



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO LABORAL: O PAPEL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*João Castanheira Monteiro*

Porto, julho 2022



CATÓLICA  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
E PSICOLOGIA

---

PORTO

# CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES E SATISFAÇÃO LABORAL: O PAPEL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau  
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

*João Castanheira Monteiro*

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho de 2022

## **Agradecimentos**

À Professora Catarina Morais, por todo o apoio, suporte e disponibilidade ao longo de toda esta etapa.

À Ágata pelo companheirismo e suporte. Com o trabalho em equipa foi possível chegar mais longe.

À família pela escuta e presença constante em todos os momentos. Obrigado por não falharem.

Aos amigos que direta e indiretamente contribuíram para esta etapa. Um brinde à conversa e aos momentos partilhados.

## **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo aplicar o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) em contexto organizacional. Este modelo postula que quanto maior for a percepção dos colaboradores acerca da congruência do líder entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, maior será a eficácia da liderança. Neste estudo a medida de eficácia utilizada foi a satisfação laboral. Adicionalmente pretendeu-se compreender o papel dos estilos de liderança nesta relação. O modelo sugere que quando os colaboradores identificam no líder um perfil ótimo de liderança, a relação entre a congruência da liderança e a satisfação laboral é maximizada. Para tal, foi aplicado um questionário a 99 participantes de duas empresas do setor tecnológico da região norte de Portugal. Os resultados confirmaram que a congruência do líder prediz a satisfação laboral dos colaboradores. Quanto ao papel dos estilos de liderança, ao contrário do expectável, este não assumiu um papel moderador na relação entre as variáveis, mas sim um papel mediador. Isto é, quanto mais congruente foi a percepção do líder por parte dos colaboradores, maior a percepção de um elevado perfil ótimo de liderança o que, por sua vez, se revelou preditor de uma maior satisfação laboral.

**Palavras-chave:** Congruência da liderança, eficácia da liderança, satisfação laboral, estilos de liderança, perfil ótimo de liderança.

## **Abstract**

This study aimed to apply the Leadership Efficacy Model (Gomes, 2014, 2020) in an organizational context. The model postulates that the greater the perception of employees about the leader's congruence between the conceptual cycle and the practical cycle of leadership, the greater the efficacy of leadership. In this study, the efficacy measure used was job satisfaction. Additionally, it was intended to understand the role of leadership styles in this relationship. The model suggests that when employees identify an optimal leadership profile in the leader, the relationship between leadership congruence and job satisfaction is maximized. To this end, a questionnaire was applied to 99 participants from two organizations of the technological sector in the northern region of Portugal. The results confirmed that leader congruence predicted employee job satisfaction. As for the role of leadership styles, contrary to expectations, it did not play a moderating role in the relationship between the variables, but rather a mediating role. That is, the more congruent the perception of the leader by the employees, the greater the perception of a high optimal leadership profile, which, in turn, proved to be a predictor of greater job satisfaction.

**Keywords:** Leadership congruence, leadership efficacy, job satisfaction, leadership styles, optimal leadership profile.

## Índice

Introdução.....	7
Modelo da Eficácia da Liderança .....	7
Satisfação Laboral .....	9
Estilos de Liderança .....	11
Metodologia .....	14
Procedimento.....	14
Amostra .....	15
Instrumentos .....	15
Resultados .....	17
Análises Preliminares .....	17
Teste de Hipóteses.....	19
Análises Exploratórias.....	20
Discussão.....	23
Limitações do estudo e investigação futura .....	25
Implicações para a prática .....	26
Referências Bibliográficas .....	28

## **Introdução**

A liderança desempenha um papel fundamental nas organizações, é um processo chave em toda a organização e tem sido alvo de preocupação tanto por parte das organizações, que dela necessitam, como dos acadêmicos (Chiavenato, 1999). Nos dias de hoje, esta ideia é reforçada e a sua importância nas organizações mantém-se (Nguyen et al., 2020). Para Chiavenato (1999), a liderança é vista como uma forma de influência e Gomes e colaboradores (2020) definem a liderança como a capacidade de guiar, persuadir ou motivar um grupo ou organização. Esta não só tem um papel fundamental na criação de uma vantagem competitiva face à concorrência, como no bem-estar dos trabalhadores (Edelmann et al., 2020). É crucial que os líderes tenham uma visão clara dos seus planos e objetivos e que os consigam pôr em prática com eficácia, adotando um conjunto de comportamentos/estilos específicos e intencionais de liderança de modo a ter impacto e sucesso (Gandolfi & Stone, 2018). A liderança pode ser observada como uma capacidade que se desenvolve e aprende (Carapeto & Fonseca, 2006); nesta linha de pensamento, Gomes (2014) sugere o Modelo da Eficácia da Liderança que procura explicar o sucesso e os processos da liderança através da congruência da mesma. Este projeto visa testar empiricamente o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) e é pertinente na medida que aplica este de um modo prático nos contextos organizacionais. Embora sejam diversos os estudos que aplicam este modelo no contexto desportivo (Alves et al., 2021; Gomes et al., 2018; Gomes et al., 2017; Gomes et al., 2022), a aplicação em contexto organizacional é inexistente, o que, apesar de permitir tirar conclusões significativas não permite expandi-las para outros contextos. Assim, este será um estudo pioneiro no contexto organizacional vindo complementar e dar robustez ao modelo.

### **Modelo da Eficácia da Liderança**

Inicialmente proposto em 2014, o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014) tinha como objetivo perceber que fatores contribuem para o sucesso dos líderes e de que maneira estes podiam atingir os seus objetivos de uma forma mais eficaz, tendo em conta o papel crucial dos líderes, nomeadamente nas suas equipas e no sucesso dos seus projetos. Apesar de já ter sofrido atualizações, de modo a integrar e atualizar o conhecimento aprendido ao longo dos anos bem como acrescentar dados pertinentes, o Modelo da Eficácia da Liderança mais recente propõe o ciclo conceptual e prático como elementos centrais da eficácia da liderança e dá ênfase aos fatores antecedentes e aos estilos de liderança como moderadores da eficácia da liderança (Gomes, 2020).

Começando pelos ciclos da liderança, estes pressupõem uma relação linear entre três fatores que explicam a eficácia da liderança: a filosofia da liderança, a prática da liderança e os critérios da liderança (Gomes, 2014). O primeiro fator, filosofia da liderança, refere-se à dimensão estrutural da ação; diz respeito às ideias, valores, crenças e objetivos acerca da liderança e que a fundamentam, permitindo responder às questões “o que significa ser líder” e “como ser líder” (Gomes, 2014; Gomes et al., 2018). O fator seguinte denomina-se de prática da liderança e diz respeito ao plano de ação, aos comportamentos que permitem a implementação da filosofia, das crenças, objetivos e ideias do líder (Gomes et al., 2018). O último, os critérios de liderança, referem-se aos indicadores úteis e realistas, objetivos e/ou subjetivos, usados pelo líder de modo a avaliar as duas fases anteriores, ou seja, a avaliação de como foi posto em prática e concretizada a filosofia do líder e os seus comportamentos (Resende et al., 2017). Na prática estes três fatores estabelecem uma relação entre o que é importante para o líder (filosofia), o que pode ser feito para concretizar a sua filosofia (prática) e que indicadores usar para avaliar a implementação da filosofia (critérios) (Gomes, 2014). Paralelamente, o modelo propõe que estas três dimensões, apesar de distintas e interdependentes, ocorrem numa dinâmica estabelecida entre dois ciclos de liderança que ocorrem no plano teórico e no plano prático, a que os autores designam de ciclo conceptual e ciclo prático, respetivamente (Gomes, 2016). O ciclo conceptual diz respeito à representação mental acerca da filosofia, da prática e dos critérios da liderança (relação trifásica), trata-se do *design* do ponto de vista conceptual; a intenção de fazer, o que o líder diz e acha. Por outro lado, o ciclo prático refere-se à operacionalização do ciclo conceptual, trata-se do que efetivamente se faz (Gomes et al., 2017).

