	Nos grupos	530,012	453	1,170		
	Total	536,777	460			

Teste da ANOVA – Tempo de vínculo e Resultados de Liderança

						95% de Intervalo de Confiança para Média			
		N	**Média**	**Desvio padrão**	**Erro Padrão**	**Limite Inferior**	**Limite Superior**	**Mínimo**	**Máximo**
Esforço Extra	menos de 1 ano	68	,2031	,68807	,08344	,0365	,3696	-3,28	,72
	mais de 1	157	-,0866	1,12179	,08953	-,2635	,0902	-3,28	,72

	ano menos de 5 anos								
	mais de 5 anos menos de 10 anos	128	-,0361	1,05660	,09339	-,2209	,1488	-3,28	,72
	mais de 10 anos	108	-,2032	1,17886	,11344	-,4281	,0217	-3,55	,72
Eficácia	menos de 1 ano	68	,0787	1,11536	,13526	-,1913	,3486	-3,19	1,38
	mais de 1 ano menos de 5 anos	157	-,0686	1,05463	,08417	-,2349	,0976	-3,19	1,38
	mais de 5 anos menos de 10 anos	128	,0268	1,00700	,08901	-,1494	,2029	-3,19	1,38
	mais de 10 anos	108	-,1403	1,04229	,10029	-,3391	,0585	-3,19	1,38
Satisfação	menos de 1 ano	68	,0264	1,04457	,12667	-,2264	,2793	-2,68	1,05
	mais de 1 ano menos de 5 anos	157	-,1073	1,14539	,09141	-,2878	,0733	-2,68	1,05
	mais de 5 anos menos de 10 anos	128	,0115	1,03353	,09135	-,1693	,1922	-2,68	1,05
	mais de 10 anos	108	-,1499	1,06331	,10232	-,3527	,0530	-2,68	1,05

Teste de Homogeneidade de variâncias				
	Estatística de Levene	**df1**	**df2**	**Sig**
Esforço Extra	4,475	3	457	0,004
Eficácia	0,568	3	457	0,636
Satisfação	1,247	3	457	0,292

	Teste da ANOVA					
		Somo dos quadrados	**df**	**Quadrado médio**	**Z**	**Sig**
Esforço Extra	**Entre Grupos**	7,101	3	2,367	2,086	0,101
	Nos grupos	518,516	457	1,135		
	Total	525,618	460			
Eficácia	**Entre Grupos**	2,740	3	0,913	0,832	0,477
	Nos grupos	501,888	457	1,098		
	Total	504,628	460			
Satisfação	**Entre Grupos**	2,376	3	0,792	0,677	0,566
	Nos grupos	534,401	457	1,169		
	Total	536,777	460			

Regressão linear- todas as variáveis e Satisfação no Trabalho

	Coeficientes não padronizado				
	B	**Erro Erro**	**Coeficientes padronizados Beta**	**t**	**Sig**
(Constante)	0,042	0,186		**0,225**	**0,822**
Liderança Transformacional	**0,177**	0,057	0,117	**2,048**	**0,041**
Liderança Transacional	0,002	0,057	0,002	0,035	0,972
Liderança Laissez-Faire	-0,033	0,065	**-0,034**	**-0,507**	**0,612**
Género	-0,309	0,097	**-0,147**	**-3,188**	**0,002**
Faixa Etária	0,079	0,054	0,086	1,461	0,145
Habilitações Literárias	-0,034	0,037	0,045	0,938	0,349
Tempo de vínculo	-0.123	0,060	-0,117	-2,033	0,043

Resumo do modelo				
Modelo	**R**	**R quadrado**	**R quadrado ajustado**	**Erro padrão da estimativa**
1	**0,227**	**0,052**	0,037	**1,035**