



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

Liderança e a Satisfação nas Organizações de Intervenção Social

Dissertação de Mestrado

Beatriz Simões Correia

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE
INTERVENÇÃO SOCIAL

Orientação: Marlene Sousa e Márcio Oliveira

Leiria, setembro 2025



ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA

Liderança e a Satisfação nas Organizações de Intervenção Social

Dissertação de Mestrado

Beatriz Simões Correia

MESTRADO EM DIREÇÃO E GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES DE
INTERVENÇÃO SOCIAL

Orientação: Marlene Sousa e Márcio Oliveira

Leiria, setembro 2025

AGRADECIMENTOS

Após concluída esta etapa não posso deixar de agradecer a todas as pessoas que me apoiaram ao longo de todo o percurso.

Quero agradecer à minha família, mas em especial à minha mãe e à minha madrinha, quero agradecer-lhes todo o carinho, apoio e sacrifício. Agradeço também a todos os meus amigos e ao meu namorado por todas as palavras de incentivo e por estarem presentes nos bons e maus momentos da minha vida.

Quero agradecer especialmente à minha amiga Juliana por todo o companheirismo, estando sempre pronta para me ouvir e me dar uma palavra de conforto, estarei eternamente grata por se ter cruzado no meu caminho.

Por fim, mas não menos importante agradeço aos meus orientadores Marlene Sousa e Márcio Oliveira pelo acompanhamento e apoio durante esta etapa, quero também agradecer aos professores do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social pelo apoio e pela partilha de conhecimentos.

RESUMO

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão das Organizações de Intervenção Social. Apresenta como pergunta de partida: “De que modo os estilos de liderança existentes em Organizações de Intervenção Social influenciam a satisfação dos colaboradores da mesma?”. De modo a alcançar as respostas foi aplicado um questionário no distrito de Coimbra a instituições de diferentes tipologias como misericórdias, IPSS e privadas. As instituições sociais, que podem adotar diversas formas jurídicas, têm um papel crucial na economia social, promovem a intervenção social, o bem-estar coletivo em diversas áreas, no desenvolvimento local e regional daí a pertinência do tema proposto para este estudo.

O presente estudo aborda de forma aprofundada a temática da Liderança e da Satisfação. A Liderança pode caracterizar-se como a capacidade de influenciar outras pessoas a realizarem o que o líder deseja, para tal é necessário que alguém assuma o papel de líder. Os diversos estilos de liderança, podem ser adotados tendo em consideração as características pessoais do líder, nomeadamente, a Liderança Transacional, Transformacional ou Laissez-faire. Por sua vez, a Satisfação refere-se ao nível de agrado, contentamento, realização e bem-estar que um indivíduo sente em relação ao seu trabalho.

De forma a alcançar os resultados foi realizado um estudo quantitativo através de um questionário estruturado como instrumento de investigação, divulgado através do Google forms, dirigindo-se a colaboradores de Organizações de Intervenção Social com diversas respostas sociais, o que permitiu não só responder à pergunta de partida, mas também aos objetivos específicos. Este estudo permite assim, analisar e avaliar a relação existente entre a Liderança e a Satisfação, tal como, a influência e importância que ambas representam numa Organização de Intervenção Social.

Palavras chave

ABSTRACT

This This dissertation was carried out within the scope of the Master's Degree in Management and Leadership of Social Intervention Organizations. It presents the following research question: "In what way do the existing leadership styles in Social Intervention Organizations influence employee satisfaction?"

In order to obtain answers, a questionnaire was applied in the district of Coimbra to institutions of different types, such as misericórdias, IPSS (Private Institutions of Social Solidarity), and private organizations. Social institutions, which may adopt different legal forms, play a crucial role in the social economy, promoting social intervention, collective well-being in several areas, and contributing to local and regional development. Hence, the relevance of the topic proposed for this study.

The present research addresses in depth the themes of Leadership and Satisfaction. Leadership can be defined as the ability to influence others to achieve what the leader intends; for this to occur, it is necessary that someone assumes the role of leader. Different leadership styles may be adopted depending on the personal characteristics of the leader, namely Transactional, Transformational, or Laissez-faire Leadership. Satisfaction, in turn, refers to the level of pleasure, contentment, fulfillment, and well-being that an individual feels in relation to their work.

To achieve the intended results, a quantitative study was conducted using a structured questionnaire as the research instrument. The questionnaire was disseminated through Google Forms and directed to employees of Social Intervention Organizations with different types of social responses. This approach allowed not only to answer the main research question but also to address the specific objectives.

Thus, this study makes it possible to analyze and assess the relationship between Leadership and Satisfaction, as well as the influence and importance that both represent in the context of a Social Intervention Organization.

Keywords

Leadership, Social Economy, Social Intervention Organizations, Satisfaction

ÍNDICE

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract.....	v
Índice de figuras	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Gráficos.....	xi
Abreviaturas.....	xii
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico.....	3
1.1 Organizações Sociais	3
1.1.1 Conceito de Economia Social.....	3
1.1.2 Enquadramento Histórico	5
1.1.3 Organizações de Economia Social	7
1.2 Liderança.....	9
1.2.1 Liderança VS Gestão	10
1.2.2 Conceito de Liderança	11
1.2.3 Teorias da Liderança	13
1.2.4 Full Renge of Leadership	16
1.3 Satisfação no Trabalho	17
1.3.1. Determinantes da Satisfação no Trabalho	19
1.3.2. Abordagens Teóricas da Satisfação no Trabalho	20
1.3.3. Consequências da Satisfação no Trabalho.....	27
2 Metodologia de investigação	31
2.1 Objetivos da Investigação	32
2.2 Procedimentos adotados na seleção e aplicação do questionário	33
2.3 Técnicas de tratamentos dados.....	34

3	Apresentação, Análise e discussão dos resultados	35
3.1	Análise e Discussão dos resultados	35
3.1.1	Caracterização da amostra	35
3.1.2	Análise descritiva dos dados.....	37
3.1.3	Discussão dos resultados	45
	Conclusão	50
	Bibliografia.....	53
	Legislação.....	56
	Anexos	57
	Anexo 1- Questionário	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Pirâmide das Necessidades de Maslow	21
Figura 2-Fatores higiênicos e motivacionais	22
Figura 3-Relação entre os fatores de Maslow e Herzberg.....	23

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Tipos e categorias de Liderança	16
Tabela 2 - Caracterização da amostra (N = 101)	35
Tabela 3 –Enquadramento Profissional dos participantes (N = 101)	36
Tabela 4– Apresentação dos resultados médios da EML (N=101)	37
Tabela 5– Apresentação dos resultados médios da satisfação dos colaboradores (N=101)	38
Tabela 6– Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre os estilos de liderança (EML) e o tipo de Instituição	39
Tabela 7 – Apresentação dos resultados da predominância dos estilos de liderança tendo em conta os Tipos de instituição.....	39
Tabela 8 – Coeficiente de Correlação de Spearman entre a média dos fatores da EML e a Satisfação dos colaboradores	40
Tabela 9– Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre os diferentes estilos de liderança e a média da Satisfação dos Profissionais	44
Tabela 10 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre os diferentes tipos de instituição e a média da Satisfação dos Profissionais.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Correlação entre a Média da Liderança Transformacional e Satisfação dos Profissionais	41
Gráfico 2 – Correlação entre a Média da Liderança Transacional e Satisfação dos Profissionais	42
Gráfico 3– Correlação entre a Média da Liderança Transacional e Satisfação dos Profissionais	42
Gráfico 4 – Correlação entre a Média dos Resultados da Liderança e a Satisfação dos Profissionais	43

ABREVIATURAS

CCO- Comportamento de Cidadania Organizacional

EML - Escala Multifatorial de Liderança

IPSS-Instituições Particulares de Solidariedade Social

LBES- Lei de Bases da Economia Social

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

INTRODUÇÃO

A escolha do presente tema, deve-se ao facto da autora da presente dissertação ter desempenhado, durante o estágio profissional, algumas funções de Diretora Técnica numa IPSS e uma das suas dificuldades tenha sido a Liderança e as abordagens aos colaboradores de modo a manter a satisfação, motivação e empenho dos mesmos. A principal dificuldade sentida esteve em adotar e selecionar o Estilo de Liderança mais eficaz e mais apropriado. Conhecer bem os estilos de liderança e os fatores que influenciam a satisfação, deverão ser o primeiro passo par lidar em esta dificuldade

Deste modo, surgiu a pergunta de partida: “De que modo os estilos de liderança existentes em Organizações de Intervenção Social influenciam a satisfação dos colaboradores da mesma?”. A pertinência do tema aprofunda-se pela importância que as Organizações de Intervenção Social apresentam na sociedade e na promoção do bem-estar da comunidade. A relação entre os estilos de liderança e satisfação dos colaboradores é crucial para o sucesso de uma Organização de Intervenção Social pois, segundo Brázio (2014), a forma como o líder orienta a sua equipa influencia diretamente os níveis de motivação e bem-estar no trabalho. Do ponto de vista académico, este estudo poderá fornecer orientações para os líderes pois, permitirá compreender quais as estratégias de liderança mais eficazes e que acarretam mais satisfação para os seus liderados, sendo que, uma equipa satisfeita apresenta diversas vantagens para a organização.

Tendo em conta a pergunta de partida formulada, delineou-se o objetivo geral, analisar a relação entre os Estilos de Liderança e a Satisfação dos colaboradores em Organizações de Intervenção Social, que se subdivide nos seguintes objetivos específicos: Identificar os estilos de Liderança predominantes nas Organizações de Intervenção Social; Examinar a relação entre os Estilos de Liderança e os níveis de Satisfação dos Colaboradores; Avaliar se os diferentes Estilos de Liderança afetam a Satisfação dos Colaboradores e, Analisar o nível de Satisfação dos colaboradores das Organizações de Intervenção Social.

A presente dissertação está organizada por diversos capítulos de forma a compreender todos os temas abordados, primeiramente, no Capítulo 1, onde são analisadas e exploradas teorias e autores que se destacam nesta área do conhecimento, e onde é abordada a temática da Economia Social, nomeadamente as Organizações de

Economia Social, a Liderança e as suas teorias e, por fim, a Satisfação e as suas determinantes.

De seguida, o Capítulo 2 corresponde à Metodologia de Investigação, neste capítulo serão descritos os objetivos, a metodologia, tipo de estudo, instrumento, processo de recolha de dados e procedimentos adotados para a aplicação do questionário.

Passando para o Capítulo 3, serão apresentados os resultados obtidos através do questionário.

O Capítulo 4, apresenta discussão dos resultados, sendo que, todos os objetivos atingiram conclusões que no seu todo permitem compreender a importância da Liderança para a Satisfação dos colaboradores em Organizações de Intervenção Social, assim como, a relação existente entre as duas temáticas. Por fim, a dissertação termina com uma conclusão que reflete e analisa todo o estudo.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Organizações Sociais

As Organizações Sociais caracterizam-se por entidades criadas com a finalidade de responder a necessidades coletivas, com o objetivo de promover a coesão social e o bem-estar da comunidade, atuam em diversas áreas e podem assumir diferentes formas jurídicas. Apresentam a capacidade de intervir de forma mais linear pois, assumem proximidade às populações e são capazes de intervir de forma mais adequada às reais necessidades.

Nos tópicos seguintes serão desenvolvidos e abordados diversos temas, como o conceito de Economia Social, o seu enquadramento histórico, as Organizações de Economia Social e as suas tipologias.

1.1.1 Conceito de Economia Social

Na perspetiva de Caeiro (2008) o conceito de Economia Social tem sido alvo de um longo e complexo debate, sendo que a principal dificuldade é estabelecer um fio condutor para criar uma definição concreta para o termo de Economia Social. De facto, de acordo com o autor supramencionado, não existe uma definição objetiva e universalmente aceite entre os conceitos de economia social, economia solidária e terceiro setor, sendo que, “em muitas circunstâncias a tentativa de separação que se pretende fazer não vai além de puro e pretenso preciosismo linguístico.” (Caeiro, 2008, p.62). Assim, perante possíveis distinções, na prática, ambas as realidades usufruem do mesmo meio de atuação, distanciando-se tanto Estado como do Mercado, embora mantenham uma relação com ambos.

O conceito de Economia Social emerge na terminologia francesa e está relacionado com as práticas de solidariedade entre as diversas classes sociais, tem origem na Revolução Industrial, surgindo para dar resposta às mudanças económicas e sociais originadas pela mesma. Segundo Caeiro (2008) este conceito foi influenciado pelo pensamento dos socialistas utópicos do século XIX surgindo diversas formas de Organização, como associações, cooperativas e mutualidades.

Caeiro (2008) defende que a economia social, demonstra uma finalidade social da sua atividade, ou seja, a ausência do lucro nas suas atividades, priorização do atendimento a pessoas sem capacidade financeira e a procura de intervenção sobre as necessidades sociais que o mercado não consegue atingir.

Desde a Revolução Industrial até à atualidade a Economia Social tem sido alvo de evolução e crescimento, tornando-se um elemento fundamental e de grande importância na nossa sociedade, apesar de não existir uma única definição, esta pode caracterizar-se por um “conjunto de empresas privadas, organizadas formalmente, com autonomia de decisão e liberdade de adesão, criadas para satisfazer as necessidades dos seus membros através do mercado, produzindo bens e serviços, assegurando o financiamento, onde o processo de tomada de decisão e distribuição de benefícios ou excedentes pelos membros não estão diretamente ligados ao capital ou quotas de cada um, correspondendo a cada membro um voto”. (INE, 2013) De igual modo, podem ser incluídas tanto entidades com estrutura formal, que atuam autonomamente assegurando a liberdade de adesão, como as que prestam serviços não mercantis destinados às famílias, no entanto, os seus possíveis excedentes não podem ser distribuídos pelos responsáveis pela criação, gestão ou financiamento.

A Lei de Bases da Economia Social (LBES) responsabiliza-se pelo reconhecimento institucional e jurídico explícito do setor da Economia Social, a LBES define-a pelo conjunto de atividades económico-sociais realizadas por entidades com o principal objetivo de prosseguir o interesse geral da sociedade, quer seja de modo direto, quer pela prossecução dos interesses dos seus membros, beneficiários e utilizadores.

Um dos principais interesses por parte da comunidade é compreender de que forma se relaciona o Estado com a Economia Social, essa relação está presente e é estipulada pela LBES, sendo que o estado deve estimular e apoiar a criação dessas entidades, assegurar a cooperação quer no planeamento e desenvolvimento dos sistemas sociais públicos, como nos recursos, na experiência e na integração destas entidades na economia e na sociedade, deve também desenvolver mecanismos de supervisão que garantam uma relação transparente entre essas entidades e os seus membros, assim como, deve garantir a estabilidade das relações com as entidades de economia social.

A sua intervenção pode ser analisada tendo em conta diversos contextos, nomeadamente no setor privado e no setor público, a relação existente baseia-se principalmente no que diz respeito à “participação dos trabalhadores na propriedade, na gestão e nos resultados da empresa” (Caeiro, 2008, p. 66), Assim, a Economia Social funciona como um ponto de ligação entre o Estado e o mercado, assumindo também uma ação complementar, visto que, permite criar estruturas que conciliam a eficiência económica com a promoção de bem-estar.

O seu papel é essencial na resposta a necessidades globais que o Estado não consegue resolver, visto que, apresenta capacidade de mobilizar recursos para solucionar problemas, segundo Barea, Monzón (1992, como citado em, Caeiro, 2008) a economia social é fundamental nas políticas de emprego e sua intervenção mobiliza-se de forma a atenuar o problema do desemprego, sendo também bastante favorável para uma melhor distribuição dos rendimentos.

Assim, o Estado tem todo o interesse em apoiar as instituições de Economia Social, que se tornam capazes de mobilizar recursos para resolver problemas sociais e económicos, “encontrando em tais organizações uma garantia através das suas regras de funcionamento democrático” (Caeiro, 2008, p.66), de facto, torna-se evidente que as mesmas são cruciais na sociedade dando a possibilidade ao Estado de se preocupar com outras grandes questões de reorganização económica.

Concluindo, a Economia Social possibilita a união da sociedade, como forma de alcançar boas causas, solidariedade social e o bem-estar social.