Tendo em conta estes aspetos, estes ciclos estabelecem uma relação e resultante da sua conjugação é proposta a hipótese da congruência dos ciclos de liderança que ocorre a três níveis: o estabelecimento de uma relação linear entre a filosofia, a prática e os critérios de liderança, ou seja, quando conectam a sua filosofia a comportamentos específicos correspondentes e utilizam critérios específicos para os avaliar; tanto a nível conceptual, a representação mental da sua posição de liderança, como a nível prático, a maneira que a liderança é realmente posta em prática (Gomes, 2020). De um ponto de vista empírico, os líderes aumentam a eficácia quando há uma relação entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança a um nível conceptual e prático (Gomes, 2014). Na mesma linha, os melhores resultados são obtidos quando o ciclo conceptual e o ciclo prático estão alinhados, próximos e estabelecem uma relação entre si, quanto mais se aproximar a forma como o líder percebe e preconiza a posição de liderança (ciclo conceptual) da maneira efetiva que o líder lidera (ciclo

prático) melhores os resultados obtidos (Gomes, 2020). Resumindo, a liderança mais eficaz ocorre quando o líder é capaz de integrar a filosofia de liderança nos seus membros e rotinas (Gomes, 2014).

Este modelo já foi testado três vezes em contextos desportivos. Alves e colaboradores (2021) testaram este modelo no voleibol em 157 atletas e 14 respetivos treinadores concluindo que a congruência dos ciclos de liderança está associada a níveis mais altos de satisfação com os treinadores e perceção de rendimento desportivo coletivo. Gomes e colaboradores (2018) adotaram uma perspetiva mais específica, optando por selecionar dez treinadores de elite com carreiras de sucesso no seu desporto; os objetivos passavam por perceber a relação entre a sua filosofia, a aplicação da mesma nas suas práticas e depois como a avaliavam (relação trifásica); os resultados sugerem que, apesar de não serem diferenciados o ciclo conceptual do ciclo prático da liderança, existe ainda uma fraca ligação entre a filosofia, a prática e os critérios, realçando a necessidade de alertar e reforçar a importância destas relações aos treinadores. Já em 2022, Gomes e colaboradores testaram o modelo com 92 atletas de futebol e os seus respetivos treinadores ( $n = 5$ ). A medida de eficácia usada neste estudo foi a perceção do desempenho da equipa e os resultados confirmam que a congruência da liderança prediz positivamente as perceções do desempenho da equipa, reforçando assim a hipótese do modelo.

De forma a medir a eficácia da liderança, Gomes (2014) sugere que esta deve ser medida através de indicadores específicos, quer sejam eles medidas objetivas que em contexto organizacionais podem ser índice de absentismo, volume de negócios, lucro, entre outros; ou por medidas subjetivas como a satisfação com o líder, o compromisso, a coesão, entre outros. Ambas as medidas representam indicadores úteis e relevantes para medir a eficácia da liderança (Gomes, 2014). A medida escolhida para medir a eficácia da liderança neste projeto é a satisfação com as organizações/satisfação laboral.

### **Satisfação Laboral**

A satisfação laboral pode ser definida como um “estado emocional positivo ou agradável, resultado do valor que o indivíduo atribui ao seu trabalho ou às suas experiências com o mesmo” (Locke, 1976, p. 1300). É crucial ter em consideração que os trabalhadores são cada vez menos vistos como simples mão de obra, mas como colaboradores e parceiros sendo que a sua satisfação terá influência na vida das organizações, quer ao nível específico, do próprio trabalhador, quer a um nível mais global, o funcionamento geral da própria organização (Hirschfeld, 2000).

Esta variável já foi estudada em múltiplos estudos sendo relacionada, por um lado, com variáveis sociodemográficas como o sexo, a idade e o grau académico, como com variáveis relacionadas com a organização e o posto de trabalho como a antiguidade, o salário, horas de trabalho e tipo de contrato (Guzmán et al., 2009; Wisniewski et al., 2015). A sua influência nas diferentes dimensões do trabalho não pode ser descartada; Pereira e colaboradores (2017) salientam a relação com o compromisso organizacional, Robert e colaboradores (2006) com o bem-estar e Cropanzano e Wright (2001) com a produtividade e o *turnover*. Variados são os estudos que podiam ser realçados de forma a enfatizar a importância da satisfação laboral em diversos outros fatores relacionados com o trabalho mas também na qualidade de vida das pessoas (Saane et al., 2003; Judge et al., 2020). Nesta linha de pensamento, a premissa transversal dos diferentes estudos é de que a satisfação laboral é uma variável individual, subjetiva que varia conforme os contextos e características de trabalho e tem influência não só na organização como na realização dos trabalhadores. Quando relacionada concretamente com a liderança esta relação também não é novidade, Moura e colaboradores (2017) no seu artigo de revisão da relação da liderança e da satisfação laboral em enfermeiros, constatou que a liderança exerce uma relação positiva e significativa na satisfação laboral. Quanto especificamente ao Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014), Alves e colaboradores (2021) num estudo com atletas de voleibol já testaram a premissa de que quando os atletas percecionam os treinadores como congruentes na sua liderança, apresentam níveis de satisfação mais elevados com a liderança dos treinadores. Neste estudo foi concluído que a congruência dos ciclos de liderança está associada a níveis mais elevados de satisfação dos atletas com os treinadores. É então possível formular a primeira hipótese.

*H1: A perceção dos colaboradores da congruência da liderança prediz positivamente a satisfação laboral dos colaboradores, ou seja, quanto maior a congruência do líder entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, maior a satisfação laboral.*

Importa ainda realçar que o Modelo da Eficácia da Liderança é recente e, apesar dos seus fatores já estarem bem estabelecidos teoricamente, os estudos empíricos que testam as suas assunções são ainda escassos (Alves et al., 2021). Os estudos existentes são na sua maioria aplicados em contexto desportivo (e.g., Alves et al., 2021; Gomes et al., 2018; Gomes et al., 2022), com treinadores e as suas equipas, não tendo ainda sido replicado em contextos organizacionais. Para além disso, os estudos mencionados não testaram ainda todas as assunções do modelo, em particular a referente ao papel moderador dos estilos de liderança.

## **Estilos de Liderança**

Gomes (2020) acrescenta como parte integrante do modelo duas grandes dimensões que, em interação com os ciclos da liderança podem interferir nos comportamentos do líder e na eficácia da sua liderança. Estas dimensões devem ser tidas em consideração pois podem maximizar ou minimizar a relação entre o ciclo conceptual e prático da liderança, assumindo o estatuto de variáveis moderadoras (Gomes, 2020). Essas duas grandes dimensões são os fatores antecedentes e os estilos de liderança. No que diz respeito aos fatores antecedentes, estes referem-se às características situacionais (e.g., ambiente organizacional, objetivos da organização), características do líder (e.g., personalidade, objetivos, crenças) e características dos trabalhadores (e.g., sexo, idade, antiguidade) (Gomes, 2020). Quanto aos estilos de liderança, estes referem-se aos comportamentos específicos, dizem respeito à forma de agir dos líderes nos contextos, bem como a forma como atingem os seus objetivos e planos (Gomes, 2020).

Tendo isto em consideração, neste projeto irei focar-me exclusivamente nos estilos de liderança enquanto variável moderadora na relação entre os ciclos de liderança. Por outras palavras, os estilos de liderança agem como facilitares ou inibidores da mesma, promovendo uma relação positiva ou negativa entre os líderes e os colaboradores e conseqüentemente na eficácia da liderança dos líderes (Gomes, 2020).

Os estilos de liderança podem ser definidos como um conjunto de comportamentos intencionais pelo qual o líder influencia os liderados para um estado futuro que é diferente do presente (Gandolfi & Stone, 2017). Por outras palavras, é o modo pelo qual as pessoas são orientadas ou motivadas por um líder a atingir as metas organizacionais (Al Khajeh, 2018). Apesar de serem variados os modelos e as propostas de estilos de liderança, de modo a ir de encontro ao estudo e ao presente modelo, terei por base o modelo de Bass e Avolio (1997) que aborda 3 estilos de liderança: liderança transformacional, liderança transaccional e tomada de decisão da liderança.

Começando pelo estilo de liderança transformacional, este refere-se à abordagem pela qual os líderes motivam os seguidores a se identificarem com os objetivos e interesses organizacionais e a realizarem as tarefas além das suas expectativas (Buil et al., 2019), sendo integrado por cinco grandes fatores transformacionais da liderança; (a) visão, que concerne à capacidade do líder de apresentar uma visão entusiasta e otimista do futuro dos seus subordinados, (b) inspiração, que concerne às expectativas positivas e aos comportamentos do líder direcionados à promoção do sucesso e do esforço dos subordinados, (c) instruções (técnicas), que concernem às ações focadas em ensinar competências técnicas, (d)

individualização, que concerne ao respeito e consideração pela pessoa e pelas suas necessidades e (e) suporte, que concerne à preocupação do líder com o bem estar e interesses da equipa e dos indivíduos (Bass, 1998; Chelladurai, 2012; Gomes, 2020; Gomes & Resende, 2014; Yukl, 1981).

Outro estilo de liderança, a liderança transacional pode ser definida como a tendência do líder a responder aos comportamentos da sua equipa usando *feedback* positivo ou negativo, esta tendência é baseada num sistema de trocas em que o líder decide o que deve ser feito e a sua equipa que, por troca de uma compensação, executa as tarefas (Purwanto et al., 2020), sendo propostos dois fatores transacionais da liderança; (a) feedback positivo, que concerne ao reforço e reconhecimento por parte do líder do bom desempenho e/ou esforços por parte da equipa e (b) feedback negativo, que concerne aos comportamentos de punição e represália do líder relativos ao desempenho inadequado da equipa (Gomes, 2020; Gomes & Resende, 2014).

O terceiro e último estilo de liderança a ser tido em consideração em congruência com este modelo é focado nos estilos de tomada de decisão e analisam a maneira como o líder gere a sua autoridade e toma decisões (Islam et al., 2018), sendo dividido em dois estilos de tomada de decisão; (a) gestão ativa que se refere a um envolvimento ativo e presente do líder, dentro desta gestão ativa são identificados ainda dois estilos, o participativo que tem uma posição ativa na tomada de decisão e envolve a sua equipa (processo descentralizado) e o diretivo que tem uma posição ativa na tomada de decisão embora assuma todo o poder neste processo (processo centralizado) e (b) gestão passiva que se refere ao evitamento e atraso em assumir as responsabilidades da tomada de decisão quando é necessário resolver problemas (Gomes, 2020; Gomes & Resende, 2014).

No âmbito destes estilos de liderança, Gomes (2014) introduz o conceito de “perfil ótimo de liderança”. Este perfil é constituído pela conjugação de estilos e ações do líder que potenciam a sua eficácia; sendo esta ideia reiterada e reforçada mais tarde por Gomes (2020). Neste sentido Gomes e Resende (2014) propõem um instrumento que avalia os estilos de liderança nos três domínios apresentados: liderança transformacional, liderança transacional e tomada de decisão da liderança. O resultado da interação destes três estilos de liderança são os que Gomes (2020) considera como sendo cruciais na influência da eficácia da liderança e no sucesso dos líderes, sendo então estes os constituintes do perfil ótimo de liderança. Este perfil é resultado do uso por parte do líder de comportamento transformacionais baseados numa visão positiva, inspiradora, com instrução, individual e de suporte (liderança transformacional), seguidos do uso de *feedback* positivo com as suas equipas (liderança transacional) e de processos de tomada de decisão ativa envolvendo as equipas (tomada de decisão ativa e

descentralizada), evitando o *feedback* negativo e a tomada de decisão passiva e centralizada. Assim é constituído o perfil ótimo de liderança, sendo expectável que este perfil aja como variável moderadora e potencie a eficácia da liderança quando comparada com perfis subótimos (Gomes, 2020). De um modo geral, a proposta postula que quanto maior for a congruência, que ocorre entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, maior será a satisfação laboral, sendo esta maximizada por um perfil ótimo de liderança (cf. Figura 2).

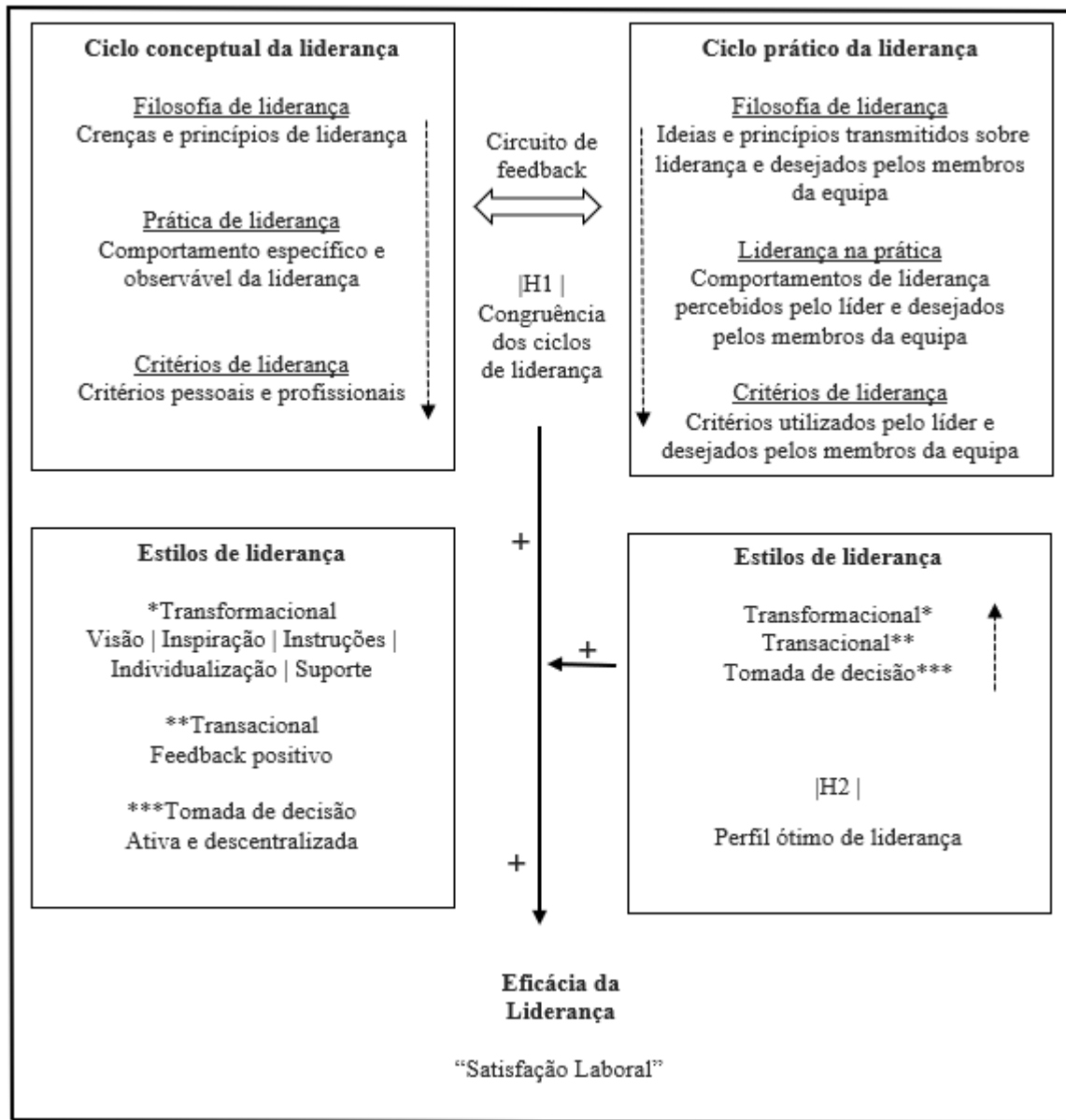
A acrescentar, o papel moderador dos estilos de liderança na relação entre a congruência da liderança e a sua eficácia acrescenta robustez a esta relação bem como caminha no sentido do estudo em explicar a eficácia dos líderes; os estilos de liderança poderão dar um contributo crucial não só numa melhor compreensão e aplicação da teoria, bem como no conhecimento e relação entre os próprios estilos de liderança. Vários foram os estudos que já relacionaram os estilos de liderança com a satisfação e/ou com a congruência da liderança (Gomes & Cruz, 2006; Gomes et al., 2017; Gomes et al., 2022; Ribeiro et al., 2016). Neste sentido resulta a segunda hipótese.