1.1.2 Enquadramento Histórico

De acordo com Monzón & Chaves (2012), a Economia Social surge na sociedade francesa no século XIX pelas mãos do economista liberal Charles Dunoyer, segundo Caeiro (2008), em 1830, Dunoyer publicou um Tratado de Economia Social impulsionando o conceito associado a organizações como as cooperativas, mutualidades e associações. Posteriormente na mesma década, na Universidade de Lovaina surge um curso com a designação de Economia Social dando origem a um conjunto de escolas teorias relacionadas com o tema, ligadas ao pluralismo político e cultural, desenvolvendo assim a Economia Social.

Caeiro (2008) define uma delimitação temporal com cinco períodos que permitem compreender a evolução da economia social, em primeiro a “A génese da Economia Social (1791-1848), em segundo “A questão social e o movimento operário (1850-1900)”, posteriormente “Os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo (1901-1945)”, “O Estado-providência e os direitos sociais (1945-1975)” e, por fim, “A crise do Estado-providência e o redimensionamento da economia social (1975-2006)”.

De 1791 a 1849 ocorre a Revolução Francesa, um período marcado pelos ideais da liberdade, fraternidade e da igualdade. Surgem um conjunto de movimentos associativos ligados proletariado, as cooperativas começam a avançar para tentar potenciar o emprego e diminuir as desigualdades sociais. Este período termina na

Comuna de Paris quando se tenta criar um governo com convicções idealistas, no sentido de desenvolver associações proletárias e as cooperativas.

De seguida em 1850 até meados de 1900 é possível verificar uma nova fase, assiste-se ao fim da Comuna de Paris, a repressão faz-se sentir novamente e consecutivamente há um reforço no papel do Estado. Tendo em conta a situação, o Papa Leão XII é obrigado a intervir defendendo o retorno ao associativismo das profissões.

Entre 1901 e 1945 verificam-se os regimes totalitários e a contestação ao liberalismo, nesta fase ocorreram duas Guerras Mundiais. A Primeira Guerra Mundial e a Revolução Russa de 1917 foram movimentos totalitários com a ideologia contestatória fase ao liberalismo defendendo o papel determinante do Estado na sociedade, acabando por alterar toda a situação vivida na Europa, verificando-se então uma divisão das cooperativas e mutualidades. No período seguinte, após terminados estes conflitos existe uma alteração nas mentalidades e um crescimento das preocupações sociais.

Nos pós Segunda Guerra Mundial (1945-1975) vai sendo implementado o Estado-providência e o Estado passa a ser o único interventor no mercado e a corrigir as suas falhas, e a Economia Social passa para um plano secundário. No entanto, a partir 1970, com a crise do Estado-Providência a Economia Social voltou a ganhar importância, principalmente na França. A base do movimento foi impulsionada pela proximidade entre cooperativas, mutualidades e associações que integravam interesses comuns.

Por fim, entre 1975 e 2006, Caeiro (2008) analisa a crise do Estado-providência e o redimensionamento da Economia Social, mencionando que devido ao desenvolvimento e crescimento dos movimentos cooperativos, associativos e mutualistas a Economia Social ganha de novo importância, existindo um desenvolvimento de apoios financeiros, novos postos de trabalho, surgindo novas de associações locais e cooperativas variadas. São também criadas associações de âmbito social numa tentativa de fortalecer a inclusão social.

Em 1975 surge o Comité Nacional de Coordenação das Atividades Mutualistas, Cooperativas e Associativistas, que lançou em Bruxelas, no ano de 1981, um debate europeu sobre Economia Social.

Mais tarde em 1981, foi reconhecido o seu poder político, sendo que, foi criado pelo governo francês, uma Delegação Interministerial para a Economia Social (DIES).

Assim, é possível concluir que França é um país vanguardista na evolução da Economia Social.

1.1.3 Organizações de Economia Social

Segundo Caeiro (2008) as instituições sociais têm um papel decisivo no âmbito da economia social, as mesmas oferecem modelos de gestão e repartição de poder diferentes. Estas instituições promovem a intervenção social na promoção de emprego, no bem-estar coletivo, na saúde e na inclusão e no desenvolvimento local e regional.

Em concordância com o autor supramencionado existem oito critérios que permitem identificar as empresas integradas na economia social: no que concerne à sua gestão são organizações com autonomia em relação ao Estado; a sua propriedade não é objeto de repartição entre os seus participantes, mas sim institucional; não procuram a maximização do lucro, podendo em alguns casos, estabelecer limites à distribuição dos excedentes, sendo mais frequente a inexistência de uma relação entre o capital investido e a participação nos lucros; a sua gestão é democrática e participativa; prevalece o fator trabalho em relação ao capital, com foco na qualidade do serviço oferecido e no desenvolvimento dos seus trabalhadores; o modelo organizacional que apresentam é semelhante ao dos outros setores; possuem formas organizacionais bastante diferenciadas; e, por fim, o seu principal objetivo é atingir o bem-estar ou promover o equilíbrio social.

Em Portugal, conforme a Lei 30/2013 de 8 de maio, artº n.º 4 existem diversas organizações que integram a economia social:

- “As cooperativas;
- As associações mutualistas;
- As misericórdias;
- As fundações;
- As instituições particulares de solidariedade social não abrangidas pelas alíneas anteriores;
- As associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local;
- As entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário, integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social;
- Outras entidades dotadas de personalidade jurídica, que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social.”

A lei anteriormente citada estabelece que estas organizações não têm fins lucrativos, sendo regidas para o benefício coletivo e desenvolvimento de atividades de interesse social, assegurando que estas possam desenvolver atividades com base na solidariedade, cooperação e inclusão social.

Embora todas façam parte da Economia Social Portuguesa, ambas apresentam diversas formas jurídicas, com características específicas, principalmente no que diz respeito ao seu funcionamento e objetivos.

As cooperativas “podem definir-se como “pessoas coletivas autónomas, de livre constituição, de capital e composição variáveis, que, através da cooperação e entreaajuda dos seus membros, com obediência aos princípios cooperativos, visam, sem fins lucrativos, a satisfação das necessidades e aspirações económicas, sociais ou culturais.” (Lei n.º 119/2015, de 31 de agosto, art. n.º 2)

Segundo Rolo & Carvalho (2022) o Código Cooperativo determina quais são os ramos em que as cooperativas podem intervir, nomeadamente a agrícola, artesanato, pescas, comercialização, consumidores, crédito, cultura, ensino, habitação e construção, produção operária, serviços e solidariedade social.

As mutualidades, são “as pessoas coletivas de direito privado, de natureza associativa, com um número ilimitado de associados, fundos patrimoniais variáveis e duração indefinida que, essencialmente, através da entreaajuda e da quotização dos seus associados, praticam, no interesse destes e das suas famílias e em obediência aos princípios mutualistas, fins de auxílio recíproco de proteção social e desenvolvimento humano”. (Decreto-Lei 59/2018, 2 de agosto, n.º 1)

Segundo Rolo & Carvalho (2022) estas associações mutualistas são também uma forma de Organização de IPSS, relativamente aos seus fins essenciais “conta-se a concessão de benefícios de segurança social, como por exemplo, prestações de invalidez, velhice e sobrevivência, por doença, maternidade, desemprego, acidentes de trabalho ou doenças profissionais e de saúde, tais como a prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação, entre outros” (Rolo & Carvalho, 2022, p.153). Estas estão sujeitas à tutela da legalidade por parte do Estado, assim como, no que diz respeito à sua supervisão financeira.

Por sua vez, as Misericórdias são associações constituídas na ordem jurídica canónica, assumem a natureza de irmandade que se guiam tanto pelo direito civil como pelo direito canónico. De acordo Rolo & Carvalho (2022) o seu objetivo é atender às necessidades sociais e realizar atos de culto católico, em conformidade com o seu

espírito tradicional, fundamentado nos princípios da doutrina e da moral cristã. “Os seus estatutos são designados como compromissos, os seus associados podem ser indivíduos maiores de idade, de ambos os sexos desde que se comprometam a colaborar com os esforços que visem atingir os objetivos da instituição.

De seguida, as fundações também não apresentam fins lucrativos, são criadas por iniciativa de uma ou mais pessoas jurídicas (instituidores ou fundadores). O seu propósito é administrar um conjunto de bens destinado para a satisfação interesses sociais relevantes. Segundo Rolo & Carvalho (2022), interesses sociais são aqueles que se transpõem no benefício de uma ou mais categorias de pessoas distintas do fundador, podendo ser parentes, pessoas ou entidades ligadas a ele seja por relações de amizade ou de negócios.

“As fundações podem ser de um dos seguintes tipos: fundações privadas, fundações publicas ou de direito público ou fundações públicas de direito privado. Adquirem personalidade jurídica pelo seu reconhecimento.” (Rolo & Carvalho, 2022, p.152)

Por último, as IPSS, apresentam “uma finalidade não lucrativa, constituindo-se por iniciativa de particulares com o propósito de dar expressão à solidariedade e justiça entre os indivíduos, no intuito da prestação de serviços que vão do apoio a crianças e jovens, à família, à integração sócia e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional dos cidadãos e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos.” (Caeiro, 2008, p.70) O seu objetivo é dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos. De acordo com o Decreto-Lei n.º172-A/ 2014, de 14 de novembro, estas instituições ao adquirirem o estatuto de IPSS ficam obrigadas ao cumprimento das cláusulas dos acordos de cooperação com o Estado.

As IPSS podem adotar diferentes configurações como, associações de solidariedade social, voluntários de ação social, socorros mútuos, fundações de solidariedade social e irmandades de misericórdia.

1.2 Liderança

A Liderança é um conceito complexo diversas vezes confundido com a Gestão, no entanto, este conceito caracteriza-se como central na gestão de organizações pois refere-se à capacidade de uma pessoa influenciar e orientar terceiros, afim de alcançar a realização de objetivos comuns. Para tal, é necessário que exista capacidade de o fazer da forma correta para facilitar o processo de envolvimento de uma equipa para um

determinado fim. De seguida serão analisados diferentes temas como a Liderança VS Gestão, o Conceito de Liderança, as diferentes Teorias da Liderança: Liderança Transacional, Liderança Transformacional e a Liderança Liberal ou Laissez-Faire, e por fim, o modelo *full range of leadership*.

1.2.1 Liderança VS Gestão

“Os termos liderança e gestão são frequentemente apresentados como associados entre si, mas ao mesmo tempo com sendo distintos um do outro.” (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2023, p.168)

A gestão assume funções de planejar, organizar, controlar e dirigir. O planeamento, caracteriza-se por um processo que visa definir antecipadamente o que deve e como deve ser realizado; a organização, permite garantir que a pessoa certa com qualificações apropriadas se apresenta no local e tempo correto de forma a cumprir os objetivos; a direção, deve influenciar o comportamento dirigindo-se à gestão de pessoa na Organização, por fim, o controlo compreende a monitorização de atividades de modo a garantir que são realizadas conforme o planeamento, permitindo também encontrar desvios (diferenças entre o planeado e o realizado) e também, ações corretivas necessárias. Por sua vez, a direção enquanto uma função da gestão engloba aspetos como a motivação, liderança e comunicação.

Assim, a Liderança pode caracterizar-se como a capacidade de influenciar outras pessoas a realizarem o que o líder deseja. Muitas vezes, é equivocadamente associada à gestão. Trata-se, essencialmente, da capacidade de estimular e extrair o melhor das pessoas, tal como, a capacidade de influenciar, motivar e habilitar.

Muitos autores assumem Liderança e Gestão como um sinónimo, no entanto, vários especialistas argumentam estes conceitos como funções distintas Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023) apresentam algumas características que permitem distinguir os dois conceitos; a Liderança é uma gestão da mudança, permite inovar, alinhar pessoas com a visão e estratégias, apresentar valores e uma visão do futuro com longo prazo, comunicar com um grande conjunto de pessoas de diversos níveis, o seu foco está nas pessoas, e possibilita responder ao «que» e «porque» e lidar com as barreiras colocadas à mudança. Em contrapartida, a Gestão, permite gerir a complexidade, organizar e treinar pessoas, seleccionar pessoas de acordo com a funções, definir estruturas e hierarquias, a sua visão é de curto prazo ou do presente, possibilita desenvolver e

comunicar planos de ação, assume o seu foco nos sistemas e estruturas, responde ao «como» e «quando», por fim, controla as pessoas e soluciona problemas.

É crucial ter em conta que as organizações necessitam dos dois processos, e ambos são essenciais em diferentes níveis hierárquicos e em momentos ou situações da vida organizacional distintos, a Liderança é fundamental em níveis de topo, na fase inicial do ciclo de vida da Organização, em momentos de mudança ou em ambientes de turbulência, por sua vez, a gestão é imprescindível em níveis hierárquicos inferiores e em situações de maior estabilidade.

“Boas praticas de gestão são indispensáveis para que a Organização cumpra de forma eficaz e eficiente os seus compromissos atuais, mas uma boa liderança é necessária para conduzir a Organização para o futuro, no cumprimento dos seus objetivos e concretização da sua visão.” (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2023, p.168)

1.2.2 Conceito de Liderança

De acordo com Northouse (2015, como citado em Costa, 2019, p. 6), passou mais de século desde que Liderança começou a despoletar o interesse dos académicos, desde então que o conceito tem evoluído gradualmente. São vários os estudos realizados para desenvolver o conceito e apresentar diversas formas, dimensões e relações. “Apesar destes vários estudos realizados, não existe uma definição satisfatória sobre este conceito e as várias tentativas realizadas não a definem por si só, apresentando apenas um ponto de vista sobre a mesma.” (Kolzow, 2014, como citado em Costa, 2019, p. 6)

O interesse de diversos autores em desenvolver cada vez mais estudos, teorias e definições acerca da Liderança provem da importância que esta representa para as organizações e para o seu sucesso, “o sucesso da organização depende fortemente da capacidade dos seus líderes a conduzirem na direção certa...” (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2023, p. 164)

O conceito de Liderança pode ser compreendido como a capacidade de motivar e influenciar pessoas a empenhar-se e comprometer-se, de forma voluntária, seguindo determinados fins e metas.

Na perspetiva dos autores supramencionadas, no contexto organizacional, a Liderança necessita de pelo menos um líder que seja inspiração para o grupo constituído por colaboradores ou liderados. A Liderança é totalmente influenciada pelo líder, ou seja, pelas suas características, aptidões de comunicação, motivação e da sua habilidade

de trabalhar com grupos ou equipas com características intrínsecas, como a motivação e satisfação.

Inicialmente as abordagens incidiam sobre os traços de personalidade, passando pela abordagem comportamental e pela abordagem contingencial ou situacional, até atingir perspectivas mais atuais da Teoria da Liderança Transacional, Transformacional e Liberal ou Laissez-faire.

A abordagem dos traços de personalidade foi desconsiderada por volta do século XX, segundo Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023), esta foi a primeira a emergir, baseia-se na ideia de que a Liderança é fruto de uma união de traços, características ou qualidades do líder, isto é, a pessoa nasce com qualidades de líder o que faz com que se torne um líder em qualquer contexto.

Quando surgiu esta primeira abordagem “estávamos na era das designadas teorias do “grande homem”, dado que partiam da premissa que os líderes detinham um conjunto inato de traços que os diferenciavam dos não-líderes” (Northouse, 2015, como citado em Costa, 2019, p.6). Segundo Kolzow (2014, como citado em Costa, 2019) o objetivo era identificar indivíduos com um conjunto de traços e perfil para se selecionar grandes líderes.

Em meados da década de 30 e 40 foram realizados diversos estudos para identificar estas características que determinavam um líder, no entanto, segundo Van Fleet & Yukl (1992, como citado em Costa, 2019), os resultados obtidos foram decepcionantes, pois as investigações somente confirmavam diferenças de traços entre pessoas que ocupavam ou não posições de Liderança, não permitindo identificar que tipo de indivíduos seriam líderes de sucesso. Assim, conforme defende Yukl (2013, como citado em Costa, 2019) percebeu-se que o grande problema era não prestar a atenção necessária aos processos explicativos como é o caso da situação e do desempenho do grupo.

Em torno dos anos 50, o comportamento da Liderança passou a ser alvo de atenção e “começou a dar-se mais atenção ao que os líderes faziam, e como faziam, e à relação existente entre o comportamento de Liderança e os resultados obtidos pelo líder” (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2023, p. 167). “Ao contrário da perspectiva dos traços, que defendia que os líderes nascem já com um conjunto de características que os tornam líder, esta perspectiva comportamental defende que é possível aprender a ser líder, dado que são as ações que definem a capacidade Liderança de dos indivíduos.” (Kolzow, 2014, como citado em Costa, 2019, p.7).

Esta abordagem defendia que, se os resultados alcançados pelo líder fossem bons, o líder agia de forma correta e assim, a sua forma de liderar poderia ser utilizada por outros líderes de forma a atingir o sucesso.

Por sua vez, de acordo com Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023), a abordagem contingencial ou situacional defende que não existe estilos de Liderança universalmente adequados pois, cada contexto específico necessita de um resultado. Assim, o modo de liderar e eficácia da Liderança está dependente da capacidade do líder se ajustar ao ambiente da Organização, ao perfil e características dos liderados. Logo, situações distintas exigem diferentes tipos de Liderança, o que impossibilita a replicação da forma de atuar de um determinado líder para atingir sucesso.

Por fim, estas novas perspectivas onde o objeto de estudo se foca no comportamento dos líderes permite iniciar as teorias sobre os estilos de Liderança.

1.2.3 Teorias da Liderança

A Liderança é um tema central em diversos estudos quer comportamentais como organizacionais. Existem diversas teorias desenvolvidas ao longo dos anos, cada vez mais são aprofundados diferentes estilos e abordagens adotadas pelos líderes. As teorias de liderança servem para compreender como os líderes influenciam os seus liderados a atingir objetivos, estas são consideradas cruciais para o sucesso das organizações.

As teorias da liderança apresentam diversas características e implicações, ambas podem ser aplicadas para alcançar e otimizar a eficácia e o sucesso das organizações.

- **Liderança Transacional**

Nos finais dos anos 70, surge uma nova perspectiva de Liderança, designada de Liderança Transacional, Kolzow (2014, como citado em Costa, 2019) defende que a mesma é sustentada na ideia de que as pessoas são estimuladas de acordo com a aplicação de uma recompensa ou punição sobre o seu desempenho. Estas recompensas podem ser, aumentos salariais, prémios monetários ou promoções na carreira, o objetivo é que sejam recompensas com valor para os liderados.

A perspectiva Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023) sustenta-se na ideia de Liderança como um sistema de trocas entre o líder e os liderados. Neste tipo de Liderança o líder deve encontrar uma forma de motivar os liderados a realizar, com máxima eficiência, as suas funções através da atribuição de recompensas pelos resultados atingidos. Assim, desenvolve-se em redor de transações entre o líder e os

liderados, “o líder pode ter diferentes tipos de transações e relações, para diferentes subordinados.” (King, 1990, como citado em Costa, 2019, p.11)

Segundo Bass (1990, como citado em Costa, 2019), este conceito permite a realização de um estudo realizado por Bass que analisa a Liderança Transacional como uma relação entre o líder e os liderados para satisfazer os seus próprios interesses, podendo ser realizada através de três dimensões: a recompensa contingente onde o líder estabelece acordos de recompensas em trocas de esforço, faz promessas de incentivos por bom desempenho e reconhece os êxitos alcançados; a gestão por exceção que pode ser realizada de forma ativa, onde existe uma monitorização do desempenho e ações corretivas necessários para manter os liderados dentro do padrão pretendido, de forma passiva, sendo que, o líder intervém apenas se os padrões não forem cumpridos ou, Laissez-faire, onde o líder dispõe das suas responsabilidades e evita tomar decisões.

“O líder transacional foca essencialmente o seu esforço em como melhorar de forma marginal e manter a quantidade e a qualidade do desempenho dos seus subordinados, ajustar os objetivos, reduzir resistências e implementar decisões.” (Bass, 1990, como citado em Costa, 2019, p.12)

- **Liderança Transformacional**

A teoria da Liderança Transformacional desenvolver-se na ótica de que as pessoas necessitam de algo que as motive, Burns (1978, como citado em Costa, 2019, p.12) defende que este conceito surge numa perspetiva de contraste à Liderança Transacional.

Segundo, Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023), esta teoria da Liderança Transformacional provém da relação de influência do líder sobre os liderados, uma vez que, os liderados são moldados de acordo com a Liderança. Nesta teoria o líder assume-se como um exemplo a seguir e uma inspiração para os liderados que se guiam pelos seus interesses pessoais em prol dos interesses da Organização. No entanto, este líder é igualmente influenciado pelos liderados, deve procurar conhecer individualmente cada um, verificando-se assim uma transformação de ambos.

“Os líderes transformacionais criam na Organização um ambiente em que as pessoas se sentem livres para inovar e partilhar as suas ideias, transformando-se em agentes de mudança e potenciadores da criação de conhecimento, não só individual, mas também organizacional.” (Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas, 2023, p. 168) Assim, Costa (2019) defende que, estes líderes tentam aumentar a consciência dos liderados seguido valores como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanismo.

“A liderança transformacional ocorre quando os líderes conseguem ampliar e elevar os interesses dos seus seguidores, quando geram consciência e uma aceitação do propósito e da missão do grupo.” (Bass, 1990, como citado em Costa, 2019, p.12) Assim, os líderes transformacionais são aqueles capazes de motivar os liderados a agir para além dos interesses pessoais, em prol do interesse comum. Segundo Costa (2019), este fim pode ser alcançado através de influência idealizada, inspiração motivacional, estimulação intelectual e consideração individualizada.

A influencia idealizada e a inspiração motivacional, resultam da capacidade do líder em apresentar um de futuro desejável e a forma de o conseguir através de padrões de desempenho. A estimulação intelectual acontece quando o líder dá espaço para a criatividade e capacidade de inovação dos seus liderados. Por último, a consideração individualizada, reflete-se na atenção às necessidades de desenvolvimento dos seus liderados, fornecendo apoio e orientação em prol do mesmo, na qual a atribuição de tarefas é executada de forma a potenciar o seu crescimento.

- **Liderança liberal ou Laissez-faire**

A Liderança liberal ou Laissez-faire assenta em pressupostos completamente diferentes das lideranças anteriormente apresentadas, nesta Liderança o líder não se impõe à equipa, não dá conselhos, apoio nem orientações. A equipa é completamente livre podendo tomar decisões sem consultar o líder, é autónoma em relação à divisão de tarefas e formas de resolução de problemas.

No ponto de vista de Carvalho, Bernardo, Sousa & Negas (2023) as equipas com líder liberal tendem a funcionar mal, com desrespeito, desorganização, confusão e até frustração dos liderados, que acabam por abandonar a equipa devido à ausência de Liderança.

Segundo Couto (2017 como citado em Gonçalves, 2021), esta Liderança possui dois componentes a gestão por exceção ou Laissez-Faire. Na primeira, o líder apenas intervém quando o problema se torna sério, ou seja, este espera para agir até que os erros conduzidos à sua atenção, evitando ao máximo mudanças desnecessárias, na segunda componente, o líder evita as suas responsabilidades e não está presente quando é fundamenta, resistindo expressar as suas opiniões sobre temas importantes.

1.2.4 Full Range of Leadership

Bass e Avolio, desenvolveram um modelo designado de *full range of leadership*, onde integram os três estilos de Liderança em cima analisados: Liderança Transformacional, Liderança Transaccional e Liderança Laissez-Faire.

Na Tabela 1 é possível analisar os Estilos de Liderança do modelo de Bass e Avolio (1994).

Tabela 1-Tipos e categorias de Liderança

		Categorias
Tipos de liderança	Liderança Transformacional	Influência Idealizada Inspiração Motivacional Estimulação Intelectual Consideração Individual
	Liderança Transaccional	Recompensa Contingente Gestão por Exceção (Ativa)
	Liderança <u>Laissez-Faire</u>	Gestão por Exceção (Passiva) <u>Laissez-faire</u>
Resultado da Liderança		Satisfação Eficácia Esforço Extra

Fonte: Bass & Avolio, como citado em Couto, 2017

Os autores Bass e Avolio (como citado em Couto, 2017), definem os resultados da Liderança em três conceitos diferentes, a satisfação, a eficácia e o esforço extra. A Satisfação diz respeito ao grau de Satisfação que cada estilo de Liderança gera na sua equipa, caso gere um ambiente de trabalho agradável é considerado como adequado. De seguida, a Eficácia refere-se ao grau de eficácia do líder e à questão de atender às necessidades de cada elemento da equipa e, ao facto de representar a equipa perante pessoas com um nível hierárquico superior. Por fim, o Esforço Extra, trata-se da capacidade do líder em conduzir os outros a realizar mais do que o suposto e superarem as suas próprias expetativas.

Além da definição dos Estilos de Liderança Bass e Avolio (como citado em Couto, 2017), conduzem a sua classificação para a otimização empresarial, defendem como ótimo o perfil de Liderança marcado por poucas características de Laissez-Faire e com maior adoção dos estilos transaccionais, ampliando a atuação em situações de crise para reforço contingente, por sua vez, na maior parte das iniciativas do líder destacam a presença significativa dos estilos transformacionais. Por sua vez, o perfil deficitário por

uma atitude no sentido inverso, este é caracterizado por alguém que, na maioria das vezes, não assume as suas responsabilidades e não aparenta ter uma estratégia definida, não demonstrando comportamentos nas dimensões transformacionais.

Assim, segundo os autores supramencionados, o líder mais eficaz é aquele em que a Liderança Transformacional é maioritária, com comportamento de reforço contingente em situações de crise e, em último caso o Laissez-Faire.

1.3 Satisfação no Trabalho

Quando o foco é a gestão de pessoas a Satisfação no Trabalho surge como tema crucial a abordar, este tema refere-se ao nível de agrado, contentamento, realização e bem-estar que um indivíduo sente em relação ao seu trabalho. A Satisfação é totalmente influenciada por diferentes condições e aspetos que podem ser ou não intrínsecos ao contexto laboral tendo um impacto direto no desempenho, saúde mental e motivação dos trabalhadores.

A Satisfação no Trabalho manifesta-se como essencial para o sucesso de qualquer empresa ou instituição, sendo que, funcionários satisfeitos demonstram-se mais produtivos, inovadores, criativos, com menor probabilidade de absentismo, mais motivados e mais comprometidos com as suas responsabilidades.

O resultado da atividade realizada por um indivíduo, em termos de quantidade e qualidade, segundo Sekiou, Blondin, Fabi, Pereti, Bayad (2009, com citado em Brás, 2018), depende essencialmente do seu nível de envolvimento, do grau de compromisso e das atitudes tanto favoráveis como desfavoráveis que este apresenta perante a Organização onde atua.

Segundo Brás (2018), Hawthorne desenvolveu experiências entre 1924 e 1933 nos EUA, chegando há hipótese de que os trabalhadores com mais Satisfação no trabalho são também os mais produtivos. Desde esse momento, os aspetos psicossociais em contexto laboral têm despertado interesse aos investigadores e gestores empresariais. No entanto, segundo os autores supramencionados, esta relação entre Satisfação laboral e a produtividade não é totalmente clara, visto que, a Satisfação é motivada por distintos fatores, esta deve ser analisada tendo em conta um conjunto de experiências e perceções relativamente às condições de trabalho.

Segundo Azevedo (2019), pode afirmar-se que existe diferentes pontos de vista e, diversas definições do conceito de Satisfação no Trabalho, embora sejam complementares, dependem do contexto e das especificidades de cada indivíduo.

A Satisfação no Trabalho é indissociável do indivíduo e das suas características pessoais como, expectativas, sonhos, ambições, gostos, necessidades e, inevitavelmente, daquilo que este considera ou não representar satisfação.

Reilly (1991, como citado em, Azevedo, 2019) define a Satisfação no Trabalho como um sentimento ou atitude de um indivíduo face ao seu trabalho, sendo influenciado pela perceção do trabalho de alguém. Considerando ainda os sentimentos do indivíduo, Ellickson e Logsdon (2002, como citado em, Azevedo, 2019), consideram que o nível de Satisfação depende do grau em que os funcionários gostam do seu trabalho. Na perspetiva de Statt (2004, como citado em, Azevedo, 2019), a Satisfação do trabalhador está diretamente relacionada com as recompensas recebidas pelo desempenho no local de trabalho.

Por outro lado, dando ênfase aos sentimentos, sentimento de pertença e processos de aprendizagem surge a perspetiva de Locke (1976, como citado em, Azevedo, 2019) que considera a Satisfação no Trabalho como um estado emocional favorável que resulta de vivências e experiências em contexto laboral, e de Brief (1998, como citado em, Azevedo, 2019) que entende a Satisfação no Trabalho como resultado de uma avaliação afetiva da experiência laboral.

No entanto, é fundamental mencionar que este tema da Satisfação laboral também pode estar relacionado com questões externas ao trabalhador, “correspondendo ainda a uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que fazem com que uma pessoa sinta uma verdadeira satisfação com o seu trabalho”. (Azevedo, 2019, p.4)

Assim, tendo em análise algumas das convicções relativamente a este tema, é possível afirmar que não existe uma definição universal, nem correta ou incorreta visto que, é crucial ter em conta o contexto de cada indivíduo.

Por fim, este conceito tem sido alvo de várias abordagens e perspetivas, depende de pessoa para pessoa é uma experiência subjetiva influenciada pela forma como cada indivíduo avalia a sua situação profissional. Esta envolve a perceção individual sobre as experiências profissionais, é muitas vezes associada a um sentimento de relação pessoal e bem-estar, estando interligada com aspetos emocionais, psicológicos e sociais.

O grau de Satisfação pode ser entendido como uma reação emocional face ao conteúdo do trabalho, às condições laborais, à valorização e reconhecimento recebido. Portanto surge de uma combinação entre fatores internos, como personalidade, valores e crenças, e fatores externos, como o ambiente de trabalho, relações interpessoais, condições materiais e oportunidades de crescimento.

1.3.1. Determinantes da Satisfação no Trabalho

A Satisfação no Trabalho pode ser definida como a resposta a um conjunto de fatores percebidos pelo indivíduo tendo em conta as suas expectativas. Assim, as determinantes/ causas da Satisfação são possíveis de dividir em dois grupos, as causas pessoais, são aquelas diretamente associadas ao indivíduo, e as causas organizacionais que, dizem respeito a aspetos da Organização, que resultam de fatores do ambiente de trabalho.

Segundo Cunha (2003, como citado em Miranda, 2014) as causas pessoais da Satisfação são compostas por fatores demográficos, sendo os mais frequentes, a idade e o género, e por diferenças individuais como o afeto positivo e locus de controlo. Por sua vez, as causas organizacionais englobam determinantes como colegas, condições físicas, estilo de chefia, trabalho em si mesmo e perspetivas de carreira,

Relativamente aos fatores demográficos, a **idade**, conforme Cunha (2014, como citado em Rainha, 2016) é relevante pois, os trabalhadores mais jovens geralmente são os que se mostram menos satisfeitos, o que se pode justificar pelo facto dos mais jovens frequentemente ocuparem posições hierárquicas mais baixas e com funções de menor responsabilidade verificando-se um desalinhamento entre as expectativas e a realidade com que se deparam. De acordo com Rainha (2016), no que diz respeito ao tópico do **género** os estudos acabam por demonstrar contradições, quando existem diferenças na Satisfação o motivo está frequentemente relacionado com o estatuto, oportunidades de progressão na carreira ou poder.

No que diz respeito às causas organizacionais o **salário** pode considerar-se um dos mais decisivos, na perspetiva de Rainha (2016), isto justifica-se por dois motivos, pelo facto do dinheiro ser uma forma de Satisfação de necessidades individuais e por conferir prestígio e estatuto social.

As diferenças individuais também são fatores que condicionam a Satisfação, o **afeto positivo/ disposição afetiva positiva** refere-se ao entusiasmo e otimismo de um trabalhador, ou seja, à tendência que um trabalhador apresenta para experimentar emoções positivas, quando maior for o afeto positivo maior é a Satisfação no Trabalho. O **locus de controlo** diz respeito ao controlo interno, é o controlo que a pessoa exerce sobre os acontecimentos da sua vida. Assim, pessoas com locus controlo interno demonstram-se mais satisfeitas, e por sua vez, mais resilientes.

Tendo em conta os fatores que resultam do ambiente de trabalho é necessário ter em consideração a individualidade de cada um pois, o **trabalho em si** e as características da

função, segundo Cunha (2014, como citado em Rainha 2016), para uns pode ser uma fonte motivacional e para outros não. As **oportunidades de promoção** também são cruciais, sendo fundamental apresentar condições realistas de progressão, tanto ao longo do percurso laboral como no processo de seleção e recrutamento, por último, as **condições físicas do trabalho** que, “refletem a atenção dada às pessoas”. (Cunha, 2014, como citado em Rainha 2016, p. 65)

Por fim, a **relação com os colegas** pode representar uma fonte de apoio e bem-estar quando se trata de relações positivas, grupos coesos geralmente geram trabalhadores mais satisfeitos.