*H2: A percepção dos colaboradores da congruência da liderança prediz positivamente a satisfação laboral dos colaboradores, sendo esta relação potenciada por um perfil ótimo de liderança.*

O modelo, integrando todas as componentes descritas acima, encontra-se resumido na figura 1.

**Figura 1**

*Modelo da Eficácia da Liderança. Figura retirada e adaptada de Gomes (2020).*



## Metodologia

### Procedimento

De modo a aplicar o Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) nas organizações foram feitas parcerias com duas empresas do setor tecnológico da região norte de Portugal. Quanto aos participantes, foram selecionados para este estudo os trabalhadores destas duas empresas, maiores de 18 anos e que tivessem um líder a quem reportavam diretamente. Consequentemente, ser líder é um critério de exclusão. A recolha de dados, após serem obtidas

as autorizações de ambas organizações, realizou-se entre os dias 6 e 17 de dezembro de 2021. Esta recolha foi feita *online* através da integração dos instrumentos num único questionário contruído através da plataforma *Qualtrics* e posteriormente enviado por *email* a todos os colaboradores de ambas as organizações. O tempo médio de resposta ao questionário foi de 25 minutos e este era constituído por um consentimento informado, assegurando a voluntariedade da participação no estudo e a confidencialidade e anonimato dos dados. De seguida, foi pedido aos participantes que preenchessem a escala do questionário dos ciclos de liderança (QCL; Gomes, 2016), a escala multidimensional de liderança nas organizações (EMLO; Gomes, 2005) e a versão portuguesa do *Cuestionario de Satisfacción S20/23* (Ferreira et al., 2010), para medir a perceção da congruência da liderança, os estilos de liderança e a satisfação laboral, respetivamente. Estas escalas serão explicadas abaixo.

### **Amostra**

A amostra inicial era constituída por 149 participantes, no entanto, nove participantes não cumpriam os critérios de inclusão e 41 não preencheram devidamente o questionário. Como tal, e eliminando estes 50 participantes, a amostra foi constituída por 99 participantes. Desta amostra, 81 (82%) eram do sexo masculino e 17 (17%) do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 21 e 49 anos ( $M = 31.13$ ,  $DP = 7.90$ ). As suas funções variavam, sendo que 68% dos participantes desempenham funções de engenharia, 13% funções de gestão, 3% recursos humanos, 2% *marketing* e os restantes 13% outro tipo de funções. Quanto às habilitações académicas, a maioria dos participantes tinha formação superior, nomeadamente mestrado (48%), licenciatura (45%), pós-graduação (2%) ou doutoramento (1%); a restante amostra (3%) possuía o 12º ano de escolaridade completo. Quanto ao seu líder, o tempo em que os participantes trabalhavam com este varia entre 1 mês e 10 anos, sendo que em média os colaboradores trabalhavam com o seu líder há 1 ano ( $M = 0.84$ ,  $DP = 1.71$ ).

### **Instrumentos**

#### ***Perceção da Congruência da Liderança***

A congruência da liderança foi avaliada através do Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL; Gomes, 2016; cf. Alves et al., 2021; Gomes et al., 2022). Este instrumento, construído a partir do modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014), é composto por 15 itens que avaliam três dimensões: a filosofia de liderança, a prática de liderança e indicadores de

liderança. Cada uma destas dimensões foi avaliada em 2 níveis: a ação atual que diz respeito ao ciclo prático da liderança (Filosofia atual,  $\alpha = .89$ , e.g. “O meu chefe/responsável diz quais são as ideias que mais valoriza”; Prática atual,  $\alpha = .91$ , e.g. “O meu chefe/responsável atua de acordo com as ideias que valoriza”; Indicadores atual,  $\alpha = .92$ , e.g. “O meu chefe/responsável avalia se as suas ideias foram concretizadas”) e a ação desejada que diz respeito ao ciclo conceptual da liderança (Filosofia desejada,  $\alpha = .82$ , e.g. “Eu gostaria que o meu chefe/responsável dissesse quais são as ideias que mais valoriza”; Prática desejada,  $\alpha = .86$ , e.g. “Eu gostaria que o meu chefe/responsável atuasse de acordo com as ideias que valoriza”; Indicadores desejada,  $\alpha = .89$ , e.g. “Eu gostaria que o meu chefe/responsável avaliasse se as suas ideias foram concretizadas”). Todos os itens foram medidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos ( $1 = Nunca$ ,  $5 = Sempre$ ).

Foram assim avaliadas as três dimensões do modelo (filosofia, prática e critérios da liderança) que ocorrem em dois ciclos: o ciclo conceptual e o ciclo prático. Quanto maior for a relação e proximidade destes dois ciclos, maior será a congruência e conseqüentemente maior será a sua eficácia (Gomes, 2016); para isso, foi subtraída a média das dimensões do ciclo prático ( $\alpha = .96$ ) à média das dimensões do ciclo conceptual ( $\alpha = .95$ ) e desta subtração, os valores negativos, através de uma transformação numa variável modular, foram transformados no seu espelho positivo. Assim, os valores mais próximos de 0 traduzem um maior Índice de Congruência da Liderança (ICCL), ou seja, uma percepção de maior congruência da liderança.

### ***Estilos de Liderança***

Quanto aos estilos de liderança, foi utilizada a Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações (EMLO; Gomes, 2005). Este instrumento é composto por 36 itens que avaliam os comportamentos habituais do líder estando estes distribuídos por 9 dimensões: Visão ( $\alpha = .92$ ; e.g. “Fala de forma otimista sobre o meu futuro”), Inspiração ( $\alpha = .89$ ; e.g. “Encoraja-me a trabalhar com o máximo de qualidade”), Instrução ( $\alpha = .86$ ; e.g. “Explica-me o que devo fazer, de modo a melhorar as minhas capacidades”), Individualização ( $\alpha = .89$ ; e.g. “Respeita-me como pessoa e não “apenas” como mais um membro da equipa”), Apoio ( $\alpha = .88$ ; e.g. “Ajuda-me quando tenho um problema pessoal”), que dizem respeito a comportamentos transformacionais; *Feedback* Positivo ( $\alpha = .90$ ; e.g. “Felicita-me quando trabalho bem ou tenho um bom rendimento”) e *Feedback* Negativo ( $\alpha = .91$ ; e.g. “Fala mais agressivamente quando falho ou faço asneiras”) que dizem respeito a comportamentos transacionais; e Gestão Ativa ( $\alpha = .78$ ; e.g. “Pede a minha opinião sobre assuntos importantes relacionados com o trabalho”) e Gestão Passiva ( $\alpha = .89$ ; e.g. “Adia resolver questões importantes”) que dizem respeito a

comportamentos de tomada de decisão. Todos os itens foram medidos através de uma escala de *Likert* de 5 pontos ( $1 = Nunca$ ,  $5 = Sempre$ ).

Foram assim avaliados pelos colaboradores, os comportamentos habituais do líder nas 9 dimensões acima referidas. Estas dimensões são constituintes do Perfil Ótimo de Liderança, sendo que a sua interação irá resultar na existência, ou não de um perfil ótimo de liderança. O cálculo da variável foi realizado através da média de todos os itens ( $\alpha = .86$ ) e de modo a identificar os colaboradores que avaliavam o seu líder como tendo um perfil ótimo de liderança foi estabelecido um ponto de corte correspondente à mediana ( $Md = 4.11$ ) e foram criados dois grupos: (1) Baixo Perfil Ótimo de Liderança (colaboradores com uma avaliação média do seu líder igual ou inferior a 4.11,  $n = 40$ ) e (2) Alto Perfil Ótimo de Liderança (colaboradores com uma avaliação média do seu líder superior a 4.11,  $n = 36$ ).

### ***Satisfação Laboral***

De modo a avaliar a satisfação laboral dos colaboradores foi usada a versão Portuguesa (Ferreira et al., 2010) do *Cuestionario de Satisfacción S20/23* desenvolvido por Meliá e Peiró (1989). Este instrumento é composto por 23 itens distribuídos por 5 dimensões: Satisfação com a Supervisão ( $\alpha = .92$ ; e.g. “As relações pessoais com os seus superiores hierárquicos”); Satisfação com o Ambiente Físico ( $\alpha = .90$ ; e.g. “A limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho”); Satisfação com os Benefícios ( $\alpha = .85$ ; e.g. “O salário que recebe”); Satisfação Intrínseca ( $\alpha = .88$ ; e.g. “As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta”); e Satisfação com a Participação ( $\alpha = .81$ ; e.g. “A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção”). Os seus itens foram medidos através de uma escala de *Likert* de 7 pontos ( $1 = Muito Insatisfeito$ ,  $7 = Muito Satisfeito$ ). Foi assim avaliado o grau de satisfação com o trabalho, através da média de todos os itens ( $\alpha = .96$ ), sendo que valores mais elevados correspondem a uma maior satisfação laboral.

## **Resultados**

### **Análises Preliminares**

Sendo o presente estudo de cariz quantitativo, os dados foram analisados com recursos ao IBM SPSS *Statistics 28*. Inicialmente foram verificados os pressupostos da normalidade, tendo sido analisada a assimetria (*skewness*) e a curtose (*kurtosis*) das variáveis (cf. Kline, 2016). Na tabela 1 estão refletidos esses valores, sendo possível verificar que as variáveis

seguem o pressuposto da normalidade, pois os valores dos coeficientes são inferiores a  $|3|$  e  $|10|$  respectivamente.

**Tabela 1**

*Média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis do estudo*

Variáveis	<i>n</i>	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Congruência da Liderança	99	0.44 (0.59)	2.67	9.85
Satisfação Total	85	5.72 (0.86)	-1.74	5.21
Satisfação com a Supervisão	85	5.86 (1.04)	-1.55	2.91
Satisfação com o Ambiente Físico	85	5.86 (1.06)	-1.25	1.88
Satisfação com Benefícios	85	5.65 (0.93)	-1.28	2.33
Satisfação Intrínseca	85	5.66 (0.94)	-1.21	2.80
Satisfação com a Participação	85	5.58 (1.05)	-1.28	1.64
Perfil Ótimo de Liderança	76	4.11 (0.60)	-0.57	0.16

De seguida, através do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, foram verificadas as correlações entre as variáveis em estudo de modo a compreender a relação entre estas, estando os resultados sumariados na tabela 2. A partir da sua análise é possível aferir que a Congruência da Liderança (ICCL) se correlaciona negativamente com a satisfação laboral e com o perfil ótimo de liderança, isto é, quanto maior a perceção de congruência da liderança (valores mais próximos de 0), maior a perceção de satisfação laboral e perfil ótimo de liderança por parte dos trabalhadores. Quanto às dimensões específicas da satisfação laboral, a satisfação com a supervisão e a satisfação intrínseca também se correlacionam negativamente com o ICCL, ou seja, quanto maior perceção de congruência da liderança (valores mais próximos de 0) estão associados a níveis mais elevados de satisfação intrínseca e com a supervisão. Em contrapartida, as relações com as restantes dimensões da satisfação laboral não se mostraram significativas.

Relativamente à correlação entre a satisfação laboral e o perfil ótimo de liderança, esta também se mostrou significativa, apresentando uma relação positiva e forte, ou seja, maior perceção de satisfação laboral estão associados a níveis mais elevados de perfil ótimo de liderança, e vice-versa. Quanto à relação das dimensões específicas da satisfação laboral com o perfil ótimo de liderança, apenas a satisfação com o ambiente físico não se mostrou significativa, tendo as restantes dimensões apresentado correlações positivas reportadas.

No que se refere à correlação entre as diferentes dimensões da satisfação, todas elas se correlacionam positivamente, isto é, níveis mais elevados de uma dimensão da satisfação laboral, correspondem a níveis elevados das restantes dimensões da satisfação laboral.

**Tabela 2**

*Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo*

	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. Congruência Liderança	-.20†	-.33*	-.01	-.14	-.20†	-.17	-.53***
2. Satisfação Total		.92***	.74***	.87***	.88***	.86***	.46***
3. Satisfação Supervisão			.56***	.82***	.79***	.77***	.60***
4. Satisfação Ambiente Físico				.51***	.54***	.50***	.16
5. Satisfação Benefícios					.75***	.68***	.41***
6. Satisfação Intrínseca						.70***	.46***
7. Satisfação Participação							.34*
8. Perfil Ótimo de Liderança							-

Nota: †  $p < .100$ , \*  $p < .050$ , \*\*  $p < .010$ , \*\*\*  $p < .001$

### Teste de Hipóteses

No que diz respeito à Hipótese 1 (H1), que postulava que quanto mais positiva fosse a perceção dos colaboradores acerca da congruência da liderança, isso seria preditor de uma maior satisfação laboral. Para testar esta ideia, realizou-se uma regressão linear simples, que mostrou que o modelo de regressão é marginalmente significativo,  $F(1,83) = 3.48$ ,  $p = .066$ ,  $R^2 = .04$ . Assim, a perceção de congruência prediz a satisfação laboral: quanto mais congruente é percecionado o líder (valores mais próximos de 0), maior a satisfação laboral,  $b = -0.36$ ,  $\beta = -0.20$ ,  $t = -1.87$ ,  $p = .066$ ; sendo H1 suportada.

De modo a aprofundar estes resultados, foi também realizada uma regressão linear simples entre a congruência da liderança (ICCL) e as dimensões da satisfação que se correlacionam com a mesma. Quanto à satisfação com a supervisão, os resultados confirmam esta relação, uma vez que o modelo de regressão é significativo,  $F(1,83) = 10.12$ ,  $p = .002$ ,  $R^2$

= .11. Assim, a percepção de congruência prediz a satisfação com a supervisão: quanto mais congruente é percebido o líder (valores mais próximos de 0), maior a satisfação com a supervisão,  $b = -0.72$ ,  $\beta = -.33$ ,  $t = -3.18$ ,  $p = .002$ . Relativamente à satisfação intrínseca os resultados também confirmam esta relação, uma vez que o modelo de regressão é marginalmente significativo,  $F(1,83) = 3.60$ ,  $p = .061$ ,  $R^2 = .04$ . Assim, a percepção de congruência prediz a satisfação intrínseca: quanto mais congruente é percebido o líder (valores mais próximos de 0), maior a satisfação intrínseca,  $b = -0.40$ ,  $\beta = -.20$ ,  $t = -1.90$ ,  $p = .061$ .

Quanto à Hipótese 2 (H2), que postulava que o perfil ótimo de liderança potencia a relação entre a percepção da congruência do líder e a satisfação laboral, foi possível testar o papel moderador do perfil ótimo de liderança recorrendo à macro do PROCESS do SPSS. Os resultados mostram que o modelo se apresenta como significativo,  $F(3,70) = 7.53$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .24$ . Apesar disso, a interação não é significativa (cf. Tabela 3). Logo, o perfil ótimo de liderança não é moderador da relação entre a percepção de congruência da liderança e a satisfação laboral, não sendo corroborada H2.

**Tabela 3**

*Papel moderador do perfil ótimo de liderança na relação entre a congruência da liderança e a satisfação laboral*

	<i>b</i>	SE	<i>t</i>	<i>p</i>
Congruência da Liderança > Satisfação Laboral	-0.03	0.24	-0.12	.904
Perfil Ótimo de Liderança > Satisfação Laboral	0.96	0.24	4.04	<.001
Interação Satisfação Laboral x Perfil Ótimo de Liderança	-0.71	0.53	-1.33	.189

### **Análises Exploratórias**

Não sendo corroborada a hipótese 2, que postulava que o perfil ótimo de liderança tinha um papel moderador na relação entre o ICCL e a satisfação laboral, foi realizada uma análise exploratória considerando o perfil ótimo de liderança como mediador entre as variáveis acima referidas, recorrendo à macro do PROCESS do SPSS. Esta análise advém, como se pode observar na Tabela 2, da correlação negativa entre o ICCL e perfil ótimo de liderança reportada. A acrescentar, através da leitura da Tabela 3, apesar de não haver uma moderação reportada, existe uma relação significativa entre o perfil ótimo de liderança e a satisfação laboral e a

relação entre o ICCL e a satisfação laboral deixa de ser significativa. Todos estes argumentos são indicadores de que o perfil ótimo de liderança possa ser mediador da relação entre o ICCL e a satisfação laboral.

Os resultados apontam nesse sentido, sendo o modelo marginalmente significativo,  $b = -0.41$ ,  $SE = 0.23$ , IC 95% [-0.86; -0.04],  $p = .072$ . As interações entre as diferentes variáveis podem ser consultadas na Tabela 4; em suma, a congruência da liderança prediz o perfil ótimo de liderança que por sua vez prediz a satisfação laboral. Os resultados obtidos mostram que o ICCL tem um efeito indireto sobre a satisfação laboral, mediado pelo perfil ótimo de liderança ( $b = -0.49$ ,  $SE = 0.15$ , IC 95% [-0.82; -0.24]). A acrescentar, a congruência da liderança não prediz a satisfação laboral (cf. Tabela 4), tratando-se assim de um modelo de mediação total.

Em suma, quanto os colaboradores percebem o líder como congruente, percebem também com os comportamentos desejáveis em termos de estilos de liderança e por isso os colaboradores têm maior satisfação laboral. Assim, o perfil ótimo de liderança é mediador total da congruência da liderança e da satisfação laboral.

#### **Tabela 4**

*Papel mediador do perfil ótimo de liderança na relação entre a congruência da liderança e a satisfação laboral*

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Congruência da Liderança > Perfil Ótimo de Liderança	-0.71	0.14	-5.18	<.001
Perfil Ótimo de Liderança > Satisfação Laboral	0.68	0.18	3.87	<.001
Congruência da Liderança > Satisfação Laboral	0.08	0.24	0.31	.756

De modo a aprofundar os resultados foram também testadas, recorrendo à macro do PROCESS do SPSS, o papel mediador do perfil ótimo de liderança entre o ICCL e as variáveis específicas da satisfação que se correlacionam com a mesma (cf. Tabela 2).

Relativamente à satisfação com a supervisão, o modelo é significativo,  $b = -0.77$ ,  $SE = 0.26$ , IC 95% [-1.29; -0.25],  $p = .005$ . As interações entre as diferentes variáveis podem ser consultadas na Tabela 4; em suma, a congruência da liderança prediz o perfil ótimo de liderança que por sua vez prediz a satisfação com a supervisão. Os resultados obtidos mostraram que o ICCL tem um efeito indireto sobre a satisfação com a supervisão, mediado pelo perfil ótimo de liderança ( $b = -0.72$ ,  $SE = 0.19$ , IC 95% [-1.14; -0.37]). A acrescentar, a congruência da

liderança não prediz a satisfação com a supervisão (cf. Tabela 5), sendo o perfil ótimo de liderança um mediador total entre o ICCL e a satisfação com a supervisão.

**Tabela 5**

*Papel mediador do perfil ótimo de liderança na relação entre a congruência da liderança e a satisfação com a supervisão*

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Congruência da Liderança > Perfil Ótimo de Liderança	-0.71	0.14	-5.18	<.001
Perfil Ótimo de Liderança > Satisfação com a Supervisão	1.01	0.19	5.23	<.001
Congruência da Liderança > Satisfação com a Supervisão	-0.05	0.26	-0.20	.842

Quanto à satisfação intrínseca, o modelo é significativo,  $b = -0.49$ ,  $SE = 0.02$ , IC 95% [-0.97; -0.01],  $p = .048$ . As interações entre as diferentes variáveis podem ser consultadas na Tabela 6; em suma, a congruência da liderança prediz o perfil ótimo de liderança que por sua vez prediz a satisfação intrínseca. Os resultados obtidos mostraram que o ICCL tem um efeito indireto sobre a satisfação intrínseca, mediado pelo perfil ótimo de liderança ( $b = -0.52$ ,  $SE = .17$ , IC 95% [-0.88; -0.23]). A acrescentar, a congruência da liderança não prediz a satisfação intrínseca (cf. Tabela 6), sendo o perfil ótimo de liderança um mediador total entre o ICCL e a satisfação intrínseca.

**Tabela 6**

*Papel mediador do perfil ótimo de liderança na relação entre a congruência da liderança e a satisfação intrínseca*

	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Congruência da Liderança > Perfil Ótimo de Liderança	-0.71	0.14	-5.18	<.001
Perfil Ótimo de Liderança > Satisfação Intrínseca	0.73	0.19	3.79	<.001
Congruência da Liderança > Satisfação Intrínseca	0.03	0.26	0.11	.915

## Discussão

O principal objetivo deste estudo foi aplicar o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) em contexto organizacional. O modelo preconiza que quanto maior a congruência da liderança, que ocorre entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, maior a sua eficácia (Gomes, 2014). Neste estudo, a medida de eficácia utilizada foi a satisfação laboral dos colaboradores e foram avaliadas as perceções dos mesmos quanto àquilo que gostariam que a chefia fizesse (ciclo conceptual) e aquilo que consideram que a chefia faz no dia a dia (ciclo prático). Em linha com o modelo, esperava-se que os colaboradores que percecionassem a chefia como congruente, apresentassem níveis de satisfação laboral mais elevados. Adicionalmente, o modelo propõe que os estilos de liderança assumam um papel moderador na eficácia da liderança (Gomes, 2020). Ou seja, a relação entre a perceção de congruência do líder e a satisfação laboral dos colaboradores, pode ser potenciada ou minimizada pelos estilos de liderança. Neste sentido um dos objetivos do estudo foi também confirmar que a relação existente entre a congruência da liderança e a satisfação laboral fosse moderada pelos estilos de liderança.

No que diz respeito à primeira hipótese do estudo, os resultados mostraram que, tal como esperado, a perceção dos colaboradores da congruência do líder prediz positivamente a satisfação laboral dos colaboradores. Neste sentido, e em concordância com o modelo teórico, a liderança será mais eficaz quanto mais congruentes forem as ações percecionadas do líder. Adicionalmente, foram também testadas as relações com as diferentes dimensões específicas da satisfação laboral, sendo também possível aferir que a congruência da liderança é preditor da satisfação com a supervisão e da satisfação intrínseca. Desta forma, os resultados corroboram a literatura existente relativa ao modelo da eficácia da liderança (Alves et al., 2021; Gomes et al., 2017; Gomes et al., 2022)

Quanto à segunda hipótese, os resultados mostraram que, ao contrário do esperado, os estilos de liderança não desempenham um papel moderador na relação entre a congruência da liderança e a satisfação laboral. Isto significa que um perfil ótimo de liderança por parte do líder não é potenciador desta relação. Este resultado contraria a literatura existente, nomeadamente a do próprio modelo da Eficácia da Liderança que propõe que os estilos de liderança possam facilitar ou inibir os ciclos da liderança, moderando assim a eficácia da liderança (Gomes, 2020). No entanto, num estudo mais recente, os resultados de Gomes e colaboradores (2022) vão no sentido do presente estudo, na medida em que o perfil ótimo de liderança também não moderou a relação entre a congruência da liderança e a sua eficácia.

Várias podem ser as razões para estes resultados. Em primeiro lugar, o tamanho amostral pode não ser significativo e representativo do contexto organizacional e, por isso, os resultados não corresponderem aos expectáveis. Em segundo lugar, como descrito no cálculo da variável no instrumento dos estilos de liderança (EMLO, Gomes, 2005), o ponto de corte que diferencia um baixo perfil ótimo de liderança e um alto perfil ótimo de liderança corresponde à mediana. Este valor de 4.11 (numa escala de *Likert* de 1 a 5) é consideravelmente alto. Isto significa que, na generalidade, todos os participantes avaliaram os estilos de liderança do seu líder de forma bastante positiva. Este ponto de corte poderia corresponder a um bom perfil ótimo de liderança vs. excelente perfil ótimo de liderança. Neste sentido, apesar de corresponder à mediana, a análise e interpretação dos dados deve ser realizada tendo em consideração este valor. Este ponto foi também realçado por Gomes e colaboradores (2022), realçando a importância de futuramente considerar perfis subótimos de liderança ao contrário de perfis “menos positivos” de liderança. Por último, e tendo em consideração que o modelo da eficácia da liderança está ainda numa fase inicial de aplicação no contexto organizacional, os estilos de liderança podem efetivamente não desempenhar um papel moderador, mas ter outro tipo de papel na relação entre as variáveis em estudo como se verá de seguida.

Não obstante, a partir de uma análise exploratória, verificou-se que o perfil ótimo de liderança atua como mediador entre a perceção de congruência da liderança e a satisfação laboral. Esta análise foi já sugerida por Gomes e colaboradores (2022) e a interação significativa entre os estilos de liderança, a congruência e a eficácia da mesma encontra-se comprovada noutros estudos (Gomes & Cruz, 2006; Gomes et al., 2017; Ribeiro et al., 2016). Estes dados também vão de acordo com outros estudos realizados no contexto organizacional (Avolio & Howell, 1992; Bycio et al., 1995; Kovjanic et al., 2012). Mais especificamente, quanto maior for a perceção de congruência da liderança, mais positivo é o perfil ótimo da liderança e, por sua vez, maior a satisfação laboral. Isto significa que o perfil ótimo de liderança tem influência direta nas variáveis, ou seja, a perceção de congruência da liderança é preditora da satisfação laboral via um perfil ótimo de liderança.

A acrescentar, como no teste da mediação a relação entre o preditor (perceção da congruência da liderança) e o *outcome* (satisfação laboral) não é significativa, apenas é significativa via mediador (perfil ótimo de liderança), trata-se de uma mediação total. Nesta mesma linha, foi também explorado este papel mediador para as restantes dimensões significativas da satisfação. Tanto a satisfação com a supervisão e a satisfação intrínseca, demonstraram-se significativas sendo o perfil ótimo de liderança um mediador total destas

relações. Estes resultados reiteram a importância dos estilos de liderança no exercício da mesma.

Em suma, a principal premissa do modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2020) foi confirmada no contexto organizacional, comprovando que quanto mais próxima for a relação linear entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, ao nível da filosofia, da prática e dos indicadores, mais eficaz será a liderança; uma vez que a percepção dos colaboradores da congruência da liderança prediz positivamente a satisfação laboral dos colaboradores. Adicionalmente, este estudo procurou compreender o papel dos estilos de liderança, nomeadamente de um perfil ótimo de liderança, nesta relação. Foi possível concluir que os estilos de liderança não desempenham um papel moderador, mas sim mediador total.

### **Limitações do estudo e investigação futura**

Finalizado o presente estudo e apesar da contribuição deste para uma melhor compreensão do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020), é possível apresentar algumas limitações, assim como, indicar algumas sugestões de investigações futuras. Em primeiro lugar, este estudo aplicou o Modelo da Eficácia da Liderança nas organizações, porém ambas as organizações em que foram recolhidos dados pertencem a um setor específico de trabalho. O setor tecnológico em que ambas estão inseridas compreende um conjunto de idiosincrasias que devem ser tidas em consideração na análise dos dados, como a idade jovem, altamente qualificada, com relativamente poucos anos de contacto com o líder e com boas condições de trabalho. Consequentemente, o estudo apresenta uma amostra que pode não ser representativa de todo o espectro do contexto organizacional, não sendo possível tirar conclusões significativas para outros setores de trabalho. Ademais, os participantes deste estudo, apresentaram na generalidade altos níveis de satisfação laboral e de perfil ótimo de liderança, não sendo obtida representatividade da população com percepções menos positivas do seu líder. Idealmente em investigações futuras, a amostra deve conter participantes com percepções mais variadas representativas da sua população. Adicionalmente, a medida da eficácia da liderança escolhida foi a satisfação laboral. Apesar de pertinente, este é um indicador subjetivo que representa as percepções dos participantes do estudo.

Neste sentido e tendo em consideração as limitações apresentadas anteriormente, considera-se pertinente que em investigações futuras, o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2020) possa ser aplicado em diferentes contextos organizacionais, sugerindo a aplicação do mesmo por setores, uma vez que as características da força de trabalho são

idênticas, podendo tirar conclusões conforme o setor de trabalho. Ademais, é importante que haja representatividade na amostra, de modo a tirar conclusões com colaboradores menos satisfeitos e com percepções menos positivas dos seus líderes. A acrescentar, sugere-se também a utilização de outro tipo de indicadores para medir a eficácia da liderança, quer sejam eles subjetivos, como a satisfação laboral usada neste estudo, ou objetivos, em que estes não se baseiem em percepções dos colaboradores, mas sim, em dados e indicadores organizacionais, como o volume de negócios ou o *turnover*.

É crucial também aprofundar e continuar o estudo dos estilos de liderança, de modo a melhor compreender qual o papel destes na relação entre a congruência e a satisfação laboral. No entanto, outras direções podem ser tomadas, usando diferentes variáveis potencialmente influenciadoras dos comportamentos do líder e da sua eficácia, como o uso de fatores antecedentes (e.g. ambiente organizacional) ou características sociodemográficas (e.g. sexo, idade, antiguidade).

Uma outra questão importante a mencionar, é a pandemia COVID19. É necessário ter em consideração que este estudo foi realizado durante esta pandemia podendo esta ter influenciado as dinâmicas de trabalho e interações laborais e, por sua vez, ter influenciado o estudo, quer a nível da percepção da congruência da liderança, da satisfação laboral, dos estilos de liderança, bem como da interação entre eles. Neste sentido, seria pertinente realizar este estudo num período pós-pandémico de modo a perceber em que medida a pandemia poderá ter influenciado as percepções de congruência do líder e da sua eficácia.

### **Implicações para a prática**

A partir deste estudo é possível sugerir algumas implicações para a prática dos líderes no seu dia a dia nas organizações. Desde logo, a importância da congruência da liderança encontra-se comprovada. Um dos aspetos cruciais é a transparência na liderança com os demais liderados na medida em que, sabendo que quanto mais congruente for o líder, ou seja, quanto mais próximo for a percepção da “situação ideal” (ciclo conceptual) da “situação atual” (ciclo prático), maior será a satisfação laboral dos colaboradores. É crucial que o líder tenha conhecimento deste modelo e da sua arquitetura de modo a otimizar a sua liderança e em termos práticos estabelecer uma relação linear entre a filosofia, a prática e os indicadores da liderança a nível conceptual e prático. Complementarmente, fica também destacada a importância de auscultar os colaboradores de modo a compreender se a sua liderança, vai de encontro ao que os colaboradores desejam.

Este estudo reforça também as implicações dos estilos de liderança. É fundamental que o líder adote comportamentos transformacionais, envolvendo os membros da equipa na missão e objetivos a alcançar, estimulando-os a dar o seu melhor e dando apoio para que tal seja possível (liderança transformacional); use *feedback* positivo com as suas equipas (liderança transacional) e nos processos de tomada de decisão que tenha um papel ativo e envolva os membros da equipa (tomada de decisão ativa e descentralizada).

Na prática, e em forma de resumo, é importante a tomada de consciência e aplicação deste modelo nas organizações, sendo os líderes congruentes entre aquilo que idealizam ser a sua liderança e como efetivamente lideram; a adoção de estilos de liderança ideias e a auscultação dos colaboradores quanto às perceções de liderança do seu líder e a transparência entre o líder e os liderados.

## Referências Bibliográficas

- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-10. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alves, J., Morais, C., Gomes, A.R., & Simões, C. (2021). Liderança no voleibol: Relação entre filosofia, prática e indicadores de liderança. *Revista Coleção Pesquisa em Educação Física*, 20(1, supl.), 153-161.
- Avolio, B. J., & Howell, J. M. (1992). The impact of leader behavior and leader-follower personality match on satisfaction and unit performance. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 225-235). The Center for Creative Leadership.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership; industrial, military and educational impact*. Lawrence Earlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468.
- Carapeto, C., & Fonseca, T. (2006). *Administração pública, modernização, qualidade e inovação*. Edições Sílabo.
- Chelladurai, P. (2012). Models and measurement of leadership in sport. *Measurement in sport and exercise psychology*, 433-442. Human Kinetics
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (4ªed.). Atlas.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a “happy” worker is really a “productive” worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(3), 182-199.
- Edelmann, C. M., Boen, F., & Fransen, K. (2020). The power of empowerment: Predictors and benefits of shared leadership in organizations. *Frontiers in Psychology*, 11, 3281. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.582894>

- Ferreira, J., Fernandes, R., Santos, E., & Peiró, J. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2(52), 7-34.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.
- Gomes, A. R. (2014). Leadership and positive human functioning: a triphasic proposal. In A.R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (Eds.), *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance*, 3, 157-169. Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*, 53-114. Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R. (2016). Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL). Relatório técnico não publicado. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2020). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
- Gomes, A. R., & Cruz, J. F. (2006). Estilos de liderança, coesão e satisfação no desporto: Análise das diferenças em função do tipo de modalidade praticada e do sucesso desportivo obtido pelos atletas. In N. Santos, M. Lima, M. Melo, A. Candeias, M. Grácio, & A. Calado (Eds.), *VI simpósio nacional de investigação em psicologia*, 11, 103-123.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2014). Assessing leadership styles of coaches and testing the augmentation effect in sport. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports*, 115-137. Nova Science Publishers.
- Gomes, A. R., Almeida, A., Resende, R., & Morais, C. (2020). Coach-athletes communication: Data from the communication behaviors evaluation system. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 6(1), 51-61.
- Gomes, A. R., Araújo, V., Resende, R., & Ramalho, V. (2018). Leadership of elite coaches: The relationship among philosophy, practice, and effectiveness criteria. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6) 1120–1133. <https://doi.org/10.1177/1747954118796362>

- Gomes, A. R., Gonçalves, A., Morais, C., Simões, C., & Resende, R. (2022). Leadership efficacy in youth football: Athletes and coaches perspective. *International Sport Coaching Journal*, 9(2), 170–178. <https://doi.org/10.1123/iscj.2020-0128>
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento*, 119-140. Editora CRV.
- Gomes, R. (2005). Escala Multidimensional de Liderança nas Organizações – EMLO. *Adaptação, Rendimento e Desenvolvimento Humano*.
- Guzmán, T., Cañizares, S., & Jesus, M. (2009). Satisfação laboral na actividade hoteleira no Algarve e na Andaluzia. *Revista portuguesa e brasileira de Gestão*, 8(2), 19-28.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Islam, T., Tariq, J., & Usman, B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment: mediating role of job characteristics and moderating role of participative and directive leadership styles. *Journal of Management Development*, 37(9), 666-683. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0197>
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 207-241.
- Kline, R. B. (2016). Data preparation and psychometrics review. *Principles and Practices of Structural Equation Modelling*, 64–96. The Guilford Press.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V., & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 3(5), 59-74.
- Moura, A. A. D., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Zanetti, A. C. B., & Gabriel, C. S. (2017). Liderança e satisfação no trabalho da enfermagem: revisão integrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 30(4), 442-450.
- Nguyen, P. T., Yandi, A., & Mahaputra, M. R. (2020). Factors that influence employee performance: motivation, leadership, environment, culture organization, work

- achievement, competence And compensation (A study of human resource management literature studies). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(4), 645-662.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(4). <https://doi.org/10.1590/0102-311X00153914>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Wijayanti, L. M., & Hyun, C. C. (2020). Effect of transformational and transactional leadership style on public health centre performance. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 304-314.
- Resende, R., Sá, P., Barbosa, A., & Gomes, A. R. (2017). Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz. *Journal of Sport Pedagogy and Research*, 3(1), 42–58.
- Ribeiro, C., Gomes, A. R., Simões, C., Resende, R. & Moreira, D. (2016). Liderança, satisfação e perceção de rendimento desportivo: Estudo com atletas seniores. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 2(1), 72-86.
- Robert, T. E., Young, J. S., & Kelly, V. A. (2006). Relationships between adult workers' spiritual well-being and job satisfaction: a preliminary study. *Counseling and Values*, 50(3), 165-175.
- Saane, N., Sluiter, J., Verbeek, J., & Frings-Dresen, M. (2003). Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review. *Occupational Medicine*, 53, 191–200.
- Wisniewski, D., Silva, E., Évora, Y., & Matsuda, L. (2015). Satisfação profissional da equipe de enfermagem x condições e relações de trabalho: estudo relacional. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 24(3), 850–858.
- Yukl, G. (1981). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.