1.3.2. Abordagens Teóricas da Satisfação no Trabalho

De acordo com Brázio (2016), diversos autores defendem que, os conceitos de Satisfação e Motivação no Trabalho são frequentemente confundidos e entendidos como sinónimos, no entanto, embora estejam relacionados, são conceitos distintos. Segundo Locke (1976, como citado em Brázio, 2016) embora distintos, apresentam teorias comuns.

A temática da Satisfação assenta, essencialmente, em três grandes teorias, em primeiro, as Abordagens de Conteúdo, que se subdividem na Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg e na Teoria das Necessidades de Maslow, em segundo, as Abordagens baseadas no Conceito da Discrepância, constituída pela Teoria da Adaptação no Trabalho e pela Teoria da Discrepância e, em terceiro, as Abordagens Situacionais, envolvendo a Teoria do Processamento Social da Informação e a Teoria dos Eventos Situacionais.

Abordagens do conteúdo

As Teorias de Conteúdo indicam que a Satisfação no trabalho é resultado da realização de necessidades, objetivos e atenção aos valores do colaborador. Dentro das Teorias de Conteúdo é essencial mencionar a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954) e a Teoria dos Fatores Higiénicos e Motivacionais de Herzberg (1966).

- **Teoria das necessidades de Maslow**

Segundo Pereira (2005) a Teoria das Necessidades de Maslow aponta que a Satisfação no Trabalho depende da relação existente entre as necessidades dos indivíduos, o trabalho que realizam e o ambiente do mesmo. Para Ferreira (2001, como

citado em Pereira, 2005) esta teoria destaca cinco grupos de necessidades organizadas por grau de importância:

- 1- Necessidades Fisiológicas (comida, água, oxigênio)
- 2- Necessidades de Segurança (evitar riscos de ameaças ou perigos)
- 3- Necessidades sociais (amizades, aceitação, desejo de pertença)
- 4- Necessidades de Autoestima (reconhecimento, estatuto, autoconfiança e atenção)
- 5- Necessidades de Autorrealização (competências, crescimento tanto a nível pessoal como profissional)

Esta teoria é regularmente representada como uma pirâmide composta pelas necessidades básicas na base e as necessidades de crescimento pessoal no topo. “Para Maslow, as necessidades humanas são de natureza biológica ou instintiva influenciando o comportamento muitas vezes de uma forma inconsciente e, desse modo, caracterizam os seres humanos em geral. Por outro lado, as necessidades fisiológicas e de segurança denominam-se de primárias ou de baixa ordem, enquanto as restantes são designadas de secundárias ou de elevada ordem.” (Pereira, 2005, p. 34).

Conforme as primeiras necessidades, ou seja, as mais básicas, são satisfeitas vão surgindo as necessidades dos níveis seguintes, até atingir as mais elevadas. “Contudo, a hierarquia não é rígida e necessidades mais elevadas podem ocorrer antes das mais básicas terem sido cumpridas ou satisfeitas, uma vez que os níveis descritos podem ser interdependentes e justapostos.” (Brázio, 2016, p.14) Maslow considera que, após uma necessidade satisfeita, a mesma se torna neutra.

Na seguinte Figura 1 é possível perceber de que modo estão organizadas as diferentes necessidades seguindo a hierarquia proposta por Abraham Maslow.

Figura 1-Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Pereira, 2005, p.34

- **Abordagens dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg**

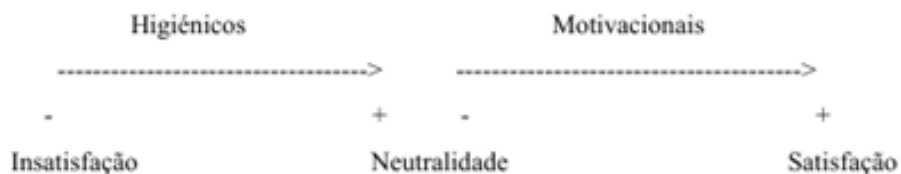
Herzberg (1959, como citado em Pereira, 2005) ao longo das suas investigações questiona as expectativas do trabalhador no que diz respeito ao que pode esperar do seu trabalho, englobando os diversos aspetos que com o mesmo se relaciona. Deste modo, segundo o autor, existem aspetos no trabalho que originam a Satisfação e, outros aspetos que conduzem a um estado de insatisfação.

A Teoria de Herzberg consiste na distribuição dos aspetos relacionados com o trabalho, com os fatores higiênicos e os motivacionais, os primeiros estão relacionados com o contexto do trabalho e os segundos com o conteúdo do trabalho. Para Herzberg, os fatores higiênicos são equiparados a fatores extrínsecos como a remuneração, segurança, estatuto, vida pessoal, relações estabelecidas no local de trabalho, entre outros, por sua vez, os fatores motivacionais estão relacionados os fatores intrínsecos abrangendo a responsabilidade, realização profissional, crescimento profissional e todos os outros que estão relacionados ao trabalho.

Segundo Martinez e Paraguay (2003, como citado em Brázio, 2016), nesta teoria a satisfação e insatisfação são fenómenos de natureza diversa, assim, os fatores higiênicos estão relacionados com a insatisfação no trabalho e os fatores motivacionais com a satisfação.

A Figura 2 demonstra a abordagem de Herzberg, é possível concluir que, os fatores higiênicos quando negativos causam insatisfação e quando positivos conduzem a um estado de neutralidade, por sua vez, quando os fatores motivacionais são inexistentes verifica-se um estado de neutralidade e quando existentes originam Satisfação.

Figura 2-Fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Pereira, 2005, p.36

- **Paralelismo entre os facotes de Maslow e Herzberg**

Em conformidade com Ferreira (2001, como citado em Pereira, 2005) a teoria desenvolvida por Herzberg surge de forma a compreender o que as pessoas procuram no trabalho.

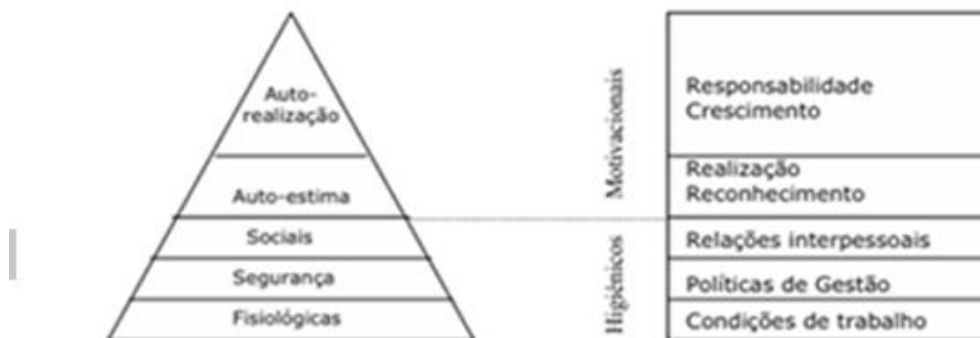
“A insatisfação seria determinada pela carência ou deficiência de “factores de higiene”, designados por aqueles relativos à remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais.” (Brázio, 2016, p.15)

Os fatores intrínsecos são os motivadores sendo correspondente às necessidades elevadas da pirâmide de Maslow, conduzindo a uma Satisfação duradoura e, quando percecionados de forma positiva pelo individuo proporcionam um nível de Satisfação do trabalho, contudo, quando percecionados de forma negativa provocam a insatisfação.

No entanto, os fatores extrínsecos, ou seja, os fatores relacionados com o contexto de trabalho e relacionados com os níveis inferiores da hierarquia de Maslow, representam os fatores usados nas organizações para desenvolver motivação, desempenho e incentivo nos colaboradores, “quando estes existem em grau elevado apenas evitam a insatisfação e a sua precaridade é factor gerador de insatisfação”. (Pereira, 2005, p.37)

Assim, esta relação é possível de analisar na Figura 3, os níveis mais baixos da pirâmide de Maslow correspondem aos fatores higiênicos de Herzberg, estes não motivam embora evitem satisfação, por sua vez, os níveis mais altos estão relacionados com os fatores motivacionais que geram a Satisfação no Trabalho.

Figura 3-Relação entre os fatores de Maslow e Herzberg



Fonte: Pereira, 2005, p.37

Abordagens baseadas no Conceito da Discrepância

As Abordagens baseadas no Conceito da Discrepância sustentam a teoria de que a Satisfação no trabalho se baseia nos processos interpessoais e é composta pela Teoria da Adaptação ao Trabalho e a Teoria da Discrepância.

• Teoria da Adaptação ao Trabalho

Segundo Dawis e Lofquis (1984, como citado em Pereira, 2005) esta teoria fundamenta-se na interação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, visto que, os trabalhadores procuram constantemente adaptar-se da melhor forma ao ambiente de trabalho.

De acordo com os autores supramencionados esta adaptação é contínua e dinâmica, sendo que, envolve as características individuais de cada trabalhador e as características próprias do ambiente de trabalho. Ferreira (2001, como citado em Pereira, 2005) menciona que se destacam dois tipos de correspondência, a primeira é a designação dos resultados satisfatórios, que se refere ao alinhamento entre os atributos individuais, como por exemplo competências e capacidades, a segunda é constituída pela adequação entre o ambiente de trabalho e as necessidades de valores individuais.

Dawis e Lofquis (1984) apresentam pressupostos fundamentais que, permitem compreender a relação entre o indivíduo e o ambiente de trabalho, estes pressupostos são centrados na correspondência entre o trabalhador e o ambiente laboral, segundo Ferreira (2006) são seis pressupostos:

1. “A adaptação da pessoa ao trabalho resulta dos níveis dos resultados satisfatórios e da satisfação do indivíduo em relação ao trabalho.
2. Os resultados satisfatórios dependem da relação entre as competências e capacidades individuais, e as competências e capacidades necessárias para o desempenho da função, implicando uma relação entre o sistema de recompensa e as necessidades individuais.
3. A satisfação no trabalho depende da relação entre as necessidades individuais e o sistema de recompensas, implicando a relação entre as competências individuais e as competências requeridas pela função.
4. As relações entre os resultados satisfatórios e as competências requeridas pela função são medidas pela satisfação no trabalho.
5. As relações entre a satisfação no trabalho e as necessidades são medidas pelos resultados adequados.

6. Os níveis inadequados de satisfação ou de resultados satisfatórios podem contribuir para a saída do indivíduo da organização (despedimento ou abandono da organização).”

- **Teoria da discrepância**

Locke (1969) desenvolveu a Teoria da Discrepância que se baseia no pressuposto de que a Satisfação no Trabalho é resultado da concordância entre os valores e as necessidades individuais após a realização de determinada tarefa.

Segundo Brázio (2016) ao fazer a referência a Locke (1976) é possível reconhecer três elementos que enquadram este processo da discrepância:

- A Satisfação com as dimensões do trabalho, refere-se à análise efetiva dos diversos aspectos individuais envolvidos na experiência profissional.
- A descrição das dimensões, diz respeito as percepções desprovidas de afetos que se focam na percepção objetiva das experiências específicas do trabalho.
- A relevância das dimensões que se centra no valor, importância que as dimensões do trabalho representam para o indivíduo.

“Portanto, a discrepância vai ser o resultado dos valores concedidos às dimensões do trabalho e a Satisfação no trabalho resultará do valor atribuído a cada uma das dimensões e da congruência.” (Brázio, 2016, p.17) Portanto o grau de discrepância é resultado da valorização que os colaboradores concedem às dimensões do trabalho e, assim, a Satisfação no Trabalho é consequência do valor atribuído a cada uma das dimensões em cima descritas e da coerência entre o atingido e o ambicionado.

Abordagens Situacionais

As Abordagens Situacionais têm em consideração os fatores situacionais, como fundamentais para a Satisfação no trabalho, sendo possível destacar duas teorias, a Teoria do Processo Social da Informação e a Teoria dos Eventos Situacionais.

- **Teoria do Processamento Social da Informação**

Segundo Salancik & Pfeffer (1977, 1978, como citado em Pereira 2005), esta teoria baseia-se na ideia de que o colaborador interpreta determinadas informações

proveniente do ambiente onde pertence, em articulação com a influência social do meio em que se insere, originando a formação de atitudes e de necessidades individuais.

Assim, pode afirmar-se que as pessoas ajustam os seus comportamentos ao contexto social em que estão inseridos, no entanto, as suas atitudes também podem ser influenciadas por experiências e vivências passadas.

Similarmente os autores supramencionados, como citado em Pereira (2005), afirmam que as atitudes e necessidades estão relacionadas com três fatores:

- As perceções individuais e avaliação da situação no contexto laboral;
- O contexto social que fornece informação sobre atitudes estimadas como apropriadas;
- A perceção que o individuo tem das razões concedidas a acontecimentos anteriores.

Assim, um acontecimento vivido em contexto social pode dar origem a um processo de influência que poderá resultar em Satisfação.

• **Teoria dos Eventos Situacionais**

Quarstein (1992, como citado em Pereira, 2005) defende que, a Satisfação no trabalho resulta de dois fatores, o primeiro diz respeito às características situacionais e o segundo aos eventos denominados de situacionais.

Ao desenvolver a sua teoria Quarstein (1992, como citado em Pereira, 2005) procurava compreender por que motivo alguns indivíduos “desempenham funções com características fundamentalmente favoráveis manifestam uma Satisfação diminuta, e ainda por que razão, outros, com características de trabalho parecidas, registam níveis de Satisfação diferenciadas”. (Brázio, 2016, p.18)

As características situacionais dizem respeito a dimensões do trabalho que podem ser analisadas pelos indivíduos no desempenho das suas funções como, o salário, condições de trabalho, possibilidade de crescimento pessoal e profissional, horas de trabalho ou políticas da empresa. Por outro lado, os eventos situacionais referem-se somente a ocorrências durante o desempenho da função.

Posto isto, as situações percecionadas pelos indivíduos como favoráveis ou desfavoráveis são influenciadas por todo o processo desde o primeiro contacto com a função até ao desempenho da mesma.

Ferreira, Neves e Caetano (2001, como citado em Brázio, 2016) defendem que, geralmente, o indivíduo demonstra facilidade em controlar respostas emocionais vindas das características do trabalho, ao contrário do que acontece quando as mesmas provêm de eventos situacionais, o que se justifica pelas características específicas de cada evento.

1.3.3. Consequências da Satisfação no Trabalho

As consequências da Satisfação no Trabalho abordam o impacto que esse sentimento de Satisfação/Insatisfação tem no indivíduo, na equipa e na Organização com um só.

A Satisfação no Trabalho é um tema bastante relevante, visto que, pode ou não estar associada a mais produtividade, “... um dos aspetos de maior significado para o trabalhador respeita à Satisfação no Trabalho, que, por sua vez, se interliga com os resultados da empresa. A inexistência de Satisfação deverá levar o gestor à conceção de estratégias persecutórias do interesse geral.” (Brázio, 2016, p.20).

A temática da Satisfação associa-se à ideia de que um trabalhador satisfeito apresenta mais produtividade, baixos níveis de absentismo e de rotatividade, assim como, um maior comprometimento.

Assim, Ferreira, Neves e Caetano (2001), apresentam-nos seis potenciais efeitos/consequências que este fator pode elencar, como o desempenho profissional/produtividade, comportamento de cidadania organizacional, comportamento de fuga, burnout, bem-estar físico e psicológico e satisfação com a vida.

- **Desempenho Profissional/ Produtividade**

O Desempenho Profissional corresponde tanto ao um conjunto de comportamentos, como aos resultados que os trabalhadores entregam com a realização das suas tarefas, por sua vez, a Produtividade diz respeito a uma medida quantitativa do desempenho que corresponde à relação existente entre os resultados obtidos e os recursos disponibilizados.

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001), existe uma tendência para afirmar que, um indivíduo satisfeito é também mais produtivo, contudo, muitos estudos comprovam que esta correlação é fraca, sendo exatamente o inverso, ou seja, que a produtividade conduz à Satisfação.

Em conformidade, Robbins e Judge (2009, como citado em Brázio, 2016) defendem que a nível individual não é a Satisfação que leva à produtividade, mas sim o inverso o que significa que quando as pessoas têm oportunidade de serem mais produtivas são também mais satisfeitas. No entanto, os autores supramencionados, defendem também que, no que diz respeito a nível coletivo, os grupos com maior nível de Satisfação são os que demonstram mais produtividade, menor absentismo e rotatividade.

Por sua vez, Pinilla (1982, como citado em Brázio, 2016) apresenta uma teoria sobre a Satisfação, sendo que, a mesma está relacionada com a resolução das necessidades fundamentais e da consciência de que o indivíduo tem sobre ser bem tratado e respeitado. Os indivíduos necessitam de um salário para viver e sustentar as suas famílias, necessitam tanto de ambientes de trabalho saudáveis, como de ser tratados de forma justa e equitativa. Assim, com todas e necessidades satisfeitas é possível atingir um verdadeiro sentimento de Satisfação.

- **Comportamento de Cidadania Organizacional**

Diversos estudos defendem que a Satisfação no Trabalho está correlacionada de forma positiva com o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO), assim sendo, é possível afirmar que um colaborador mais satisfeito demonstra mais predisposição para ações voluntárias que vão além do imposto. Estes comportamentos voluntários ajudam o bom funcionamento das organizações, e segundo Rego (2002, como citado em Brázio 2016), estes comportamentos não são recompensados de forma direta, visto que, não fazem parte da descrição formal do trabalho.

De acordo com Brázio (2016), este conceito de CCO tem início com as propostas de Barnard (1938) que considera uma Organização com um conjunto de esforços cooperativos, onde a vontade de cooperação é fundamental para a sua existência.

Cunha (2003, como citado em Miranda 2014) defende que, quanto maior for a Satisfação mais frequentes são os CCO, visto que, os indivíduos se tornam mais prestáveis.

- **Comportamento de Fuga**

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2001), o Comportamento de Fuga está relacionado com o conceito de absentismo que, para os autores, se pode definir tanto como a vontade que um indivíduo tem em mudar de função, deixar a Organização,

como pela concretização dessa intenção. O absentismo pode ser classificado como voluntário ou involuntário.

O fator do absentismo pode ser prejudicial para as Organizações, visto que, incide sobre a redução de eficiência, afetando o normal funcionamento das mesmas.

Segundo Miranda (2014), diversos autores referem que trabalhadores satisfeitos têm menor probabilidade de absentismo, no entanto, Robbins (2002, como citado em Brázio 2016) apresenta outro ponto de vista, este defende que o grau de absentismo pode ser igual tanto para os trabalhadores satisfeitos como para os insatisfeitos e que são outros fatores que realmente influenciam o absentismo como por exemplo regras, sanções ou cultura organizacional.

- **Satisfação com a Vida**

De facto, o trabalho tem um impacto direto com a vida do individuo pois, é no local de trabalho que um individuo passa grande parte das suas horas diárias, no entanto, também podem existir situações fora do local de trabalho que afetem o individuo e consequentemente o seu trabalho.

Silva (1998, como citado em Brázio, 2016) classifica a Satisfação com a Vida como um estado emocional que depende da forma como a pessoa avalia o seu dia-a-dia e com os parâmetros/ critérios que determina para si mesmo. De mesmo modo, Pacheco (2012, como citado em Brázio, 2016) realça o envolvimento dos próprios padrões e expectativas, sendo, portanto, possível classificar a Satisfação com a Vida como um critério subjetivo e individual.

Miranda (2014) menciona que, existem diversos estudos que demonstram uma relação clara, causal e recíproca entre a Satisfação com a Vida e a Satisfação com o Trabalho.

Posto isto, é possível concluir que, o critério da Satisfação com a Vida envolve diversos aspetos, nomeadamente o trabalho. Por sua vez, a Satisfação no Trabalho pode influenciar diretamente a Satisfação com a Vida, tanto de forma positiva, como negativa esta classificação depende da representatividade do trabalho na vida de cada individuo e nos seus próprios critérios. Assim, quando o trabalho se ajusta às expectativas do individuo este tende a sentir-se satisfeito.

- **Bem-estar Físico e Psicológico**

De acordo com Miranda (2014), diversos estudos demonstram que existe uma correlação elevada entre a saúde física e mental e a Satisfação. Esta teoria é fortemente apoiada por diferentes autores que defendem que indivíduos mais satisfeitos geralmente apresentam uma maior saúde física e mental, ou contrário do que se verifica em indivíduos insatisfeitos.

Henne e Locke (1985, como citado em Brázio, 2016), caracterizam a Satisfação como um estado emocional, tendo em conta que as emoções originam reações físicas involuntárias, quando existe stress a saúde do trabalhador é afetada, contudo, situações de insatisfação também podem originar stress.

Deste modo, Brázio (2016) confessa que existe alguma dificuldade em associar as duas variáveis, pois é difícil perceber exatamente se é a Satisfação que melhora a saúde ou se é a saúde que afeta o nível de Satisfação de um trabalhador.

- **Burnout**

O Burnout é um desgaste profissional, resulta de uma resposta emocional à situação de cada indivíduo no seu trabalho, resulta de um estado extremo de cansaço emocional e psicológico.

Este desgaste origina falta de produtividade, segundo Brázio (2016), a maioria dos estudos em torno desta temática encontram correlações significativas entre o nível de Satisfação e o Burnout, sendo que, um pode conduzir ao outro.

2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo serão descritos os objetivos e a questão de partida para o estudo desenvolvido, o tipo de estudo, os procedimentos adotados na seleção e aplicação do questionário, assim como, as técnicas e o tratamento de dados.

Segundo Silva e Menezes (2005), em cada pesquisa é fundamental analisar questões que dizem respeito à pertinência do que se pretende saber e de que modo os resultados podem ser atingidos, para tal a estratégia escolhida é crucial. Os autores anteriormente mencionados defendem que existe uma diferença ente uma análise quantitativa e qualitativa, a primeira análise caracteriza-se pela utilização de um número maior de casos e de populações amplas, procura recolher informação sobre algo previamente limitado e definido, recorre a instrumentos padronizados de recolha de informação, como o inquérito por questionário; por sua vez, a segunda análise centra-se num número mais reduzido de casos, favorecendo a recolha de informação de modo mais profundo e contínuo, utiliza procedimentos pouco normalizados de recolha de informação como as entrevistas.

O estudo em análise caracteriza-se como uma investigação de natureza quantitativa, tendo com finalidade analisar a relação existente entre a Liderança e a Satisfação dos colaboradores nas Organizações de Intervenção Social no distrito de Coimbra.

Para realizar a recolha de dados foi construído um questionário estruturado, sendo que, a sua aplicação decorreu durante o período de janeiro a abril de 2025, por sua vez, o anonimato e confidencialidade dos inquiridos foi sempre garantida. A população alvo corresponde aos colaboradores das Organizações de Intervenção Social, assim, a amostra é composta por 101 profissionais que desenvolvem diferentes funções e diversos níveis hierárquicos dentro das Organizações. Embora este estudo englobe a Liderança das Organizações, é importante que o questionário contenha respostas de membros com cargos de chefia, estes podem avaliar a sua própria Liderança ou a Liderança do seu superior.

Silva e Menezes (2005) argumentam que as perguntas realizadas numa investigação podem ser abertas ou fechadas, um questionário pode ser composto por ambas. No entanto, existe algumas diferenças entre os dois tipos de pergunta, as perguntas abertas beneficiam da possibilidade de relacionar dados, obter informação mais detalhada e completa, assim como, pode existir possibilidade de obter informação inesperada e consequentemente apresentam liberdade exploratória. Relativamente às perguntas

fechadas, permitem a utilização de técnicas estatísticas, diminuem a probabilidade de existir problemas de compreensão e permitem medir respostas, reduzindo também o tempo de preparação e análise de dados.

O facto de a abordagem ser quantitativa permite a existência de perguntas maioritariamente fechadas que possibilitam uma maior objetividade, mensuração de variáveis e uma análise estatística rigorosa.

O questionário realizado é composto por três secções, a primeira corresponde aos dados sociodemográficos que permitem obter alguns dados pessoais sobre os inquiridos, a segunda é composta pela Escala Multifatorial de Liderança (EML) de Bass e Avolio, e, por fim, na última secção foi utilizada uma parte do questionário de clima organizacional– o Organizational Climate Survey (OCL), desenvolvido pelo Children’s Mental Health Services Research Center da University do Tennessee, EUA, no entanto, apenas foi utilizada a parte que corresponde às atitudes face ao trabalho, nomeadamente a que diz respeito à Satisfação com o mesmo.

2.1 Objetivos da Investigação

Para realização de um estudo científico é crucial delinear desde o começo a pergunta de partida para onde o mesmo se dirige, assim como, os objetivos. Estes orientam todo o processo de investigação desde o seu começo, o enquadramento, até à recolha e análise de dados.

Segundo Silva e Menezes (2005), uma investigação deve conter um objetivo principal/geral, e um ou vários objetivos secundários/específicos, o objetivo principal serve para testar a hipótese geral de investigação e os específicos procuram testar hipóteses mais pormenorizadas.

Assim, o presente estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre os Estilos de Liderança e a Satisfação dos colaboradores em Organizações de Intervenção Social, este objetivo define o foco da pesquisa e delimita o campo de estudo, deste modo, a partida de partida deste estudo é: De que modo os estilos de liderança existentes em Organizações de Intervenção Social influenciam a satisfação dos colaboradores da mesma?

Por sua vez, os objetivos específicos subdividem o objetivo principal em etapas mais concretas e medíveis, possibilitando uma análise rigorosa e fundamentada, posto isto, os objetivos específicos são:

- Identificar os estilos de Liderança predominantes nas Organizações de Intervenção Social;
- Examinar a relação entre os Estilos de Liderança e os níveis de Satisfação dos Colaboradores;
- Avaliar se os diferentes Estilos de Liderança afetam a Satisfação dos Colaboradores;
- Analisar o nível de Satisfação dos colaboradores das Organizações de Intervenção Social.

2.2 Procedimentos adotados na seleção e aplicação do questionário

Para realizar a seleção e recolha de dados no presente estudo, foi realizado um questionário como instrumento para a investigação, as respostas do mesmo são de carácter anónimo e com perguntas de escolha múltipla, caixas de verificação e respostas curtas opcionais.

O questionário realizado para este estudo dirige-se a colaboradores de Organizações de Intervenção Social no distrito de Coimbra, sendo que, poderiam responder colaboradores com várias posições hierárquicas e de diversas respostas sociais ou públicos-alvo como, Infância e Juventude, Pessoas Idosas, Pessoas em Situação de Sem-Abrigo, Pessoas com Deficiência, Pessoas Toxicodependentes, Vítimas de Violência Doméstica ou Pessoas com Doenças do Foro Mental ou Psiquiátrico.

Como mencionado anteriormente, o mesmo é composto por três secções, a primeira corresponde aos dados sociodemográficos que permitem obter alguns dados pessoais sobre os inquiridos como a idade, género, estado civil, número de filhos, dependentes a cargo, escolaridade e, por fim, algumas questões relativamente a sua função na organização, como se exerce funções de chefia ou não, a profissão, há quantos anos trabalha nessa função e na instituição, horas de trabalho por semana, o tipo de vínculo e se trabalha ou não por turnos.

A segunda é composta pela EML de Bass e Avolio, uma ferramenta padronizada e amplamente validada para avaliar os estilos de liderança. Esta escala mede os três estilos de liderança analisados no enquadramento como a Liderança Transformacional, Transaccional, e Laissez-faire, apresentando uma escala com as seguintes categorias de resposta: 0=Nunca; 1=Raramente; 2=Algumas vezes; 3=Muitas vezes; 4=Freqüentemente se não sempre.

A última secção corresponde a uma parte do questionário de clima organizacional—o Organizational Climate Survey (OCL), desenvolvido pelo Children’s Mental Health Services Research Center da University do Tennessee, EUA, contudo apenas foi utilizada a parte que corresponde às atitudes face ao trabalho, mais concretamente a que diz respeito à Satisfação com o trabalho, com intervalo em que 1=Nunca e 5=Sempre.

Este instrumento caracteriza-se como um Inquérito por Questionário de natureza quantitativa, tendo em conta que, se baseia na recolha de dados com o objetivo de medir, descrever ou explicar, permitindo interpretar os dados de forma mais objetiva e sistemática.

Após a realização do instrumento procedeu-se à sua aplicação e divulgação no período compreendido entre janeiro e abril de 2025, feita em formato digital através de google forms. Através da carta social foi feita uma pesquisa e recolha dos emails das instituições do distrito de Coimbra que correspondiam à amostra procurada, no entanto, existiu também visitas presenciais a algumas instituições de modo a obter respostas ao questionário.

2.3 Técnicas de tratamentos dados

Após a recolha dos dados procedeu-se à análise dos mesmos, estes foram codificados e analisados recorrendo ao software estatístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Em primeiro, foi realizada uma análise estatística descritiva, tendo como finalidade caracterizar a amostra no que diz respeito às variáveis sociodemográficas e profissionais dos inquiridos. De seguida, foi realizada uma análise estatística inferencial, com o objetivo de testar as hipóteses de investigação tendo por base os objetivos anteriormente definidos.

Por fim, os resultados obtidos são apresentados através de tabelas e gráficos tendo em conta os grupos e as variáveis.

3 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

3.1 Análise e Discussão dos resultados

O presente capítulo, tendo em consideração os objetivos da investigação apresentados anteriormente, tem como finalidade proceder à análise e discussão dos resultados obtidos. Em primeiro será apresentada a caracterização da amostra, em segundo a análise descritiva dos dados onde serão aprofundados e testados os objetivos e, por fim, a discussão dos resultados.

3.1.1 Caracterização da amostra

Tabela 2 - Caracterização da amostra (N = 101)

		n	%
Género	Feminino	80	79.2
	Masculino	21	20.8
Faixa etária	20 a 29 anos	17	16.8
	30 a 39 anos	22	21.8
	40 a 49 anos	25	24.8
	50 a 59 anos	30	29.7
	Mais de 60 anos	7	6.9
Estado Civil	Solteiro/a	25	24.8
	Casado/a	54	53.5
	União de Facto	16	15.8
	Divorciado/a	6	5.9
Escolaridade	1º Ciclo	1	1.0
	2º Ciclo	2	2.0
	3º Ciclo	9	8.9
	Ensino Secundário	13	12.9
	Ensino Profissional	6	5.9
	Licenciatura	46	45.5
	Mestrado	22	21.8
	Doutoramento	2	2.0

A amostra do presente estudo é constituída por 101 participantes, dos quais 79.2% são do género feminino e 20.8% do género masculino. A análise da distribuição etária revela que a maioria dos participantes se encontra na faixa entre 50 e os 59 anos (29.7%), seguida das faixas dos 40 aos 49 anos (24.8%) e dos 30 aos 39 na os (21.8%). No que concerne ao estado civil, observa-se uma predominância de participantes casados (53.5%), seguindo-se os solteiros (24.8%) e os que vivem em união de facto (15.8%). Relativamente à escolaridade, verifica-se um nível de qualificação elevado,

com a maioria dos participantes a possuir Licenciatura (45.5%) ou mestrado (21.8%), sendo residuais os níveis de escolaridade inferiores.

Tabela 3 –Enquadramento Profissional dos participantes (N = 101)

		n	%
Chefia	Sim	29	28.7
	Não	72	71.3
Tipologia da instituição	IPSS	45	44.6
	Misericórdia	27	26.7
	Privada	29	28.7
Anos de exercício de função	Inferior a 1 ano	9	8.9
	De 1 a 4 anos	47	46.5
	De 5 a 8 anos	19	18.8
	Mais de 9 anos	26	25.7
Anos na Organização	Inferior a 1 ano	12	11.9
	De 1 a 4 anos	35	34.7
	De 5 a 8 anos	21	20.8
	Mais de 9 anos	33	32.7
Carga Horária Semanal	Menos de 40 horas	33	32.7
	40 horas	51	50.5
	Mais de 40 horas	17	16.8
Trabalho por turnos	Sim	32	31.7
	Não	69	68.3
Tipos de turnos	Manhã	7	21.9
	Tarde	8	25.0
	Noite	1	3.1
	3 Turnos	16	50.0
Vínculo	Efectivo/Permanente	49	48.5
	Contrato/Termo	48	47.5
	Outro	4	4.0
Tempo de Trabalho com o Líder	Inferior a 1 ano	15	14.9
	De 1 a 4 anos	42	41.6
	De 5 a 8 anos	19	18.8
	Mais de 9 anos	25	24.8

No que concerne ao enquadramento profissional dos participantes deste estudo é possível verificar que apenas cerca de 30% dos participantes (28.7%) exerce funções de chefia, enquanto 71.3% não ocupam cargos desta natureza. Quanto à tipologia da

instituição a maioria dos profissionais trabalha em IPSS ($n = 45$, 44.6%), 28.7% ($n = 29$) trabalham em instituições de cariz privado e 26.7% ($n = 27$) em Misericórdias.

Relativamente ao tempo de exercício das funções atuais, a experiência profissional é, em grande parte, recente, com 46.5% dos participantes a desempenharem funções há 1 a 4 anos. No entanto, é importante salientar que, ainda assim, 25.7% dos profissionais acumulam mais de 9 anos de experiência. Em termos de antiguidade na organização, o padrão é semelhante, destacando-se os grupos com 1 a 4 anos (34.67%) e mais de 9 anos (32.7%) de permanência.

No que diz respeito à carga horária semanal, metade da amostra (50.5%) trabalha 40 horas por semana, enquanto 32.7% trabalham menos e 16.8% mais de 40 horas. Apenas 31.7% dos participantes refere trabalhar por turnos, sendo o regime de três turnos o mais comum entre estes (50%). Quanto ao vínculo laboral, 48.5% possuem um contrato efetivo ou permanente, 47.5% um contrato a termo e 4.0% referem outro tipo de vínculo.

Tendo em consideração o tempo de trabalho com o líder atual, a maioria dos participantes refere 1 a 4 anos (41.6%, $n = 42$) de trabalho conjunto, sendo de salientar que cerca de 25% (24.8%, $n = 25$) trabalha com o seu líder há 9 ou mais anos.

3.1.2 Análise descritiva dos dados

Tabela 4– Apresentação dos resultados médios da EML (N=101)

	M	DP
Transformacional	2.50	.76
Influência Idealizada - Atributos	2.52	.84
Influência Idealizada – Comportamentos	2.41	.73
Inspiração Motivacional	2.62	.83
Estimulação Intelectual	2.53	.81
Consideração Individualizada	2.44	.86
Transacional	2.34	.72
Recompensa Contingente	2.47	.83
Gestão por Exceção – Ativa	2.21	.71
Laissez-Faire	1.61	.77
Gestão Por Exceção – Passiva	1.88	.69
Laissez-Faire	1.34	.95
Resultados da Liderança	2.45	.83

Esforço Extra	2.32	.88
Eficácia	2.56	.79
Satisfação com a Liderança	2.44	.95

A tabela 4 apresenta os resultados médios dos 12 fatores da escala EML e, ao analisá-la é possível verificar que dentro do estilo de liderança transformacional o fator Inspiração Motivacional apresenta maior expressão ($M = 2.62$, $DP = 0.83$), seguida pela Estimulação Intelectual ($M = 2.53$, $DP = 0.81$) e pela Influência Idealizada – Atributos ($M = 2.52$, $DP = 0.83$).

No que respeita à Liderança Transacional, a Recompensa Contingente ($M = 2.47$, $DP = 0.83$) é a dimensão mais valorizada quando comparada com a Gestão por Exceção – Ativa ($M = 2.21$, $DP = 0.71$) que apresenta uma média mais baixa.

O estilo Laissez-Faire é o menos valorizado pelos participantes desta amostra, uma vez que é o que apresenta as médias mais baixas com o fator Laissez-Faire a apresentar uma média de 1.34 ($DP = 0.95$) e o fator Gestão por Exceção – Passiva uma média de 1.88 ($DP = 0.69$).

Por fim, no que se refere aos Resultados de Liderança, a Eficácia surge como o aspecto mais positivamente avaliado ($M = 2.56$, $DP = 0.79$), seguida pela Satisfação com a Liderança ($M = 2.44$, $DP = 0.95$) e do Esforço Extra ($M = 2.32$, $DP = 0.88$).

Tabela 5– Apresentação dos resultados médios da satisfação dos colaboradores (N=101)

	M (DP)	Min.	Max.
Satisfação dos colaboradores	3.59	1.82	5.00

Conforme apresentado na tabela 5, a média da satisfação dos colaboradores é de 3.59 ($DP = 0.66$), numa escala de 1 a 5. O valor mínimo observado foi de 1.82 e o máximo de 5.00, o que indica que há uma variação moderada nas precepções de satisfação dos profissionais desta amostra. No entanto, os níveis de satisfação dos participantes relativamente ao seu contexto de trabalho são tendencialmente positivos.

Objetivo 1: Identificar os estilos de liderança predominantes nas Organizações de Intervenção Social.

Tabela 6– Apresentação dos resultados relativos ao teste Qui-Quadrado entre os estilos de liderança (EML) e o tipo de Instituição

	χ^2	df	p
EML Estilos de Liderança * Tipo de Instituição			
χ^2 Pearson	9.139	4	.058
Likelihood Ratio	9.489	4	.050
Linear-by-Linear	5.179	1	.023

Tabela 7 – Apresentação dos resultados da predominância dos estilos de liderança tendo em conta os Tipos de instituição

	IPSS n / %	Misericórdia n / %	Privada n / %
Estilo de Liderança Transformacional	27 (60.0)	16 (59.3)	8 (27.6)
Estilo de Liderança Transacional	7 (15.6)	6 (22.2)	10 (34.5)
Estilo de Liderança Laissez-Faire	11 (24.4)	5 (18.5)	11 (37.9)

De forma a identificar os estilos de liderança predominantes nas Organizações de Intervenção Social, foi realizada uma análise de associação – Teste do Qui-Quadrado – entre o estilo de liderança predominante percebido pelos profissionais (Transformacional, Transacional ou Laissez-Faire) e o tipo de instituição em que trabalham (Misericórdia, IPSS, Privada), conforme ilustrado na Tabela 6.

Para efeitos de análise e transparência, o estilo de liderança predominante foi determinado com base na média das pontuações obtidas nas subescalas correspondentes a cada um dos estilos do modelo multifatorial (Transformacional, Transacional e Laissez-Faire). Em situações em que dois ou mais estilos apresentaram exactamente o mesmo valor médio para o mesmo participante, foi adotado um critério de desempate, em consonância com estudos recentes (Sahaf et al., 2022; meta-análises na SAGE Open, 2022), atribuindo-se como predominante o estilo com maior relevância teórica e evidência empírica de eficácia. Assim, foi dada a prioridade ao estilo transformacional, seguido do transacional e, por fim, do laissez-faire. Esta hierarquia baseou-se em estudos que demonstram que o estilo transformacional está sistematicamente associado a níveis mais elevados de desempenho organizacional, motivação e satisfação dos colaboradores (Bass & Avolio, 1994; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996).

Assim, ao analisar a tabela 7, é possível perceber que o estilo transformacional foi o mais frequentemente identificado pelos profissionais que trabalham nas IPSS ($n = 26$; 60%) e nas Misericórdias ($n = 16$; 59.3%). No entanto, nas instituições privadas o estilo de liderança mais identificado pelos participantes foi o Laissez-Faire ($n = 11$; 37.9%).

O teste do qui-quadrado de Pearson indicou uma associação marginalmente não significativa entre o estilo de liderança predominante e o tipo de instituição ($\chi^2(4) = 9.139$, $p = 0.058$), situando-se muito próximo do nível de significância de 0.05. O Likelihood Ratio reforça esta tendência, com um valor ligeiramente inferior ($\chi^2 = 9.489$, $p = 0.050$), sugerindo uma possível associação estatisticamente significativa, embora com baixa robustez.

Contudo, importa referir que a associação Linear-by-Linear apresentou resultados significativos ($p = 0.023$), o que sugere uma tendência linear entre as duas variáveis. Isto é, apesar de não haver uma associação global estatisticamente significativa entre os estilos de liderança e os tipos de instituição, existe uma tendência ordenada, em que as instituições de cariz mais social tendem a apresentar mais frequentemente estilos de liderança transformacionais, contrariamente às instituições privadas que tendem a apresentar uma maior presença do estilo Laissez-Faire.

Objetivo 2: Examinar a relação entre os estilos de liderança e os níveis de satisfação dos colaboradores.

Tabela 8 – Coeficiente de Correlação de Spearman entre a média dos fatores da EML e a Satisfação dos colaboradores

	r_s	p
Satisfação * EML – Transformacional	.630	.000*
Satisfação * EML – Transformacional- Influência Idealizada - Atributos	.567	.000*
Satisfação * EML – Transformacional - Influência Idealizada - Comportamentos	.558	.000*
Satisfação * EML – Transformacional - Inspiração Motivacional	.616	.000*
Satisfação * EML – Transformacional - Estimulação Intelectual	.600	.000*
Satisfação * EML – Transformacional - Consideração Individualizada	.630	.000*
Satisfação * EML – Transacional	.578	.000*
Satisfação * EML – Transacional - Recompensa Contingente	.613	.000*
Satisfação * EML – Transacional - Gestão por Exceção – Ativa	.481	.000*
Satisfação * EML – Laissez Faire	-.541	.000*

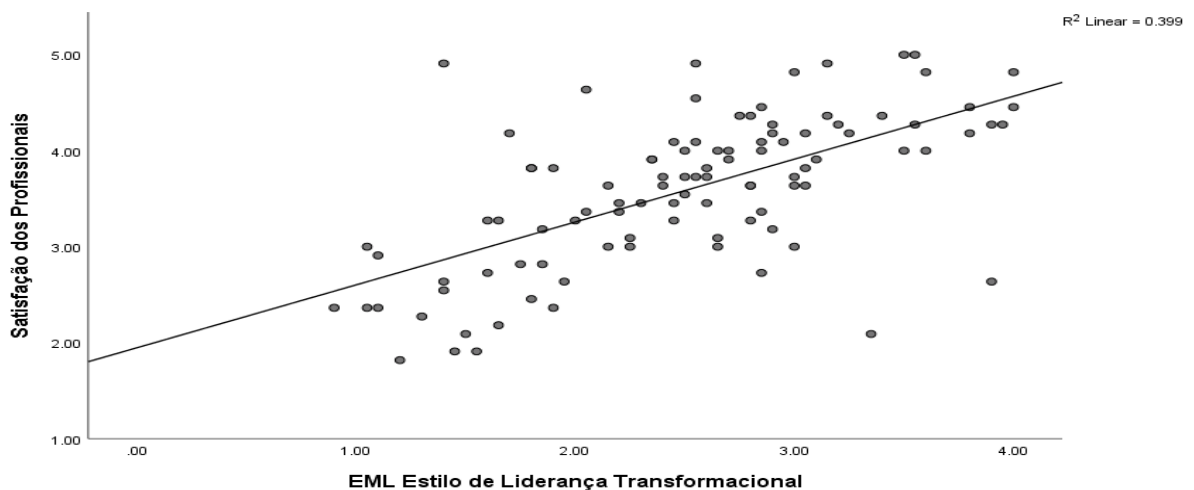
Satisfação * EML – Laissez Faire - Gestão Por Exceção – Passiva	-.436	.000*
Satisfação * EML – Laissez Faire - Laissez-Faire	-.575	.000*
Satisfação * EML – Resultados da Liderança	.687	.000*
Satisfação * EML – Resultados da Liderança - Esforço Extra	.656	.000*
Satisfação * EML – Resultados da Liderança - Eficácia	.660	.000*
Satisfação * EML – Resultados da Liderança - Satisfação com a Liderança	.692	.000*

* $p < 0.00$

De forma a analisar a relação entre os estilos de liderança e a satisfação dos colaboradores, foi utilizada a correlação de Spearman, uma vez que os pressupostos de normalidade não foram cumpridos. Os resultados, apresentados na tabela 8, evidenciam correlações estatisticamente significativas entre as médias dos fatores da Escala Multifatorial de Liderança (EML) e a satisfação dos profissionais ($p < 0.001$ em todas as comparações).

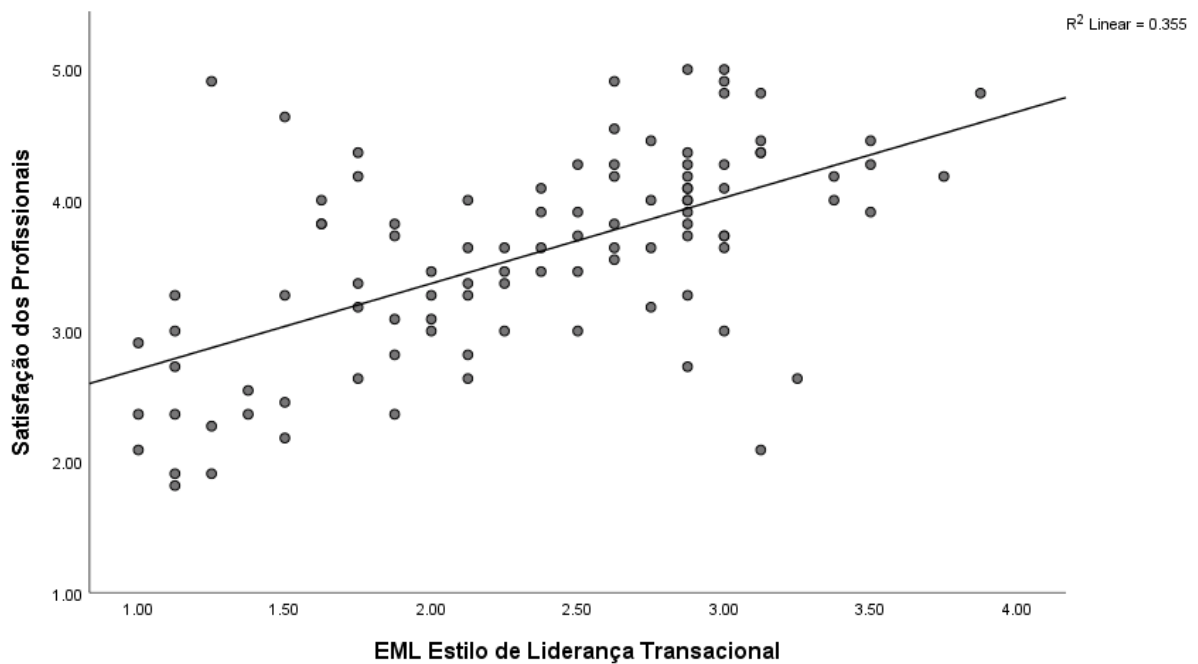
Ao analisar os dados relativos ao estilo de liderança “Transformacional”, verificou-se uma correlação positiva forte este estilo e a satisfação dos colaboradores ($r_s = 0.630$, $p = 0.000$), o que sugere que quanto mais os colaboradores percebem comportamentos transformacionais nos seus líderes, maior tende a ser a sua satisfação no trabalho. Quanto aos fatores da liderança transformacional, destacam-se a Consideração Individualizada ($r_s = 0.630$, $p = 0.000$), a Inspiração Motivacional ($r_s = 0.616$, $p = 0.000$) e a Estimulação Intelectual ($r_s = 0.600$, $p = 0.000$) com correlações mais fortes.

Gráfico 1 – Correlação entre a Média da Liderança Transformacional e Satisfação dos Profissionais



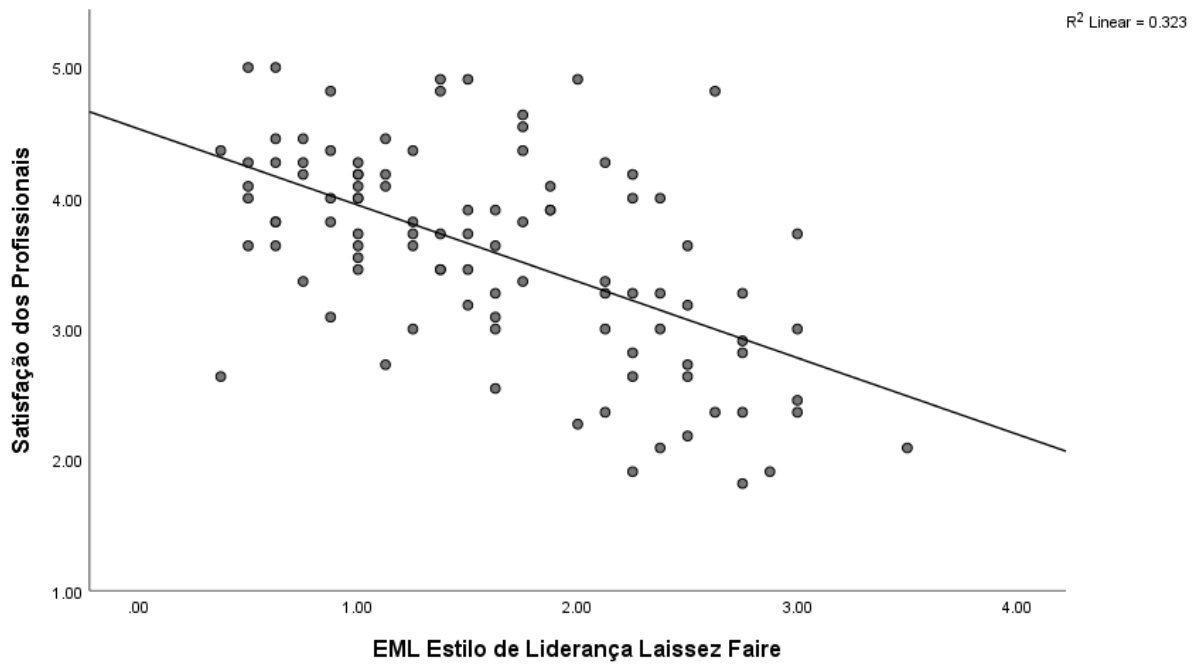
No que concerne à liderança Transacional, também foi observada uma correlação positiva forte com a satisfação ($r_s = 0.578$, $p = 0.000$), especialmente na dimensão Recompensa Contingente ($r_s = 0.613$, $p = 0.000$). O fator Gestão por Exceção Ativa apresentou uma correlação um pouco mais moderada, mais ainda assim significativa ($r_s = 0.481$, $p = 0.000$).

Gráfico 2 – Correlação entre a Média da Liderança Transacional e Satisfação dos Profissionais



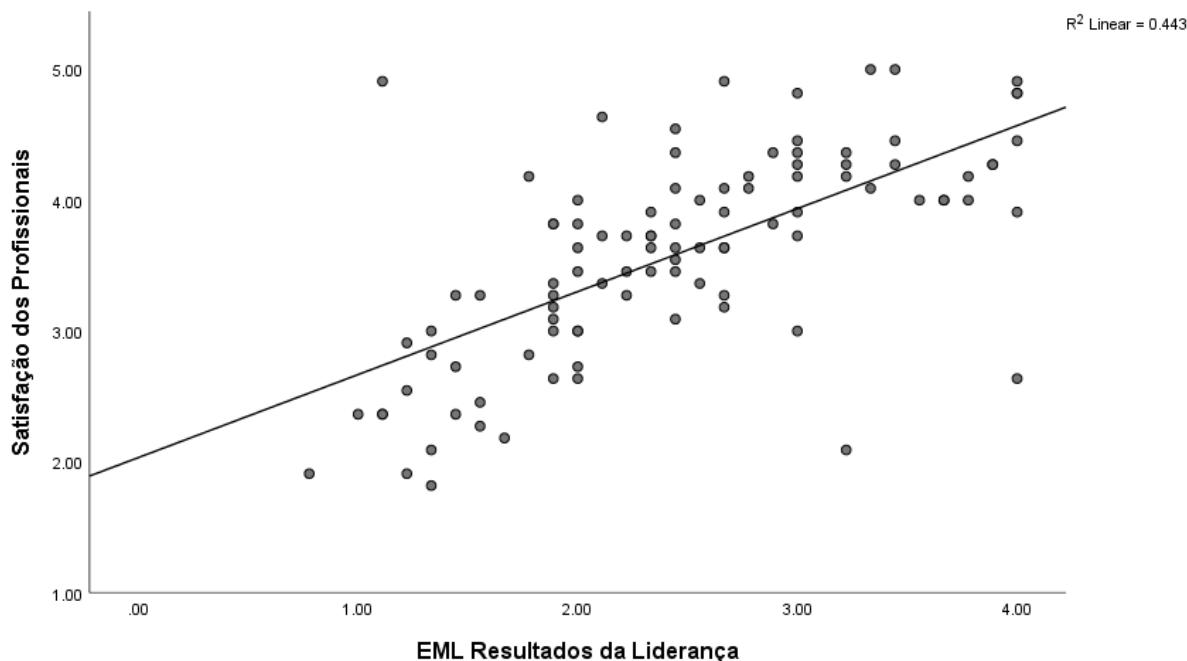
Em contraste, o estilo de liderança Laissez Faire revelou correlações negativas fortes com a satisfação dos colaboradores. A correlação global deste estilo foi de $r_s = -0.541$ ($p = 0.000$), sendo os seus sub-fatores Gestão por Exceção – Passiva ($r_s = -0.436$, $p = .000$) e Laissez Faire ($r_s = -0.575$, $p = .000$) também negativos. Os resultados apresentados sugerem que quanto maior for a percepção de comportamentos de liderança passiva ou negligente, menor tende a ser a satisfação dos colaboradores.

Gráfico 3– Correlação entre a Média da Liderança Transacional e Satisfação dos Profissionais



Por último, os resultados da liderança, enquanto dimensão complementar da EML, revelaram as correlações mais elevadas com a satisfação dos colaboradores. A dimensão Satisfação com a Liderança foi a que apresentou resultados mais elevados ($r_s = 0.692$, $p = 0.000$), seguida da Eficácia ($r_s = 0.660$, $p = 0.000$) e por último a dimensão Esforço Extra ($r_s = 0.656$, $p = 0.000$). Estes resultados indicam que a percepção do impacto positivo da liderança no desempenho e envolvimento dos colaboradores se associa fortemente a níveis mais elevados de satisfação.

Gráfico 4 – Correlação entre a Média dos Resultados da Liderança e a Satisfação dos Profissionais



Objetivo 3: Avaliar se os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação dos colaboradores.

Tabela 9– Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre os diferentes estilos de liderança e a média da Satisfação dos Profissionais

	Transformacion al (n = 50) Média (DP)	Transaciona l (n = 23) Média (DP)	Laissez- Faire (n = 27) Média (DP)	$\chi^2(2)$	P
Satisfação dos Profissionais * Estilos de Liderança	3.96 (.59)	3.90 (.48)	2.64 (.50)	49.51	.00*

* $p < 0.00$

Com o objetivo de avaliar se os diferentes estilos de liderança afetam a satisfação dos profissionais, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, uma vez que os propostos de normalidade não estavam cumpridos.

Ao analisar a tabela 9, os resultados apresentados mostram que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de participantes que identificam diferentes estilos de liderança predominante ($\chi^2(2) = 49.51$, $p < .000$). Os profissionais que percebem no seu contexto de trabalho um estilo de liderança mais “transformacional” reportam, em média, níveis de satisfação mais elevados ($M = 3.96$,

$DP = 0.59$), seguidos dos que percebem o estilo de liderança como “transacional” ($M = 3.90$, $DP = 0.48$), e por fim os participantes que referem como estilo “Laissez-Faire” ($M = 2.64$, $DP = 0.50$) como predominante apresentam as médias de satisfação mais baixas.

Objetivo 4: Analisar o nível de satisfação dos colaboradores das Organizações Sociais

Tabela 10 – Resultados do Teste de Kruskal-Wallis entre os diferentes tipos de instituição e a média da Satisfação dos Profissionais

	Misericórdia ($n = 27$) Média (DP)	IPSS ($n = 44$) Média (DP)	Privada ($n = 29$) Média (DP)	$\chi^2(2)$	P
Satisfação dos Profissionais * Estilos de Liderança	3.93 (.75)	3.48 (.73)	3.44 (.84)	6.59	.037

* $p < 0.04$

Para analisar se o nível de satisfação dos profissionais varia tendo em conta o tipo de instituição em que trabalham (Misericórdia, IPSS ou Instituição Privada) realizou-se o teste Kruskal-Wallis.

Os resultados, apresentados na tabela 10, apresentam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos ($\chi^2(2) = 6.59$, $p = 0.037$). Analisando pormenorizadamente é possível verificar que são os colaboradores que trabalham em Misericórdias que apresentam níveis de satisfação mais elevados ($M = 3.93$, $DP = 0.75$), seguidas pelas pessoas que trabalham em IPSS ($M = 3.48$, $DP = 0.73$) e, por fim os profissionais que atuam em instituições de cariz privado ($M = 3.44$, $DP = 0.84$).

3.1.3. Discussão dos resultados

O presente tópico tem como finalidade analisar e refletir criticamente sobre os resultados obtidos ao longo do estudo desenvolvido na presente dissertação de mestrado, tendo por base os objetivos anteriormente definidos e toda a informação apresentada no enquadramento teórico.

A pergunta de partida definida desde o começo é (“De que modo os estilos de liderança existentes em Organizações de Intervenção Social influenciam a satisfação

dos colaboradores da mesma?") assim, pretende-se atingir uma resposta para a mesma, como também outras conclusões ambicionadas através dos objetivos. Por sua vez, as conclusões serão uma comparação entre os resultados empíricos e os estudos teóricos apresentados no enquadramento teórico, com a finalidade de compreender se os dados se confirmam ou contradizem.

De forma a compreender as características dos inquiridos importa mencionar que o questionário foi divulgado a instituições de diferentes tipologias no distrito de Coimbra e que podiam responder colaboradores de diversos níveis hierárquicos, assim, tendo em conta as respostas obtidas é possível concluir que, 28.7% dos inquiridos exerce funções de chefia e os restantes (71.3%) não ocupam cargos dessa natureza. Relativamente à tipologia da instituição verifica-se que maioria dos profissionais trabalha em IPSS (44.6%), por sua vez, tralham em instituições de cariz privado 28.7% e, em Misericórdias 26.7% dos inquiridos. Relativamente ao tempo de trabalho com o líder atual 41.6% dos participantes refere 1 a 4 anos de trabalho em conjunto e 24.8% menciona que trabalha com o seu líder há mais de 9 anos.

Ao longo da presente dissertação de mestrado existem dois focos a estudar a Liderança e a Satisfação, importa analisar e refletir sobre as mesmas tanto em conjunto, mas também de forma isolada, a Tabela 4 permite perceber qual é o Estilo de Liderança mais valorizado tendo em conta os participantes desta amostra, é possível verificar que o estilo de Liderança Laissez-Faire é menos apreciado, o líder desta Liderança caracteriza-se como liberal, não fornecendo apoio nem orientações, a equipa é completamente livre, pode tomar decisões, dividir tarefas e resolver problemas sem consultar o líder.

Bass e Avolio defendem uma maior adoção dos estilos transacionais, este estilo de liderança verifica-se quando a mesma é inspiradora ocorre quando os líderes conseguem aumentar os interesses dos liderados transmitindo um sentimento de missão de grupo seguindo as ambições do líder em prol dos interesses da Organização, de acordo com os dados é possível verificar que, de facto, esta liderança atinge uma maior expressão ($M=2.50$).

No que concerne à Satisfação, analisando a Tabela 5 é possível concluir que, embora existam exceções, a Satisfação dos participantes pode ser considerada como positiva.

O primeiro objetivo apresenta como finalidade perceber quais são os Estilos de Liderança predominantes nas Organizações de Intervenção Social, após analisar

estatisticamente os dados obtidos é possível concluir que o Estilo Transformacional é o mais identificado pelos profissionais que trabalham em IPSS e Misericórdias ao contrário do que se verifica nas Instituições Privadas, verificando-se uma maior predominância do estilo Laissez-Faire. Este resultado acaba por ser bastante curioso, sendo possível afirmar que, a Liderança caracterizada por líderes que motivam, inspiram e provem a mudança quer a nível organizacional como também individual é mais utilizada em instituições de cariz mais social, ao contrário do que acontece nas Instituições Privadas onde o estilo de liderança predominante é caracterizado por ausência de tomada de decisão, baixo envolvimento na gestão, escassez de objetivos definidos, baixo empenho na motivação e ausência de responsabilidade. Posteriormente, verifica-se que não existe uma associação marginalmente significativa entre o estilo de liderança predominante e o tipo de instituição.

Posteriormente, o segundo objetivo procura examinar a relação entre os estilos de Liderança e os níveis de Satisfação dos colaboradores, no que diz respeito à Liderança Transformacional verifica-se uma correlação positiva forte, visto que, ambas as variáveis aumentam em conjunto de forma consistente. Assim, um líder que assume uma liderança essencialmente transformacional tende a atingir mais satisfação nas suas equipas. É também possível confirmar que existe uma clara ligação entre a Satisfação e a Consideração Individualizada, Inspiração Motivacional e Estimulação Intelectual sendo estes comportamentos existentes na Liderança Transformacional, como explicado no Enquadramento Teórico, deste modo, quando os líderes expressam de forma mais forte estas características os liderados tendem a demonstrar mais satisfação. De maneira semelhante também existe uma correlação positiva forte entre a Satisfação e a Liderança Transacional, destacando-se a dimensão da Recompensa Contingente que se verifica quando o líder institui acordos de recompensas, incentivos e reconhecimento por um bom desempenho, assim, quando esta dimensão existe os níveis de satisfação são mais elevados.

Contrariamente, a Liderança Laissez-Faire evidenciou correlações negativas fortes com a satisfação dos colaboradores, este estilo de Liderança baseia-se em ideais totalmente diferentes das outras lideranças. A Liderança Laissez-Faire caracteriza-se por ser liberal, o líder intervém menos, evita responsabilidades e é ausente, deste modo, assim concluiu-se que quanto mais passiva for a liderança menor é a satisfação dos colaboradores.

Ao desenvolver este objetivo e utilizando a EML também é possível perceber como os colaboradores interpretam o impacto da liderança no seu quotidiano, sendo observado correlações muito fortes, associando fortemente a qualidade da Liderança à sua própria Satisfação no trabalho.

A Satisfação com a Liderança apresenta uma correlação mais elevada, portanto quanto mais satisfeitos com a Liderança maior é a Satisfação global dos colaboradores, seguindo-se a eficácia que se caracteriza pela forma como os colaboradores sentem a capacidade do líder em atingir objetivos e, por fim, o Esforço Extra que, corresponde a predisposição dos colaboradores em realizarem tarefas e desenvolver esforços para além do mínimo.

O objetivo nº 3 visa avaliar se os diferentes estilos de Liderança afetam a Satisfação dos colaboradores, os resultados obtidos permitem concluir que, os profissionais reconhecem o estilo de Liderança mais transformacional o que permite desenvolver níveis de satisfação mais elevados, seguindo-se do transacional, por último, referem o Laissez-Faire como aquele que apresenta médias de satisfação mais baixas, isto vai de encontro à teoria de Bass e Avolio, os autores defendem que um líder mais eficaz é aquele em que a Liderança Transformacional é maioritária e com poucas características da Liderança Laissez-Faire.

Por fim, o último objetivo apresenta como finalidade analisar o nível de Satisfação dos colaboradores nas Organizações Sociais, após analisar os resultados é possível mencionar que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, estes grupos são divididos entre trabalhadores de Misericórdias, IPSS e Instituições Privadas. Constata-se que as diferenças são estatisticamente significativas principalmente entre as Misericórdias e os restantes grupos, apresentando níveis médios de satisfação mais elevados, seguindo-se as IPSS, e por fim, pelos profissionais que trabalham em Instituições Privadas. No entanto, diferença entre a Satisfação de profissionais em IPSS e Instituições Privadas é bastante pequena, apresentando uma diferença de 0.04.

Estes dados, permitem concluir e refletir sobre o impacto que o cariz social apresenta para a Satisfação e experiência dos profissionais, a diferença das instituições com cariz social diz respeito à natureza e missão e objetivos, sendo o seu principal objetivo promover a solidariedade, bem-estar social e qualidade de vida dos grupos vulneráveis ou em situação de risco, por sua vez, a sua atuação é mais direta e rege-se por valores como a responsabilidade social, voluntariado e solidariedade.

Assim, é possível concluir que o Estilo de Liderança e a Satisfação podem estar relacionados com o contexto organizacional e com a cultura institucional.

CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido com vista a compreender melhor a relação existente entre a Liderança e a Satisfação dos colaboradores das Organizações de Intervenção Social, sendo que, a investigação foi realizada no distrito de Coimbra.

No enquadramento teórico foram realizadas pesquisas sobre a Economia Social e as Organizações Social, no entanto, o tema da Liderança e da Satisfação foram abordados de forma mais aprofundada.

Abordar o tema da Liderança foi essencial para analisar os diversos Estilos de Liderança, as suas características, diferenças e perspectivas de autores. Os Estilos de Liderança Transformacional e Transacional são caracterizados pelo envolvimento humano e emocional do líder com os seus liderados, no entanto, o Laissez-Faire é o que demonstra mais lacunas na liderança pois apresenta níveis baixos de motivação e produtividade. Por sua vez, a pesquisa relativamente à Satisfação permitiu compreender as determinantes da mesma como a, idade, género, salário, afeto positivo, locus de controlo, trabalho em si, oportunidades de promoção, condições físicas do trabalho e, por fim, a relação com os colegas, assim como, possibilitou conhecer as diversas abordagens teóricas da Satisfação.

A Liderança é, de facto, um fator determinante para o bom funcionamento das Instituições, sendo que o interesse de qualquer líder é atingir sucesso que, por sua vez, passa pela satisfação dos colaboradores, surgindo assim a pergunta de partida (“De que modo os estilos de liderança existentes em Organizações de Intervenção Social influenciam a satisfação dos colaboradores da mesma?”).

Após definida a pergunta de partida e os objetivos foi realizado o instrumento para a recolha de dados, mais precisamente, um questionário, enviado por email às diversas instituições do distrito de Coimbra. Com este procedimento foram recolhidas as condições de resposta para a pergunta de partida e objetivos, realizando uma análise aos dados obtidos é possível afirmar que a resposta à pergunta de partida é clara e a resposta aos objetivos específicos foi totalmente alcançada.

Assim, é possível concluir que, os estilos Liderança impactam de forma significativa na Satisfação dos colaboradores. Por sua vez, a Liderança Transformacional é mais valorizada pelos inquiridos sendo destacado como o mais eficaz, especialmente em instituições com as IPSS e Misericórdias. Existem também desigualdades significativas entre o tipo de Instituições pois, o que cariz social e propósito comunitário das

organizações poderá influenciar a percepção dos colaboradores do seu líder e as experiências individuais. O estilo Transformacional é o mais identificado em Misericórdias e IPSS, sendo determinado por líderes que inspiram, motivam e procuram promover a mudança tanto a nível organizacional como de cariz individual. Por sua vez, nas instituições privadas é estilo, mas predominante é o estilo Laissez-Faire, este caracteriza-se pela ausência de apoio, afastamento, pouca intervenção e responsabilidade.

Após concluída esta investigação torna-se evidente que um líder participativo, presente e inspirador no contexto das Organizações de Intervenção Social é aquele que consegue alcançar um ambiente de trabalho mais positivo, satisfeito, e consecutivamente, mais produtivo.

Torna-se evidente que existe uma forte relação entre os Estilos de Liderança existentes em Organizações de Intervenção Social e os níveis de Satisfação dos colaboradores, existe uma relação positiva forte entre os estilos Transacional e Transformacional comprovando que líderes mais ativos e recompensadores promovem bem-estar e aumentam o comprometimento da equipa. Por sua vez, a liderança Laissez-Faire apresenta uma correlação negativa forte com a satisfação, isto significa que, a ausência e pouca intervenção do líder reduz o nível de satisfação dos liderados.

Por fim, este estudo evidencia que os estilos de Liderança caracterizados por líderes mais ativos e motivadores estão relacionados com a maior satisfação dos colaboradores, em contrapartida, lideranças passivas diminuem e anulam o bem-estar. A relação que existe entre a Liderança e a Satisfação é influenciada pela cultura e contexto organizacional, estes resultados comprovam e vão de encontro à tese defendida por Bass e Avolio sobre a liderança.

Este estudo pode considerar-se bastante pertinente pois os seus objetivos tornam-se essenciais para alcançar o empenho dos profissionais e para prática organizacional. Ao longo do processo existiram algumas barreiras como a dificuldade de alcançar respostas por parte das organizações, evidenciando-se uma baixa taxa de resposta ao questionário.

Apesar dos contributos do presente estudo é necessário evidenciar as suas limitações, em primeiro, o facto da amostra ser delimitada ao distrito de Coimbra impede a generalização dos resultados a outros contextos ou regiões, posteriormente, importa refletir que este estudo não permite analisar a evolução das variáveis ao longo do tempo, observando apenas a liderança e a satisfação num determinado momento.

Futuramente seria interessante realizar outros estudos que, em conjunto com a investigação presente, permitissem alcançar resultados mais significativos, precisos e consistentes, como analisar a relação da liderança na qualidade de serviços ou a influência da formação na liderança. O primeiro, permitiria compreender se os estilos de liderança influenciam diretamente a qualidade dos serviços prestados e o segundo, permitiria perceber se o desenvolvimento e formação em liderança afeta diretamente a satisfação dos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

Almeida, A. L. F. (2015). *Perceção do contributo das instituições da Economia Social* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/36906/1/Ana%20L%C3%BAcia%20F%C3%A9lix%20Almeida.pdf>

Azevedo, S. N. (2019). *Determinantes e efeitos da satisfação no trabalho: Uma análise empírica* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia e Gestão, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/404>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Redwood, CA: Mindgarden. <https://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>

Brás, M. L. J. N. P. (2018). *O impacto da participação dos colaboradores na satisfação e engagement no trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/41269/1/ulfpie053045_tm.pdf

Brázio, M. (2014). *Satisfação no trabalho* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viana do Castelo]. Repositório do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1553/1/Miguel_Brazio.pdf

Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. https://base.socioeco.org/docs/_pdf_1796_179613968006.pdf

Callebaut, H. (2022). *O estilo de liderança e a sua influência na satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório da Universidade Fernando Pessoa. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/11099/1/DM_40446.pdf

Carvalho, L. C., Bernardo, M. M., Sousa, I. D., & Negas, M. C. (2023). *Gestão das Organizações- Uma abordagem integrada e prospetiva*. (4^o Edição) Edições Sílabo, Lda.

- Costa, P. (2018). *Análise do impacto da liderança transformacional na satisfação e motivação dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/33470/1/Dissertac%cc%a7a%cc%83o_AM_Paulo%20Costa_MPLO1718_Revis%c3%a3o%20Final.pdf
- Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de liderança: Aplicação a 360º do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6161/1/DM_Pedro%20Couto.pdf Fernando Pessoa].
- Cunha, M.P; Rego, Arménio; Cunha, Rita Campos; Cabral-Cardoso, Carlos & Neves, Pedro. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora
- FERREIRA, C., SOUSA, M. - Satisfação no Trabalho e Comportamentos Estratégicos. *Revista Portuguesa de Enfermagem*. nº 6, 2006, p. 37-46.
- Ferreira, J. M., Neves, J. & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa
- Garrido, M. V., Lopes, D., & Calheiros, M. M. (2011). Estudo de adaptação e validação de um questionário de clima organizacional para organizações sociais. *Psicologia*, 25(2), 135–162. [file:///C:/Users/USER/Downloads/Clima%20organizacional%20-%20Garrido,%20Lopes%20&%20Calheiros,%202011_escala%20clima%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Clima%20organizacional%20-%20Garrido,%20Lopes%20&%20Calheiros,%202011_escala%20clima%20(1).pdf)
- Gonçalves, A. (2021). *A importância da estratégia na gestão das organizações sociais: Estudo no distrito de Vila Real* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Viseu]. Repositório do Instituto Politécnico de Viseu. https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7086/1/tese_mestrado_Adriana%20Gon%C3%A7alves.pdf?utm
- Lousada, S. M. M. (2023). *A importância das Instituições Particulares de Solidariedade Social no desenvolvimento comunitário no distrito de Leiria* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do Instituto Politécnico de Leiria. https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/9521/1/dissertacao_sonia-lousada-mdgois_apos%20correcoes%20formais.pdf
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

Miranda, M. dos A. C. (2015). *A satisfação no trabalho: uma aplicação às instituições particulares de solidariedade social em São Miguel, Açores* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/entities/publication/942909e8-6be2-496e-940f-307e24075d10>

Monzón, J. L., & Chaves, R. (2012). *A economia social na União Europeia*. Comité Económico e Social Europeu. https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf

Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: Uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de São Miguel* [Dissertação de mestrado, Universidade dos Açores]. Repositório da Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/506/1/DissertMestradoJorgeParreiraEstevesPereira.pdf>

Rainha, L. C. da S. C. (2016). *Motivação e satisfação no trabalho: Aplicação numa organização do setor de formação profissional* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório da Universidade de Évora. https://rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/20060/1/Dissertacao_Finalissima_Liliana%20Rainha_m33894.pdf?

Rolo, A., & Carvalho, L. C. (2022). *Gestão das Organizações Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo,Lda

Sahaf, M. A., Rahman, W., Farooq, A., & Hussain, S. (2022). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 25(5), 574–595. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2135938>

Sebadelhe, P. A. M. (2011). *A gestão nas organizações sem fins lucrativos* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra]. Estudo Geral. https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/18039/1/TeseMestrado_vfinal.pdf

Silva, E. L. da, & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação* (4.^a ed. rev. e atual.). Universidade Federal de Santa Catarina. https://www.researchgate.net/publication/312125489_Metodologia_da_Pesquisa_e_Elaboracao_de_Dissertacao

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2022). A meta-analysis on leadership styles and employee job performance: Transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *SAGE Open*, 12(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177/21582440221114854>

LEGISLAÇÃO

Decreto-lei nº 59/2018 da Presidência do Conselho de Ministros. (2018). *Diário da República: I Série*, nº148/2018. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/59-2018-115879178>

Lei nº 119/2015 da Assembleia da República. (2015). *Diário da República: I Série*, nº 169/2015. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/119-2015-70139955>

Decreto-lei nº172-A/2014 do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. (2014). *Diário da República: I Série*, nº 221/2014. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/172-a-2014-58900566>

Lei nº30/2013 da Assembleia da República. (2013). *Diário da República: I Série*, nº 88/2013. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>

ANEXOS

Anexo 1- Questionário

Liderança e a Satisfação nas Organizações de Intervenção Social

Exmo(a). Senhor(a)

O meu nome é, Beatriz Correia, e no âmbito do Mestrado em Direção e Gestão de Organizações de Intervenção Social, da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, encontro-me a realizar um estudo sobre as Organizações de Intervenção Social.

Este questionário é anónimo e destina-se exclusivamente para fins de investigação científica, por sua vez, as respostas serão apenas utilizadas e analisadas para fins estatísticos.

Para qualquer dúvida relativamente a este questionário pode contactar a responsável através do email: biacorreia404@gmail.com.

Ao realizar o preenchimento do questionário está a confirmar o seu consentimento em participar no estudo em causa.

Muito obrigada pela sua colaboração!"

* Indica uma pergunta obrigatória

...

Dados Sociodemográficos

Com o objetivo de caracterizar o grupo que respondeu a este questionário e fazer comparações estatísticas, é necessário que responda a algumas informações pessoais. Relembro que não será necessário a sua identificação, visto que, toda a informação recolhida é confidencial.

Qual a sua idade? *

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 anos ou mais

Qual é o seu género? *

- Masculino
- Feminino
- Outro

Qual é o seu estado civil? *

- Solteiro/a
- Casado/a
- União de facto
- Divorciado/a
- Viúvo/a

Tem filhos? *

Sim

Não

Qual a idade dos seus filhos? (filho1)

0-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

21-25 anos

25 anos ou mais

Qual a idade dos seus filhos? (filho2)

0-5 anos

6-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

21-25 anos

25 anos ou mais

Qual a idade dos seus filhos? (filho3)

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- 25 anos ou mais

Qual a idade dos seus filhos? (filho4)

- 0-5 anos
- 6-10 anos
- 11-15 anos
- 16-20 anos
- 21-25 anos
- 25 anos ou mais

Tem dependentes a cargo? *

- Sim
- Não

Se respondeu afirmativamente na questão anterior, qual a idade do/s dependente/s?

Texto de resposta curta

Qual a sua escolaridade? *

- 1º ciclo
- 2ºciclo
- 3ºciclo
- Ensino Secundário
- Ensino Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

☰

Exerce funções de chefia? *

- Sim
- Não

Qual a função/profissão que exerce? *

Texto de resposta curta

Há quantos anos está nessa função? *

- Inferior a 1 ano
 - De 1 a 4 anos
 - De 5 a 8 anos
 - Mais de 9 anos
-

Qual é o tipo de Instituição onde trabalha? *

- Misericórdia
- IPSS
- Privada

Qual a resposta social onde trabalha? *

- Infância e Juventude
 - Pessoas Idosas
 - Pessoas em Situação de Sem-Abrigo
 - Pessoas com Deficiência
 - Pessoas Toxicodependentes
 - Pessoas Vítimas de Violência Doméstica
 - Pessoas com Doença do Foro Mental ou Psiquiátrico
-

Há quantos anos está nessa Organização? *

- Inferior a 1 ano
 - De 1 a 4 anos
 - De 5 a 8 anos
 - 9 anos ou mais
-

Quantas horas trabalha por semana? *

- Menos de 40 horas
 - 40 horas
 - 40 horas ou mais
-

Trabalha por turnos? *

- Sim
 - Não
-

Se respondeu de forma afirmativa na questão anterior, quais são os turnos onde trabalha?

- Manhã
 - Tarde
 - Noite
 - 3 turnos
-

Qual é o seu tipo de vínculo? *

- Efetivo
 - Contrato/termo
 - Outro
 - Outra opção...
-

Há quanto tempo trabalha com este/a líder? *

- Inferior a 1 ano
 - De 1 a 4 anos
 - De 5 a 8 anos
 - 9 anos ou mais
-

As seguintes afirmações dizem respeito as atitudes de cada líder tendo em vista a sua caracterização, deste modo, indique qual das afirmações melhor se adequa utilizando a seguinte escala:

0 = Nunca

1 = Raramente

2 =Algumas vezes

3 = Muitas vezes

4 = Frequentemente se não sempre

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente se não sempre
Fornecer ajuda aos outros em troca dos seus esforços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Examina situações críticas questionando se são adequadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não interfere em problemas até ao momento em que eles se tornem sérios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evita envolver-se quando assuntos importantes surgem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta ausente quando necessitam dele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Procura alternativas diferentes ao solucionar problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala de forma otimista sobre o futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gera orgulho por estarem do seu lado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Espero que as coisas deem errado para começar a agir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fala com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Deixa claro o que cada um pode esperar e receber quando as metas de desempenho são alcançadas.

Demonstra acreditar que "não se mexe no que está a dar certo".

Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.

Trata os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como membro do grupo.

Demonstra que os problemas devem tornar-se crónicos antes de agir.

Atua de forma tal, que consegue o respeito dos outros por si.

Concentra a sua total atenção em líder com erros, reclamações e falhas

Considera as consequências éticas e morais das decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém-me a par de todos os erros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra um senso de poder e confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirige a atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evita tomar decisões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações dirigentes em relação aos outros,	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Demora a responder as questões urgentes.

Enfatiza a importância de se ter um senso único de missão.

Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.

Expressa confiança de que metas serão alcançadas.

É eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.

Utiliza os métodos de liderança que são satisfatórios.

Faz com que os outros façam mais do que o esperado.

É eficaz em atender as necessidades da organização.

Aumenta a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.

Lidera um grupo que é eficiente.

É eficaz ao representar o meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.

Trabalha com os outros de maneira satisfatória.

Eleva o desejo dos outros e obter sucesso.

Pense na sua organização... ✕ ⋮

Cada questão deve ser avaliada de acordo com uma escala de 5 pontos, variando entre 5= Sempre a 1=Nunca.

Com que frequência se sente satisfeito(a) com o prestígio que o seu trabalho tem na * comunidade?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a sua capacidade de fazer as coisas da forma *
mais correta?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a oportunidade que tem de fazer coisas pelos *
seus utentes/clientes?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a oportunidade que tem de fazer algo que *
exija aplicar as suas competências?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a forma como as políticas da organização são *
postas em prática?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as possibilidades de progredir na carreira? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a liberdade que tem de agir de acordo com o que pensa?

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com a oportunidade de experimentar abordagens suas no trabalho com os seus utentes/clientes? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com as suas condições de trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente satisfeito(a) com o reconhecimento que recebe por fazer um bom trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Com que frequência se sente realizado(a) com o que obtém do seu trabalho? *

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre