



Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional das Beiras - Viseu

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão - Especialização em Gestão de Recursos Humanos

***Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e  
Satisfação dos Colaboradores***

Estudo realizado em IPSS`s dos Distritos da Guarda e Viseu

**Susana Maria Lopes Gomes**

**Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro**

*Viseu, outubro de 2014*

Universidade Católica Portuguesa

Centro Regional das Beiras - Viseu

Departamento de Economia, Gestão e Ciências Sociais

Mestrado em Gestão - Especialização em Gestão de Recursos Humanos

***Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos e  
Satisfação dos Colaboradores***

Estudo realizado em IPSS`s dos Distritos da Guarda e Viseu

*Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para o cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em Gestão, especialização em Gestão de Recursos Humanos, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Célia Ribeiro.*

**Susana Maria Lopes Gomes**

**Orientação: Professora Doutora Célia Ribeiro**

*Viseu, outubro de 2014*



*A persistência é o menor caminho do êxito.*

*(Charles Chaplin)*



---

## AGRADECIMENTOS

Quando realizamos um trabalho de investigação são inúmeras as pessoas que nos marcam e a quem ficamos eternamente gratos pois, de uma forma ou de outra, fizeram parte desta etapa de vida.

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Professora Doutora Célia Ribeiro pela sua sincera disponibilidade e ajuda prestadas ao longo de todo este trabalho de investigação, sem a sua sabedoria, profissionalismo, orientação e sugestões, dificilmente conseguiria produzir este trabalho. Agradeço também a sua boa disposição ao longo das nossas sessões de orientação.

O meu próximo agradecimento vai para os meus pais e irmã que me apoiaram sempre ao longo da minha vida, compreenderam as minhas falhas, e ausências ao longo deste ano.

Um agradecimento muito especial ao meu noivo Fábio, por ser tão importante na minha vida. Por ter estado incondicionalmente ao meu lado todos os dias ao longo da elaboração desta dissertação, tendo acompanhado os melhores e piores momentos, fazendo-me sempre acreditar que posso mais do que imagino, suportando comigo as minhas dificuldades e festejando as minhas vitórias. Que a força, compreensão, companheirismo e união que experienciamos ao longo deste ano seja reflexo da nossa vida juntos.

À minha pequena sobrinha Mariana, pelo amor que despertou em mim, pelo seu sorriso maravilhoso, capaz de transformar os dias mais cinzentos em dias mais coloridos e alegres.

À Dra. Rosa Costa, pelo seu incentivo inicial e palavras de coragem para eu ingressar este mestrado, hoje passados dois anos sei que esta etapa foi um elemento importante para o meu crescimento pessoal e profissional.

São também dignos de um grande agradecimento os meus amigos diretos, (especialmente Tânia e Vanda) e colegas de mestrado pelo companheirismo, solidariedade, e palavras de coragem com que me permearam ao longo deste ano.

Por fim deixo um especial agradecimento a todos os participantes deste estudo, sem o vosso contributo este trabalho não seria possível.

A todos os que de forma direta ou indireta estiveram presentes ao longo desta formação, o meu bem-haja.



---

## RESUMO

As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS`s) caracterizam-se, actualmente, por serem organizações dinâmicas e em constante mudança, que a par das organizações empresariais necessitam de profissionais detentores de competências de liderança, capazes de influenciar os comportamentos dos colaboradores, levando-os à conquista dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, promotores da satisfação dos elementos da equipa relativamente às varias dimensões do trabalho.

O presente estudo teve como principal objetivo conhecer a relação entre os estilos de liderança utilizados pelos diretores técnicos e a satisfação dos colaboradores em 9 IPSS`s dos distritos da Guarda e Viseu

Deste modo, através de um estudo quantitativo, descritivo, transversal e correlacional, verificamos que, de acordo com os 85 colaboradores inquiridos, o estilo de liderança relacional é o que promove maior satisfação. Por outro lado, foi quando relacionamos o estilo de liderança voltado para a tarefa com a satisfação que obtivemos valores de satisfação no trabalho mais baixos.

O estudo das hipóteses permitiu observar que as variáveis: género, tipo de vínculo, tempo de vínculo, habilitações literárias e resposta social a que está afeto, interferem na satisfação dos colaboradores com o trabalho nas IPSS`s estudadas.

**Palavras – chave:** Colaboradores de IPSS`s; Diretor Técnico; Estilo de Liderança; Satisfação no Trabalho.



---

## ABSTRACT

The Private Social Solidarity Institutions (IPSS's) are currently characterized as being dynamic organizations in constant change, that together with profit organizations, need competent professionals with leadership qualities, capable of influencing employee behavior, leading them to the achievement of organizational objectives, as well as simultaneously promoting the satisfaction of the team members in relation to the various facets of the work.

The main objective of the present study is to understand the relationship between the leadership styles used by technical directors, and employee satisfaction in 9 IPSS's in the districts of Guarda and Viseu.

In this way, through a quantitative, descriptive, cross sectional and correlational study, it was verified that according to the 85 employees questioned, the relational leadership style is what promotes greater satisfaction. On the other hand, when relating leadership style, orientated towards task satisfaction, lower job satisfaction values were obtained.

A study of the hypothesis allows us to observe that the variables: gender, type of contract, time of contract, qualifications and social response which they are assigned with, interfere with the employee work satisfaction in the IPSS's studied.

**Key words:** IPSS Employees, Technical Director, Leadership Style, Work Satisfaction, Work.



---

# INDICE GERAL

Introdução.....	19
-----------------	----

## Parte I- Enquadramento Teórico

<b>Capitulo I - Organizações .....</b>	<b>25</b>
<b>1. Conceito de Organização .....</b>	<b>25</b>
1.1. Estrutura Organizacional .....	27
1.2. Tipos de Estrutura .....	30
1.3. Tipos de Organização .....	36
<b>2. Organizações do Terceiro Setor .....</b>	<b>37</b>
2.1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS`s) .....	39
2.2. Organização Interna das IPSS`s.....	43
2.2.1. O Papel do Diretor Técnico como Gestor de Recursos Humanos .....	44
<b>Capitulo II- Liderança nas Organizações .....</b>	<b>47</b>
<b>1. Definição de Liderança .....</b>	<b>47</b>
<b>2. Diferentes Abordagens e Teorias sobre a Liderança .....</b>	<b>50</b>
2.1. Teoria dos Traços .....	50
2.2. Teoria da Abordagem Comportamental.....	51
2.3. Abordagem Situacional.....	53
2.4. Liderança Transformacional .....	56
2.5. Liderança Transacional .....	57
2.6. Liderança Carismática .....	58
<b>3. Estilos de Liderança .....</b>	<b>59</b>
3.1. A Teoria dos Três Estilos de Liderança: Estudos de Ohio .....	59
3.2. Estudos de Michigan.....	61
3.3. A Grelha de Liderança de Blake e Mouton .....	61
3.4. Os Estilos de Liderança nas Teorias Situacionais ou Contingenciais.....	63
3.5. O <i>Continuum</i> da Liderança .....	64
3.6. Os Estilos de Liderança na Teoria de Hersey e Blanchard .....	65

<b>Capítulo III- Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>69</b>
<b>1. Conceito de Motivação .....</b>	<b>69</b>
1.1. Teoria das Necessidades de Maslow .....	71
1.2. Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg .....	72
1.3. Modelo de Hackman e Oldham .....	73
1.4. Modelo da Expectativa de Vroom .....	74
1.5. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham .....	74
1.6. Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci .....	75
<b>2. Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>76</b>
2.1. A Relação entre Motivação e Satisfação .....	78
<b>3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho .....</b>	<b>81</b>
3.1. Modelos Centrados nos Indivíduos.....	81
3.2. Modelos Centrados nas Situações.....	82
3.3. Modelos Interacionistas .....	83
<b>4. Causas da Satisfação .....</b>	<b>84</b>

## **Parte II- Investigação Empírica**

<b>Capítulo I- A Investigação e sua Metodologia .....</b>	<b>91</b>
1. Problemática .....	91
2. Objetivos .....	93
3. Hipóteses .....	93
4. Tipo de Estudo .....	93
5. Variáveis.....	94
6. População e Amostra .....	95
7. Instrumento de Recolha de Dados.....	101
8. Procedimentos e Tratamento de Dados .....	109
<b>Capítulo II- Apresentação dos Resultados e a sua Análise .....</b>	<b>111</b>
1. Análise Descritiva.....	111
2. Análise Inferencial .....	119
3. Discussão dos Resultados.....	136
<b>Conclusão .....</b>	<b>141</b>

**Bibliografia** .....145

**Anexos** .....159

Anexo I- Pedido de Autorização

Anexo II - Questionário



---

## ÍNDICE DE FIGURAS E QUADROS

Figura 1: Estrutura Simples .....	31
Figura 2: Estrutura Funcional .....	32
Figura 3: Estrutura por Projetos .....	32
Figura 4: Estrutura Divisional .....	33
Figura 5: Estrutura Matricial .....	34
Figura 6: Estrutura em Rede .....	35
Figura 7: Grelha de Liderança de Blake e Mouton .....	62
Figura 8: <i>Continuum</i> de Padrões de Liderança .....	64
Figura 9: Liderança Situacional de Hersery e Blanchard.....	65
Quadro 1: Processos Decisórios propostos pelo Modelo de Vroom e Yetton .....	54



---

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Âmbito de intervenção das IPSS`s .....	40
Tabela 2: Distribuição dos participantes em função do género .....	96
Tabela 3: Distribuição dos participantes em função da idade por classes etárias .....	97
Tabela 4: Distribuição dos participantes relativamente ao tipo de vínculo à instituição .....	98
Tabela 5: Distribuição dos participantes relativamente ao tempo de vínculo à instituição .....	98
Tabela 6: Distribuição dos participantes relativamente às habilitações literárias .....	99
Tabela 7: Distribuição dos participantes relativamente à resposta social a que está afeto .....	100
Tabela 8 : Questionário sobre satisfação com o trabalho .....	102
Tabela 9: Questionário sobre estilos de liderança .....	105
Tabela 10: Análise da fidelidade das dimensões da satisfação no trabalho da escala utilizada, comparativamente à escala construída, validada e adaptada por Instituto da Segurança Social (2007).....	107
Tabela 11: Análise da fidelidade das dimensões da liderança da escala utilizada, comparativamente à escala construída e validada por Melo (2004). .....	108
Tabela 12: Estatísticas descritivas referentes à escala de satisfação no trabalho.....	112
Tabela 13: Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de satisfação no trabalho .....	115
Tabela 14: Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “recomendaria a um amigo que viesse trabalhar neste local? .....	115
Tabela 15: Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “só sairia desta instituição se:” .....	116
Tabela 16: Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “considerando todos os apertos, de uma forma global considera-se:” .....	116
Tabela 17: Estatísticas descritivas referentes à escala de Avaliação do Estilo de Liderança .....	117
Tabela 18: Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de Avaliação do Estilo de Liderança .....	118
Tabela 19: Teste <i>U Mann-Whitney</i> entre a variável género e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	120
Tabela 20: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> entre a variável idade e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	121

Tabela 21: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> entre o tipo de vínculo e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	123
Tabela 22: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> entre a variável tempo de vínculo e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	126
Tabela 23: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> entre a variável habilitações literárias e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	128
Tabela 24: Teste <i>Kruskal-Wallis</i> entre a variável resposta social e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	131
Tabela 25: Correlação de <i>Spearman</i> entre o estilo de liderança Relacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	134
Tabela 26: Correlação de <i>Spearman</i> entre o estilo de liderança Situacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	135
Tabela 27: Correlação de <i>Spearman</i> entre o estilo de liderança voltado para a Tarefa e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s .....	136

---

## INTRODUÇÃO

As IPSS`s são uma realidade multissecular na sociedade portuguesa e encontram-se dispersas por todo o país, representando para o panorama nacional um forte pilar no que diz respeito à prestação de serviços na área da proteção social.

Nas IPSS`s, os gestores (dirigentes ou diretores técnicos) administram com objetivos sociais, bens e recursos que pertencem à comunidade, estando sujeitos aos princípios de uma rigorosa gestão ética, pois o fator humano, quer se pense em clientes ou recursos humanos, é o primeiro e mais importante elemento (Omnisinal, 2011).

Decorrente dos escassos recursos financeiros com que as IPSS`s se deparam, obrigando a que na sua maioria tenham de depender de verbas da Segurança Social para conseguir sobreviver, os técnicos que gerem estas organizações vivem diariamente sob a pressão de conseguir responder no tempo certo aos clientes, às famílias, às exigências burocráticas e processuais estipuladas pela Segurança Social, bem como a outros organismos que de uma forma ou de outra acabam por se relacionar com as IPSS`s, deixando muitas vezes de lado uma importante área que está sob a sua responsabilidade: a gestão do pessoal.

É imperativo que os responsáveis pelas organizações sintam a importância do impacto da sua liderança nos colaboradores que gerem, bem como se comprometam a encontrar mecanismos que lhe permitam concluir periodicamente sobre o grau de satisfação dos mesmos, pois este é responsável por grande parte dos resultados da organização, nomeadamente pela eficiência, atitude e desempenho.

Assim, as capacidades, atitudes e aptidões dos gestores para influenciarem os comportamentos dos seus colaboradores, no sentido de atingirem os objetivos, assumem uma importância extrema no seio de qualquer organização.

Da mesma forma, tendo em conta os desafios que o ambiente em constante transformação coloca à gestão das organizações, torna-se também necessário que os gestores possuam capacidades de liderança.

Sabemos que são inúmeras as investigações e os modelos explicativos que foram surgindo acerca da liderança permitindo-nos verificar a existência de diferentes orientações e influências, desencadeando abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas.

As primeiras abordagens ao tema da liderança visavam definir quais os traços de personalidade que tornam um mero chefe num bom líder. Todavia, depressa se apercebeu que

a eficácia de um determinado tipo de líder varia consoante a situação que era chamado a liderar, exercendo influências diferentes sobre os seus liderados.

Neste contexto, torna-se importante perceber em que medida os comportamentos de liderança dos superiores hierárquicos influenciam os seus subordinados, nomeadamente ao nível da satisfação no trabalho, e porque o nosso estudo se centra em IPSS`s, formalizamos a seguinte questão de investigação: Qual a relação entre os estilos de liderança utilizados pelos diretores técnicos e a satisfação dos colaboradores de IPSS`s?

Partindo desta questão, estabelecemos os seguintes objetivos norteadores da nossa investigação: conhecer as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista pessoal, demográfico e profissional; identificar o estilo de liderança dominante dos diretores técnicos, segundo a perceção dos colaboradores; apurar o grau de satisfação dos colaboradores nas diferentes dimensões (instalações; autonomia profissional e pessoal; compensação financeira; outros benefícios; desempenho profissional e formação; supervisão; política e estratégia; mudança e inovação; sistema de gestão qualidade; segurança); verificar se o grau de satisfação dos colaboradores nas diferentes dimensões varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais (género; idade; tipo de vínculo, tempo de vínculo; habilitações profissionais; resposta social a que está afeto); relacionar os estilos de liderança dos Diretores Técnicos com o grau de satisfação dos colaboradores.

Para a concretização destes objetivos recorreremos a um estudo do tipo quantitativo, descritivo, transversal e correlacional, com uma amostra não probabilística por conveniência, constituída por oitenta e cinco colaboradores de nove IPSS`s dos distritos da Guarda e Viseu.

O nosso trabalho é constituído por duas partes.

Na primeira parte, composta por três capítulos, é delineado o enquadramento teórico da investigação.

No primeiro capítulo, intitulado *Organizações*, apresentamos algumas definições de organização e debruçamo-nos sobre as suas estruturas; verificamos a diferença entre organizações empresariais e não empresariais e posteriormente centrámos a nossa revisão da literatura no estudo das IPSS`s.

No segundo capítulo, designado *Liderança nas Organizações*, procurámos em primeiro lugar mostrar ao leitor a diversidade de conceitualizações, que foram surgindo em torno da definição de liderança, e de seguida contextualizar a temática através da evolução histórica do conceito. Num terceiro momento abordamos os estilos de liderança que consideramos como mais pertinentes para a prossecução do nosso estudo.

O terceiro capítulo versa sobre o tema *Satisfação no Trabalho*. Assim, primeiramente fazemos alusão ao conceito de motivação de forma a percebermos em que aspetos se distingue e relaciona com o conceito de satisfação. De seguida abordámos as teorias que foram construídas em torno do conceito, bem como as variáveis que o condicionam.

Na segunda parte deste trabalho, composta por dois capítulos, abordamos as questões inerentes à investigação empírica e sua metodologia. Assim, começámos por apresentar os objetivos do estudo, as variáveis, o tipo de investigação, a amostra e respetiva caracterização socioprofissional, os instrumentos de recolha de dados e os procedimentos seguidos.

No segundo capítulo desta parte, damos a conhecer os dados da nossa investigação incidindo na análise descritiva e na análise inferencial, terminando com a discussão dos resultados à luz das investigações de outros autores.

Finalizamos o presente trabalho com as considerações finais onde lançamos algumas sugestões que podem ser utilizadas em futuras investigações.



PARTE I - ENQUADRAMENTO  
TEÓRICO



---

## CAPITULO I – ORGANIZAÇÕES

Pensar hoje em dia numa sociedade sem organizações seria no mínimo pensar numa sociedade caótica e desorganizada. Desde que nascemos até à nossa morte, a maior parte do nosso tempo é passado em organizações e facilmente concluímos que todos nós pertencemos ou frequentamos uma ou mais organizações, sejam elas a escola, um hospital, uma igreja, ou nosso próprio local de trabalho. Precisamos delas para obter aquilo que necessitamos sendo também as organizações as principais responsáveis por vivermos numa sociedade equilibrada e organizada, sem as quais seria impensável vivermos nos dias de hoje. Torna-se então uma premissa obrigatória para esta investigação o estudo das organizações.

Neste primeiro capítulo incidimos sobre o conceito de organização, tentando ainda perceber a diferença entre organizações empresariais e não empresariais. Damos ênfase às organizações não empresariais ou não lucrativas, já que é neste setor que se inclui o tipo de organização que abordaremos na nossa investigação: as IPSS`s

### **1. Conceito de Organização**

Vivemos numa sociedade de organizações. A organização consiste no tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea.

Do grego "organon", organização significa instrumento, utensílio. De um modo geral, organização é a forma em que se organiza um sistema, facilitando o alcance de um objetivo. “A organização, do grego “organon”, tem o propósito de estabelecer a harmonia (...) da estrutura (...). A organização tem também o propósito da criação de instrumentos de gestão capazes de suprir as deficiências das pessoas que nela trabalham” (Carvalho, 2009, citado em Figueiredo, 2012, p. 115).

Para Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), “de uma forma simples, as organizações podem ser definidas como conjuntos de pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objectivos” (p. 38).

De acordo com Chiavenato (2005), “uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum” (p.24).

Para Maximiano (1992), uma organização é uma congregação de esforços individuais que visam a realização de propósitos coletivos. O autor refere que através de uma organização é possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma só pessoa.

Stoner e Freeman (1995) referem que estamos perante uma organização quando duas ou mais pessoas trabalham em conjunto e de forma estruturada para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Para Scott (1987, citado em Cunha et al., 2006) organizações são “colectividades orientadas para a procura de objectivos específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização relativamente elevada” (p. 39).

De acordo com Bilhim (2006), “a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos” (p. 21).

Como podemos observar, a literatura apresenta uma série de definições relativamente ao conceito de organização, tornando-o complexo e difícil de concetualizar. Chambel e Curren (1998) referem que a multiplicidade de modelos teóricos que se tem construído em torno do conceito, sendo muitos deles contraditórios, é uma das principais causas para esta indefinição do conceito, depois, o facto de o conceito abranger uma série de entidades que embora possuam características comuns também apresentam outros tantos elementos diferenciadores entre elas, contribui para esta complexidade.

Gabriel (1999, citado em Cunha et al., 2006) refere que o que distingue as organizações de outras coletividades sociais como por exemplo a família ou os membros de uma congregação religiosa, é o facto de elas possuírem as seguintes características: “impessoalidade, hierarquia, dimensão, objetivos, eficiência, fronteiras, controlo e trabalho” (p.38).

Cunha e colaboradores (2006) acrescentam que a diversidade de definições existente decorre também do facto de as organizações serem simultaneamente “contextos onde a acção individual tem lugar; um conjunto de regras para a acção; e comunidades históricas, cuja identidade se desenvolve ao longo do tempo” (p.38).

Para Chiavenato (2005), para que possamos referir que estamos perante uma organização, têm que estar reunidos os seguintes pré-requisitos: pessoas aptas a comunicar; pessoas que pretendam atuar em conjunto e pessoas que pretendem alcançar um objetivo comum. Ainda para o mesmo autor, os conceitos de organização fazem referência à noção de sistema na medida em que uma organização é um sistema constituído por pessoas, que

interagem entre si, utilizando recursos financeiros e recursos materiais que pretendem alcançar um objetivo comum.

Na visão de Maximiano (2007), “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objectivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviço” (p. 27) e dependendo dos seus objetivos, podem ser criadas com a finalidade de lucro ou não. Podemos constatar que numa organização as pessoas cooperam entre si de forma racional e intencional, com o fim de alcançar objetivos e maximizar resultados, que isoladamente não conseguiriam, daí, a importância do papel das pessoas e dos grupos dentro das organizações.

Embora possam apresentar algumas características que são básicas e comuns a quase todas as organizações, a verdade é que não existem duas organizações iguais, podendo as mesmas ter uma longevidade de anos ou desaparecerem repentinamente, atribuindo-lhe o simples facto de as mesmas não serem sistemas perfeitos.

## **1.1- Estrutura Organizacional**

Qualquer definição de organização tem subjacente a ideia de atividades coletivas e coordenadas (Cunha et al., 2006). É pois para assegurar o modo como a organização divide essas atividades coletivas em múltiplas tarefas e para se estabelecer a coordenação e ligação entre essas tarefas que existe uma estrutura (Mintzberg, 1999).

A estrutura de uma organização define a atribuição de tarefas; as relações de autoridade e ainda os mecanismos de coordenação formal das atividades (Cunha et al., 2006).

Para Bilhim (2006), “a estrutura organizacional define a forma como as tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões” (p. 22).

Segundo Cunha e colaboradores (2006), “a estrutura de cada organização deve ser desenhada e implementada de forma a ajustar-se às características específicas dessa organização (em termos de pessoas, estratégia, produtos, tecnologia, etc.)” (p.605).

Teixeira (2005, citado em Faria & Madeira, 2011) refere que a estrutura organizacional é o conjunto de relações formais entre os indivíduos e os grupos que fazem parte da organização. É portanto através da estrutura organizacional que são definidas as

funções de cada departamento e a forma de interação entre os vários departamentos ou unidades.

Ainda para Cunha e colaboradores (2006), as organizações mudam e crescem e como tal a estrutura organizacional tem de evoluir de forma a acompanhar essas alterações.

Na generalidade, a estrutura das organizações define-se pela dinâmica que se estabelece entre diferentes aspetos, influenciam-na particularmente a complexidade, a formalização e a centralização (Bernardo, Garcia, Lopes & Pimentel, 2011). No que diz respeito à complexidade, esta tem a ver com a dimensão da estrutura da organização, ou seja, diz respeito ao número de departamentos existentes, aos níveis hierárquicos ou aos graus de especialização de cada função; por seu turno, a formalização refere-se às regras (escritas) que o indivíduo terá de cumprir relativamente ao desempenho da sua função; finalmente, a centralização refere-se ao grau de concentração das decisões, sendo que quanto mais concentrada num local for a tomada de decisão, mais centralizada é a organização (Cunha et al., 2006).

Todas as organizações possuem dois tipos de estrutura: a estrutura formal e a estrutura informal.

Segundo Chambel e Curral (1998), a estrutura formal de uma organização refere-se à dimensão normativa ou prescritiva da estrutura organizacional, estabelecendo ou limitando o comportamento dos membros da organização, sem no entanto o determinar. Chiavenato (2005) diz que “a organização formal é a organização oficialmente adoptada e é geralmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização” (p. 161), ou seja, é o conjunto de regras, padrões, valores e formas de comportamentos que devem nortear todos os indivíduos da empresa.

Por seu turno, a estrutura informal refere-se ao comportamento realmente exibido pelos indivíduos na organização. É então possível, verificar atividades, interações e sentimentos que o indivíduo ou o grupo demonstra com uma certa regularidade, podendo as mesmas ir ou não ao encontro das atividades e interações prescritas formalmente pela organização (Chambel & Curral, 2008).

Em relação à organização informal, Chiavenato (2005) afirma que “[...] é a rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal” (p. 162).

Motta (1976) refere que estruturas organizacionais podem ser concebidas de acordo com o modelo Weberiano mecanicista, ou de acordo com as teorias que surgiram depois dos anos 60, mais adaptadas à realidade atual, orgânicas. Deste modo, o autor refere que as

organizações mecanicistas são aquelas onde existe uma divisão administrativa acentuada, onde cada indivíduo desempenha apenas e precisamente a tarefa que lhe foi atribuída; a hierarquia é bastante clara e controlada; a responsabilidade em termos de conhecimento geral e coordenação cabe apenas à cúpula da hierarquia. Neste tipo de organizações existe ainda uma valorização da comunicação e interação vertical entre superiores e subordinados; os indivíduos apresentam uma forte lealdade à empresa e existe uma forte obediência aos superiores. Por outro lado, nas estruturas orgânicas há um ajustamento contínuo dos indivíduos e redefinição de tarefas correspondente; tendo em conta as necessidades do processo, valoriza-se a contribuição do conhecimento especializado e das interações e comunicações a qualquer nível; os indivíduos apresentam um alto grau de envolvimento e compromisso com os fins da organização.

Burns e Stalker (1960, citados em Fagundes, Petri, Rodrigues, Lavarda & Soller, 2010) referem que as estruturas mecanicistas podem ser utilizadas num ambiente estável, com poucas mudanças, pois é o tipo de estrutura mais eficaz, por outro lado, quando as organizações são caracterizadas por terem ambientes mais dinâmicos, onde existem constantes mudanças, é eminente a adaptação de estruturas orgânicas.

Normalmente representada num diagrama chamado organograma, uma estrutura será determinada pelas seguintes variáveis: dimensão, tecnologia, envolvente e estratégia.

Para Cunha e colaboradores (2006), a dimensão é uma variável importante para o desenho da estrutura organizacional na medida em que tem de estar em consonância com o número de colaboradores que a organização integra pois “uma empresa de média dimensão não pode funcionar de forma semelhante a uma pequena empresa familiar” (p.611), assim, à medida que a organização vai crescendo a sua estrutura terá de se ajustar a este crescimento.

Uma outra variável importante é a tecnologia da organização pois “diferentes meios tecnológicos implicam sistemas de divisão e integração do trabalho diversos” (Cunha et al., 2006, p. 613). Para os autores, quanto mais diversificada for a tecnologia existente na organização mais diferenças existirão, pois alguns indivíduos serão mais especializados do que outros, logo haverá também uma participação mais ativa de uns do que de outros.

Não menos importante e de igual modo interferindo no funcionamento, falamos da envolvente de uma organização. Para Cunha e colaboradores (2006), “as organizações que competem em envolventes muito instáveis ou de alta velocidade não deverão optar por estruturas muito rígidas” (p. 613), sendo aqui importante fazermos a ligação com o que já referimos acerca da utilização de estruturas mecanicistas ou orgânicas de acordo com o ambiente que se vive na organização.

Por último, a estrutura de uma organização deve também estar de acordo com a sua estratégia, pois só através de um sistema articulado e integrado de funções será possível alcançar os objetivos/ estratégias da organização.

Posto isto, podemos concluir que a estrutura organizacional delineada num organograma terá de ir ao encontro do que se ocupa cada unidade e o tipo de relação que existe entre elas.

Chiavenatto (1993, citado em Figueiredo, 2012) dá-nos uma definição de organograma, referindo que este

é constituído por rectângulos (ou quadrados ou círculos) interligados por linhas horizontais e verticais. Os rectângulos representam os órgãos (ou cargos) da organização, enquanto as linhas representam os canais de comunicação ou relações funcionais ou formais. Quando representam comunicações descendentes entre níveis diferentes (de cima para baixo), os canais de comunicação indicam autoridade, e quando representam comunicações ascendentes (de baixo para cima), indicam responsabilidade (pp. 12-13).

## **1.2. Tipos de Estrutura**

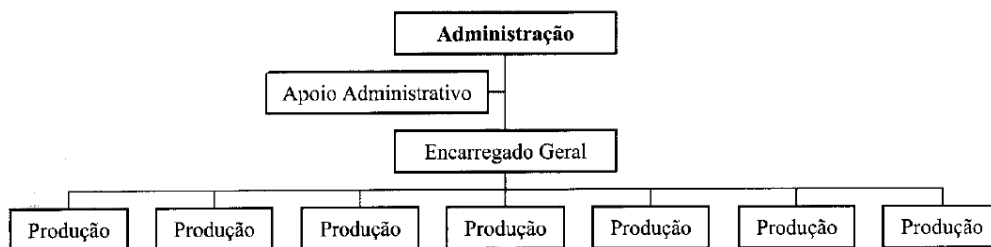
De acordo com Cunha e colaboradores (2006), as mudanças ambientais, a evolução tecnológica a que temos assistido combinadas com o aparecimento de novas realidades socioeconómicas, tem conduzido as organizações a adaptar os seus organogramas/ estruturas às exigências da envolvente. Cada tipo de estrutura organizacional possui vantagens e desvantagens únicas que as tornam adequadas em determinados contextos e não em outros.

É neste sentido que enquadramos o aparecimento de diversos tipos de estruturas organizacionais, referenciando as mais identificadas na literatura, sendo elas: a simples, a funcional, a divisional, por projetos, a matricial e em rede.

- Estrutura Simples

Segundo Moura (1999), a estrutura simples ocorre geralmente em micro e pequenas empresas com poucos trabalhadores, sendo em muitos dos casos uma “gestão doméstica”. A estrutura simples é pouco elaborada e caracteriza-se por apresentar baixa complexidade e reduzida centralização. Normalmente a coordenação é feita por supervisão direta e neste tipo, a responsabilidade é assumida totalmente pelo gestor ou então este dispõe de pessoas de confiança que administram / gerem a organização e supervisionam a área da produção.

Algumas das desvantagens desta estrutura é que a tecnoestrutura ou é inexistente ou então reduzida, e o planeamento quase não existe e quando a empresa começa a querer expandir vai-se perdendo a eficiência, pois o controlo torna-se mais difícil de exercer.



**Figura 1:** Estrutura Simples (Moura, 1999, p.34)

- Estrutura Funcional

A estrutura funcional caracteriza-se por agrupar funções comuns ou atividades semelhantes de forma a alcançar-se uma unidade organizacional. Deste modo, neste tipo de estrutura todos os indivíduos que executam funções semelhantes ficam reunidos e trabalham num grupo restrito de atividades, repetindo continuamente uma variedade limitada de atividades e tornando-se especialistas nas mesmas (Costa, Fell & Souza, 2012).

Destacam-se como vantagens deste tipo de estrutura: o uso eficiente dos recursos e o alcance de uma economia de escala; a forte especialização e uma maior facilidade de alcançar promoções; a direção e o controlo advem da cúpula do organograma; destaca-se a boa coordenação intradepartamental e o alcance de soluções muito boas para os problemas técnicos.

Por seu turno, as desvantagens deste tipo de estrutura refletem-se ao nível da precaridade comunicacional entre departamentos funcionais; a resposta às mudanças externas é lenta; os indivíduos não sentem grande responsabilidade em resolver os problemas organizacionais; existe uma má coordenação entre departamentos; os colaboradores da organização possuem uma visão muito limitada dos objetivos organizacionais (Chiavenato, 2005).



**Figura2:** Estrutura Funcional

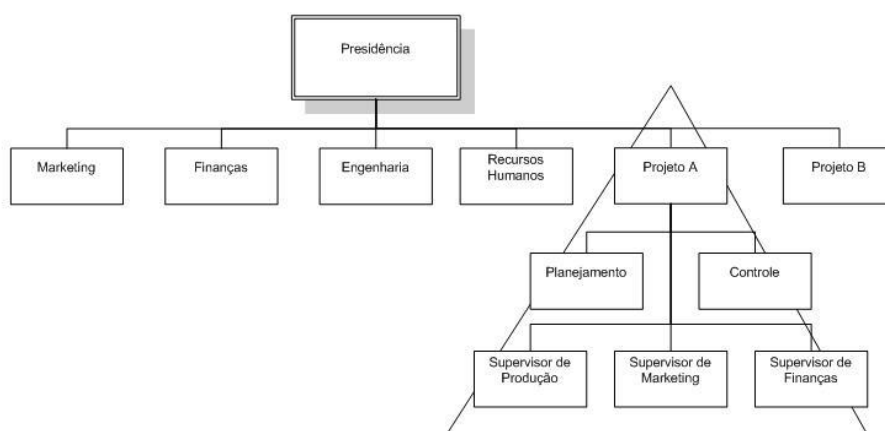
(<http://totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>)

- Estrutura por Projetos

Neste tipo de estrutura, os indivíduos são reunidos por equipes que por sua vez são reunidos por projeto. Na realidade, na estrutura por projetos, as pessoas são agrupadas por projeto e não por especialização. Nesta estrutura os projetos são conduzidos por gerentes de projeto que têm autonomia total para dirigir e dedicam-se integralmente ao projeto em questão (Costa, Fell & Souza, 2012).

A total autoridade do gerente do projeto, o atendimento mais célere às necessidades do projeto, a comunicação mais eficaz entre os membros da equipe e uma visão holística do projeto são apontadas por Stonner (2014) como algumas das vantagens deste tipo de estrutura.

Por outro lado, a tendência para um afastamento das políticas e diretrizes da organização, o não aproveitamento total das sinergias dos recursos, a tentativa de resolução do mesmo problema por diferentes indivíduos de diferentes equipes e a menor otimização de recursos são apontadas pelo mesmo autor como as desvantagens da utilização deste tipo de estruturas.



**Figura 3:** Estrutura por projetos

(<http://www.totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>.)

- Estrutura Divisional

A abordagem divisional caracteriza-se pelo agrupamento de departamentos em divisões com base nos resultados organizacionais, ou seja, cada divisão é constituída por todos os departamentos funcionais necessários para gerar o produto ou serviço ou parte dele. Assim, cada divisão produz um determinado resultado e é composta por vários departamentos que se duplicam nas várias divisões. A estrutura divisional é que mais se adequa às organizações que produzem diferentes produtos ou serviços para diferentes mercados e clientes, pois cada divisão centra-se num mercado ou cliente independente (Costa, Fell & Souza, 2012).

Verificam-se como vantagens desta estrutura a resposta rápida e flexível em ambientes instáveis e mutáveis; a singularidade e preocupação com as necessidades do cliente; há uma boa coordenação entre os vários departamentos funcionais de cada divisão, sempre que há um problema relativamente a um produto / serviço, as responsabilidades são atribuídas à divisão; os colaboradores centram o seu trabalho nos objetivos gerais das divisões e dos produtos; desenvolvem-se competências gerais. Não obstante, este tipo de estrutura apresenta também algumas desvantagens, nomeadamente: duplicação de recursos entre as divisões; menor especialização e menor profundidade técnica das divisões; coordenação instável entre as várias divisões; menor controlo das atividades por parte da gestão de topo; competição pela obtenção dos recursos da organização (Chiavennato, 2005).



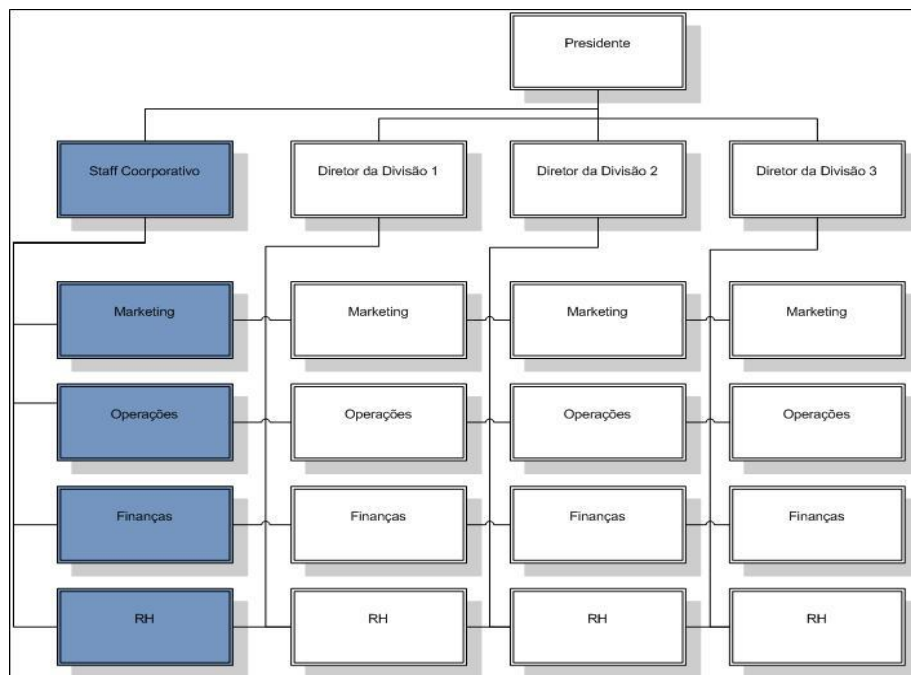
**Figura 4:** Estrutura Divisional

<http://www.totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>

- Estrutura Matricial

A abordagem matricial é a combinação da estrutura funcional e divisional na mesma estrutura organizacional. Assim, este tipo de estrutura envolve cadeias de comando funcionais e divisionais e compreende duas linhas de autoridade. Assim, nesta estrutura deparamo-nos com duas linhas: as linhas de autoridade vertical (gestores funcionais) e as linhas de autoridade horizontal (gestores de projeto, programas, entre outros), ou seja, os trabalhadores têm dois supervisores a quem têm de reportar (Cunha et al., (2006).

Para Chiavenato (2005), as vantagens de se utilizar este tipo de estrutura são: o uso eficiente de recursos e o alcance de uma economia de escala; forte especialização de competências e facilidade de alcançar promoções; a direção e controlo são feitos através da gestão de topo; existe uma boa coordenação intradepartamental; são apresentadas boas soluções para problemas técnicos. Por seu turno, Chiavenato (2005) refere que tal como as anteriores, esta estrutura apresenta desvantagens, enumerando como tal a precaridade comunicacional entre departamentos funcionais; a lentidão da resposta às mudanças externas; a falta de responsabilidade sentida pelos indivíduos relativamente à solução dos problemas organizacionais; a má coordenação entre departamentos; a limitada visão dos colaboradores da organização relativamente aos objetivos organizacionais.



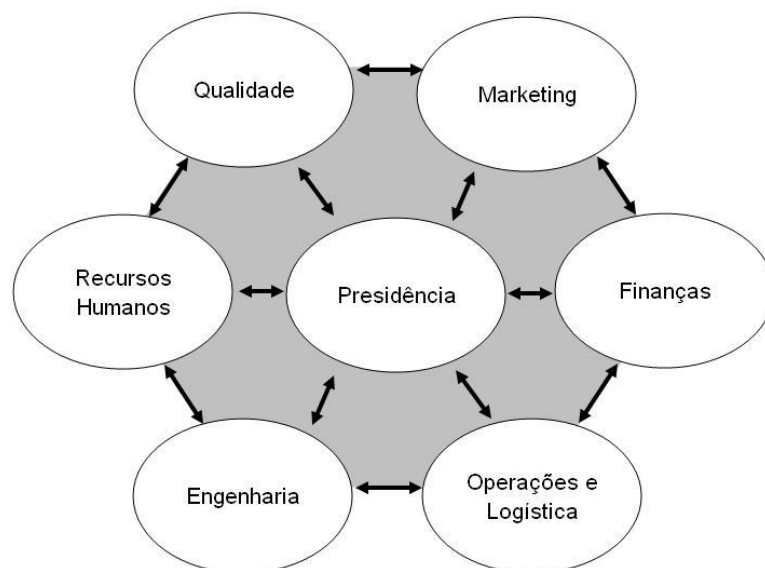
**Figura 5:** Estrutura Matricial

(<http://www.totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>)

- Estrutura em Rede

Segundo Cunha e colaboradores (2006), “as redes são formas multi-organizacionais que englobam um conjunto de organizações ou unidades de negócio, com poucos níveis hierárquicos e recurso extensivo à subcontratação (outsourcing)” (p. 620). Este tipo de estrutura tem como finalidade fazer a ligação de uma só organização constituída por um amplo conjunto de empresas externas e unidades externas e internas que se complementam nos vários níveis de desenvolvimento da empresa para os mesmos mercados. Neste tipo de estrutura é preservada a autonomia de cada entidade da rede e a mesma é coordenada por um órgão central cujo objetivo é a otimização da performance conjunta.

A estrutura em rede consegue combinar a descentralização da organização com a eficiência da organização funcional aproveitando assim os efeitos sinérgicos da organização matricial. O trabalho em rede permite o alcance da competitividade global, proporciona novos desafios aos colaboradores e diminui os custos administrativos. Por seu turno, uma estrutura em rede pode elevar o risco de perda do negócio; incentivar a algum tipo de desonestidade por parte dos colaboradores devido provavelmente à falta de controlo local (Chiavenato, 2005).



**Figura 6:** Estrutura em Rede

(<http://www.totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>.)

### 1.3. Tipos de Organização

Na sociedade moderna, quase todo processo produtivo é realizado dentro de organizações.

Uma das razões que explicam a enorme variedade de organizações no mundo atual é o facto das organizações serem o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Existem organizações lucrativas, as chamadas empresas, e organizações não lucrativas, como por exemplo o Exército, a Igreja, os Serviços Públicos, as Entidades Filantrópicas, as Organizações Não Governamentais – ONGs – etc.).

Assim, distinguimos as organizações empresariais por terem como objetivo a maximização dos lucros, através da satisfação de todos os membros e colaboradores e da produção e /ou distribuição de bens e serviços com o objetivo de satisfazer necessidades concretas dos seus consumidores, assumem riscos e são geridas perante uma determinada filosofia de negócios e avaliadas contabilisticamente (Figueiredo, 2012).

Por outro lado, as organizações não empresariais têm como finalidade a satisfação de necessidades ou a defesa de interesses de um conjunto particular de pessoas ou da sociedade em geral. O setor não-lucrativo pode acumular excedentes num certo ano, mas esse excedente deve ser investido de volta na missão básica dessa instituição, não sendo distribuído pelos donos, fundadores, membros ou associados, são exemplos: hospitais, escolas, associações ou clubes desportivos, entre outros (Omnisinal, 2011).

O nosso estudo tem como finalidade estudar as organizações não empresariais ou o também denominado terceiro setor.

A definição de terceiro setor costuma ser feita através da relação com os outros dois setores existentes, sendo que o primeiro é o setor governamental, e o segundo são as empresas.

De acordo com Maximiano (2007), primeiro setor é aquele que é administrado pelo governo e tem como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, sendo estas organizações mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições; por outro lado, o segundo setor diz respeito às organizações que têm como objetivo o lucro na produção e /ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação. São constituídas através de recursos próprios ou com recursos de terceiros. O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa; finalmente, o terceiro setor reporta-se às organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos que são criadas por pessoas sem vínculo com o governo,

entre elas estão as Organizações Não Governamentais (ONGs) e outras entidades com fins filantrópicos.

## **2. As Organizações do Terceiro Setor**

A literatura demonstra-nos que existe uma grande dificuldade em encontrar uma designação comum para as organizações não lucrativas. Voluntárias, intermediárias, não governamentais, da economia social, da sociedade civil, solidárias, instituições particulares de solidariedade social, etc., são muitos os nomes que apontam para a designação deste tipo de organizações.

Usamos o termo terceiro setor por ser o mais corrente, tentando assim ultrapassar as dificuldades relacionadas com o carácter mais circunscrito das restantes designações (Seibel & Anheier, 1990, citados em Braga & Carvalho, 2010).

Este termo, entre todas as expressões em uso, é o que tem maior aceitação. É constituído por organizações privadas sem fins lucrativos que gerem bens e serviços públicos e privados. Todas elas formam um conjunto de iniciativas da sociedade com objetivo de consciencialização para os direitos da cidadania e o desenvolvimento político, económico, social e cultural no meio em que atuam.

As organizações do terceiro setor “são organizações privadas ou particulares, que em termos económicos recusam a lei do lucro, porque a sua principal missão é a solidariedade” (Omnisinal, 2011, p.14).

Para além da componente não lucrativa, este tipo de organizações caracteriza-se ainda pelo facto de: não serem geridas pelo Estado o que as torna privadas; darem prioridade ao serviço à comunidade ou a um tipo de população; serem voluntárias, pois envolvem algum voluntariado na sua gestão bem como nas atividades que organizam; serem autónomas, pois a sua constituição é de livre iniciativa dos cidadãos e não dependem da gestão pública ou de outras organizações; regerem a sua atuação pelos valores da solidariedade.

Apesar do exposto, estas organizações estão inseridas na economia, produzindo bens e/ ou serviços, tendo sempre associado um elevado risco económico assumido pelos seus dirigentes (Franco, Sokolowski, Hairel & Salomon, 2005).

No que diz respeito às formas legais que revestem as organizações que constituem o terceiro setor, ou seja, as organizações sem fins lucrativos, estão incluídas as associações, fundações, instituições de desenvolvimento local, misericórdias, museus, organizações não

governamentais para o desenvolvimento, associações mutualistas, cooperativas e instituições particulares de solidariedade social. Desta forma, importa definir e diferenciar este tipo de organizações bem como como fazer uma breve análise das formas legais implícitas às mesmas. Neste sentido, iremos apoiar-nos em Andrade e Franco (2007) passando a apresentar os diferentes tipos de instituições sem fins lucrativos que compõem o terceiro setor.

- Associações: constituídas no âmbito do Direito Privado e de certas secções do Código Civil e, nalguns casos, sob alçada do estatuto de Utilidade Pública. Podem ser associações de bombeiros voluntários, de consumidores, de estudantes, de mulheres, juvenis, de imigrantes, de activistas ambientais e de deficientes.
- Fundações: um tipo de organização lucrativa, relativamente recente em Portugal, que foi reconhecido pela primeira vez no Código Civil de 1867.
- Instituições de Desenvolvimento Local (IDLs) - operam sobretudo em áreas rurais com estratégias de empowerment de pessoas e territórios. A forma legal das IDL varia e pode incluir entidades públicas, privadas lucrativas e sem fins lucrativos.
- Misericórdias, organizações com ligação à Igreja Católica que estão entre as mais antigas organizações não lucrativas em Portugal. (..) Concentram-se na assistência social e na saúde, embora as Misericórdias tenham perdido o controlo dos seus hospitais para o Estado em 1975. A União das Misericórdias Portuguesas é uma organização federativa que procura representar os interesses destas instituições. Existem hoje cerca de 400 Misericórdias em Portugal.
- Museus, legalmente reconhecidos como instituições sem fins lucrativos, sendo uma boa parte instituições públicas.
- Organizações não-governamentais para o desenvolvimento, organizações não lucrativas que levam a cabo programas sociais, culturais, ambientais, cívicos ou económicos que beneficiam países em desenvolvimento (ex: cooperação para o desenvolvimento, assistência humanitária, ajuda em situações de emergência e protecção e promoção dos direitos humanos), embora muitas delas operem também em Portugal.
- Associações mutualistas formadas sob o estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social para o fornecimento de ajuda mútua aos membros e familiares, financiadas essencialmente através de quotas dos membros.
- Cooperativas, governadas pela Lei das Cooperativas (pp. 8-9).

Como o foco desta dissertação são as IPSS's, convém defini-las de forma mais exaustiva e enquadrá-las legalmente de uma forma mais detalhada e precisa do que as restantes organizações, o qual passaremos a fazer no seguinte ponto.

## **2.1. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS`s)**

Em Portugal, e à semelhança do que acontece noutros países, as origens das iniciativas filantrópicas e caritativas estão na sua maioria, ligadas à Igreja. Sendo que é desde os primórdios da nacionalidade, remontando ao séc. XII, que existem diversas organizações, que hoje se incluíram no terceiro setor, ligadas à Igreja, ou pelo menos, fortemente inspiradas na dinâmica das Obras da Misericórdia e nos valores cristãos (Franco et al., 2005).

O Decreto-lei nº 119/ 83, de 25 de fevereiro define as IPSS`s como “Instituições Particulares de Solidariedade Social as constituídas, sem finalidade lucrativa, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, objectivos de índole social, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços” (artigo 1º).

Espalhadas pelo país, estas instituições desempenham atualmente uma importante função na proteção social sendo que juridicamente podem revestir diversas formas, designadamente podem ser de natureza associativa ou fundacional (art.º 2.º do Decreto-lei nº 119/ 83, de 25 de fevereiro).

Sendo que as primeiras são as associações de voluntários de ação social, as associações de socorros mútuos ou associações mutualistas e as irmandades da misericórdia. Por seu turno, as segundas são as fundações de solidariedade social, os centros sociais paroquiais e outros institutos criados por organizações da Igreja Católica ou por outras organizações religiosas, sujeitos ao regime das fundações de solidariedade social (art.º 40.º e art.º 41.º do Decreto-lei nº 119/ 83, de 25 de fevereiro).

Em Portugal, as IPSS`s atuam em diferentes domínios, são eles: o da Segurança Social; o da Proteção na Saúde; o da Educação e o da Habitação. Habitualmente, desenvolvem a sua atuação num único centro de atividades, ou então, as suas atividades são concentradas em algum concelho.

No âmbito da Segurança Social, as IPSS`s dão apoio a crianças e jovens, a famílias e ocupam-se da integração social e comunitária. Direccionam ainda a sua atuação para a proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.

Por outro lado, no âmbito da Proteção na Saúde, as IPSS`s intervêm na promoção e proteção da saúde, particularmente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.

Já no âmbito da Educação, as IPSS`s trabalham com vista à educação e formação profissional dos cidadãos e no âmbito da habitação, visam a resolução dos problemas habitacionais das populações (Lucas, 2009).

**Tabela 1:** Âmbito de intervenção das IPSS`s.

<i>Âmbito</i>	<i>Ação</i>
<i>Segurança Social</i>	- apoio a crianças e jovens;
	- apoio à integração social e comunitária;
	- proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho.
<i>Proteção na Saúde</i>	- promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação.
<i>Educação</i>	- educação e formação profissional dos cidadãos.
<i>Habitação</i>	- resolução dos problemas habitacionais das populações.

**Fonte:** Adaptado de Santos ( 2013).

Relativamente ao âmbito da sua ação, as IPSS`s podem agregar várias respostas sociais, equipamentos ou serviços.

Assim, por resposta social entende-se o conjunto de atividades desenvolvidas em serviços e/ou equipamentos sociais para apoio a pessoas e famílias, com vista à supressão das suas necessidades. Relativamente aos equipamentos e serviços, os primeiros são as estruturas físicas da instituição, localizadas em lugares diferentes com uma ou mais respostas sociais associadas, enquanto que os serviços são atividades desenvolvidas sem necessidade de instalações específicas e que se traduzem em uma ou mais respostas sociais.

Seguem-se alguns dos exemplos de respostas sociais desenvolvidas pelas IPSS`s:

## **1. Infância e Juventude**

### **1.1. Crianças e Jovens**

- Ama
- Ama (Creche Familiar)
- Creche
- Estabelecimento de Educação Pré-escolar
- Centro de Atividades de Tempos Livres

## **1.2. Crianças e Jovens com deficiência**

- Intervenção Precoce
- Lar de Apoio
- Transporte de Pessoas com Deficiência

## **1.3. Crianças e Jovens em situação de perigo**

- Centro de Apoio Familiar e Acolhimento Parental
- Equipa de Rua de Apoio a Crianças e Jovens
- Acolhimento Familiar para Crianças e Jovens
- Centro de Acolhimento Temporário
- Lar de Infância e Juventude
- Apartamento de Autonomização
- Atividades Socioeducativas

## **2. População Adulta**

### **2.1. Pessoas Idosas**

- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Convívio
- Centro de Dia
- Centro de Noite
- Acolhimento Familiar para Pessoas Idosas
- Residência (designação alterada para Estrutura Residencial para Idosos: Apartamentos/Moradias)
- Lar de idosos (designação alterada para Estrutura Residencial para Idosos: Quartos)
- Estrutura Residencial para Idosos (lar de idosos e residência)

### **2.2. Pessoas adultas com deficiência**

- Centro de Atendimento/Acompanhamento e Animação para Pessoas com Deficiência
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Centro de Atividades Ocupacionais
- Acolhimento Familiar para Pessoas Adultas com Deficiência
- Lar Residencial
- Transporte de Pessoas com Deficiência

### **2.3. Pessoas em situação de dependência**

- Serviço de Apoio Domiciliário
- Apoio Domiciliário Integrado - ADI
- Unidade de Apoio Integrado - UAI

#### **2.4. Pessoas com doença do foro mental ou psiquiátrico**

- Forum Sócio-Ocupacional
- Unidade de Vida Protegida
- Unidade de Vida Autónoma
- Unidade de Vida Apoiada

#### **2.5. Pessoas sem abrigo**

- Equipa de Rua para Pessoas Sem Abrigo
- Atelier Ocupacional

### **3. Família e Comunidade**

#### **3.1. Família e comunidade em geral**

- Atendimento/Acompanhamento Social
- Grupo de Autoajuda
- Centro Comunitário
- Centro de Férias e Lazer
- Refeitório/Cantina Social
- Centro de Apoio à Vida
- Comunidade de Inserção
- Centro de Alojamento Temporário
- Ajuda Alimentar

#### **3.2. Pessoas com VIH/SIDA e suas famílias**

- Centro de Atendimento e Acompanhamento Psicossocial
- Serviço de Apoio Domiciliário
- Residência para Pessoas com VIH/SIDA

#### **3.3. Pessoas Toxicodependentes**

- Equipa de Intervenção Direta
- Apartamento de Reinserção Social

#### **3.4. Pessoas vítimas de violência doméstica**

- Centro Atendimento
- Casa de Abrigo

#### **4. Grupo Fechado**

##### **4.1. Família e comunidade em geral**

- Apoio Domiciliário para Guarda de Crianças
- Apoio em Regime Ambulatório
- Imprensa Braille
- Escola de Cães-Guia

Fonte: adaptado de <http://www.cartasocial.pt/conceitos.php>

##### **2.2. Organização Interna das IPSS's**

As IPSS's têm autonomia para escolher as suas áreas de atividade e prosseguir autonomamente a sua ação. Com respeito pelas disposições estatutárias e pela legislação aplicável, podem estabelecer livremente a sua organização interna (Omnisinal, 2011).

Qualquer IPSS terá que envolver na sua organização estrutural a existência de uma direção, um órgão de fiscalização e uma assembleia geral de associados (no caso das associações). Estes órgãos gerentes não estão afetos aos quadros da instituição, e a sua atuação é feita de forma voluntária e pontual e sem qualquer remuneração, sendo que, normalmente o desempenho destas funções de gestão é gratuito (Decreto-lei nº 119/83, de 25 de fevereiro).

Em geral, estas Instituições são constituídas por mais do que uma resposta social e funcionam sob a responsabilidade de um diretor técnico, em quem as suas direções delegam a gestão. Sendo assim, estes profissionais devem possuir alguma autonomia e poder de decisão para gerirem diariamente a instituição, respeitando contudo os trâmites legais existentes.

Dependendo da dimensão dos serviços prestados e das respostas sociais que cada IPSS desenvolve, podem ser constituídas várias equipas multidisciplinares que colaboram em termos de trabalho, incluindo vários profissionais, nomeadamente: auxiliares de ação direta; auxiliares de ação educativa; psicólogos, médicos; enfermeiros, assistentes sociais, fisioterapeutas, educadores de infância, entre outros.

Segundo Martins (1999) e Resende (2007), citados em Machado (2011), os profissionais que trabalham para este tipo de organizações assumem um forte compromisso com a sua missão, valores e objetivos, o que faz com que os mesmos assimilem rapidamente os valores e cultura organizacionais.

Ainda no mesmo artigo, Andrade (2009), Brown e Yosshita (2003), Cunningham (2001) e Reis (2009), citados em Machado (2011), referem que outro aspeto que caracteriza os

profissionais que trabalham nas IPSS`s é o sentimento de pertença e comprometimento. “O facto de por vezes as IPSS`s estarem instaladas na comunidade onde os colaboradores residem, de estes as conhecerem desde a sua implementação e de existirem muitas vezes ligações afectivas e familiares com utentes das Instituições, ajuda a compreender este sentimento” (Andrade, 2009, citado em Machado, 2011, p. 72).

### **2.2.1. O Papel do Diretor Técnico como Gestor de Recursos Humanos**

Como foi já referido, independentemente da sua natureza, qualquer IPSS deverá ter uma direcção técnica assumida por um diretor, o qual deve ser licenciado numa área das Ciências Sociais e Humanas ou na área da Saúde (Portaria n.º 67/2012, de 21 de março).

Embora possa variar ligeiramente de acordo com a população da resposta social a que está afeto, as funções de um diretor técnico no âmbito da gestão de uma IPSS são normalmente as seguintes:

- a) Dirigir o funcionamento do estabelecimento dentro das regras definidas pela direcção da instituição, coordenando e supervisionando as actividades do restante pessoal;
- b) Cabe ao director técnico criar condições que garantam um clima de bem-estar aos utentes, no respeito pela sua privacidade, autonomia e participação dentro dos limites das suas capacidades físicas e cognitivas;
- d) Solicitar aos serviços competentes, nomeadamente à Segurança Social, seu interlocutor privilegiado, esclarecimentos de natureza técnica inerentes ao funcionamento, tendo em vista a sua melhoria;
- e) Auscultar o pessoal no que respeita à sua formação e propor acções de acordo com as necessidades e interesse manifestado (s);
- f) Promover reuniões de trabalho com os utentes e com o pessoal, dispensando especial atenção à questão do relacionamento (interpessoal) prevenindo a conflitualidade e reforçando a auto-estima de todos os intervenientes na vida do Estabelecimento;
- g) Fomentar a participação dos idosos na vida diária do estabelecimento;
- e) Elaborar o horário de trabalho do pessoal;
- i) Propor a admissão de pessoal, sempre que o bom funcionamento do serviço o exija;
- j) Propor a contratação eventual de pessoal, na situação de faltas prolongadas de pessoal efectivo;
- l) Colaborar na definição de critérios justos e objectivos para a avaliação periódica da prestação de serviço do pessoal, com vista à sua promoção;

m) Elaborar o mapa de férias e folgas do pessoal (Crecearaeducar, 2010, n.p.).

Como podemos observar pelo descrito, os diretores técnicos desempenham várias funções ligadas à gestão, nomeadamente algumas que dizem respeito à gestão de recursos humanos. É bastante comum neste tipo de organizações ser o diretor técnico o gestor de recursos humanos. Cherrigton (1995, citado em Fernandes, 2011) refere que todos os gestores, com subordinados a cargo, são em maior ou menor escala líderes pois cabe-lhes a difícil missão de conduzir um grupo de pessoas diferentes, o qual deve transformar numa equipa que gera resultados e a qual deve motivar, para que de forma ética e positiva os elementos alcancem os objetivos a que a organização se propõe.

É neste contexto que importa passarmos ao tema do segundo capítulo da nossa dissertação para que possamos perceber quais os desafios reais de um diretor técnico que desempenha funções de liderança, bem como compreender que estilos pode adotar para com os seus subordinados.



---

## CAPITULO II - LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é uma das temáticas que mais atenção tem merecido por parte de investigadores e profissionais dos diversos setores de atividade, estando intimamente relacionada com as competências de comunicação e de transmissão de ideias, tendo como propósito subjacente que a capacidade de liderança está associada ao sucesso ou fracasso das organizações.

São inúmeras as definições de liderança que aparecem na literatura, o que traz alguma ambiguidade e complexidade ao conceito.

De forma a esclarecermos um pouco mais o leitor, vamos neste capítulo expor algumas das definições apresentadas na literatura, fazendo ainda referência às diferentes abordagens que surgiram em torno do conceito, não deixando de explanar quais os estilos mais comuns que lhe estão associados.

### 1. Definição de Liderança

*A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.*

(Bennis,1996).

Da ideia apresentada por Bennis na epígrafe acima, Fiorelli (2001) epiloga que a falta de consenso sobre o tema e o caráter evolutivo das ideias sugerem que a liderança trate-se de algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana.

O termo liderança de origem inglesa, *leadership*, foi criado no princípio do século XIX, com a expansão da Era Industrial. Antes da Segunda Grande Guerra, a solução para a eficácia organizacional passava pela seleção natural dos líderes, onde a liderança era definida em termos das características de personalidade do líder da organização.

No período pós guerra e na década de sessenta, a abordagem comportamental definiu a liderança em termos dos comportamentos capazes de distinguir os líderes dos não líderes, onde o problema da eficácia da liderança podia ser resolvido através da formação de líderes. Mais recentemente, algumas abordagens questionaram a necessidade de liderança enquanto associada a uma posição hierárquica, sendo a partir desta época que muitos investigadores

voltaram a sua atenção para distintas concepções, enfoques e perspectivas em torno do conceito de liderança (Alves, 2011).

Segundo Chiavenato (1999), a liderança é vista como uma forma de influência. Essa influência trata-se porém de uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional. Ainda para House e colaboradores (1999 citados em Ferreira, 2007), a liderança é a capacidade de um indivíduo não só influenciar mas também motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros. Por sua vez, Hersey e Blanchard (1977, citados em Lourenço, 2000) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa determinada situação e Weathersby (1999) refere que a liderança deve centrar-se na criação de uma visão comum, motivando as pessoas a contribuir para a visão e encorajando-as a alinhar os seus próprios interesses com os da organização.

Carapeto e Fonseca (2006, citados em Matos, 2011) observam a liderança como uma capacidade que se desenvolve e aprende, constituindo um conjunto dinâmico de capacidades que combinadas potenciam a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso.

Por outro lado, Lourenço (2000) refere que a liderança apenas se exerce se o grupo consentir implícita ou explicitamente a influência do líder, caso contrário será uma liderança ineficaz.

O líder tem de criar visões para potenciais oportunidades e comprometer os seguidores para a mudança, devendo dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva, que podem ter efeitos profundos e extraordinários sobre os seus seguidores (Rouco & Sarmiento, 2009).

Chiavenato (1999) diz-nos que a liderança é um processo chave em todas as organizações. O gestor deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. Logo, a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom gestor pode ser um bom líder, porém um líder nem sempre é um gestor, mesmo que seja de extrema necessidade empresarial a presença de um líder.

Para Rego (1998), a liderança está diretamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas de forma a que elas alcancem objetivos. Essa influência pode ser conferida por um alto cargo na organização, no qual a pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa, a qual denominamos de liderança formal, ou por outro lado, pode surgir naturalmente de dentro de um grupo, assim o líder deve saber

tornar compatíveis as suas características não só com as dos seus subordinados, como também com as da própria situação. Admite-se portanto, que a escolha do modelo de liderança a ser adotado dependerá tanto da equipa de trabalho como do comportamento dos membros do grupo.

Como se pode observar pelas inúmeras definições referidas, a liderança não é um conceito de fácil definição. O seu uso rotineiro na vida quotidiana desvirtua o modo como é definida o que dificulta a construção de um conceito (Gonçalves, 2008).

Para Kouzes e Posner (1997, citados em Gonçalves, 2008), a palavra liderança sugere a ideia de que aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, acabando por deturpar totalmente a função da liderança, pois ela não é um lugar mas sim um processo.

Para Bryman (1996), existem três elementos comuns à maioria das definições: a influência, o grupo e os objetivos. Deste modo, podemos então aferir que a liderança é vista como um processo de influência através do qual o líder induz os seus subordinados (grupo) a comportarem-se de determinada forma em direção aos objetivos da organização.

Para Quintella (2003, citado em Estender, Melo & Pereira, 2012), “a liderança no contexto moderno, representa um foco essencial para o sucesso nos negócios, ainda mais quando lidamos com as fragilizações resultantes do acirramento da competitividade” (p.4).

Goleman (2001) refere que a liderança é um estado emocional, no qual a ação é comandada através da emoção. O modo como o líder administra a sua inteligência emocional influencia a forma como este líder auxilia o grupo a cumprir metas no trabalho, sendo esta uma das funções dos gestores.

Chiavenato (1999) considera que a “liderança é um processo-chave em toda organização e tem sido uma preocupação constante, tanto das organizações que dela necessitam, como também dos teóricos e pesquisadores” (p.554), devido ao papel desempenhado pelos líderes na eficácia do grupo e da organização e é por esta razão que hoje em dia, para sobreviver a tantas adversidades, as organizações concentram especial atenção no desenvolvimento de suas lideranças devido ao poder de influência do líder e à sua capacidade de impulsionar resultados no ambiente organizacional. “Cabe ao líder a missão de atingir os resultados pretendidos pela organização através das pessoas. Sendo assim, à medida que os líderes são capazes de influenciar, motivar e dirigir os comportamentos dos seus subordinados, estão já a exercer a liderança” (Loureiro, Ferreira & Duarte, 2007, p.31).

## **2. Diferentes Abordagens e Teorias sobre a Liderança**

As investigações e os modelos explicativos acerca da liderança permitem-nos verificar diferentes orientações e influências considerando-se, hoje em dia, a existência de abordagens teóricas com determinados pressupostos e premissas que as tornam distintas. Neste sentido, são habitualmente aceites três paradigmas principais na concetualização deste tema: um centrado no estudo dos traços de personalidade, outro interessado na observação dos comportamentos assumidos pelos líderes no exercício das suas funções e o terceiro que chama a atenção para as variáveis situacionais que influenciam a eficácia da liderança (Vecchio, 1995).

Os estudos sobre a liderança não se desenvolveram da forma organizada, como tal, de seguida apresentaremos alguns marcos que nos permitirão compreender a evolução dos estudos sobre esta temática (Melo, 2004).

### **2.1. Teoria dos Traços**

O estudo da liderança iniciou-se com um esforço para identificar as características pessoais e os traços de personalidade dos líderes (Melo, 2004). Segundo Figueira e colaboradores (2008, citados em Alves, 2011), os conceitos que hoje são essenciais à cultura política foram pronunciados no Mundo Antigo. Também não é de estranhar que o próprio conceito de liderança seja uma herança das civilizações da antiguidade Clássica.

Ao falarmos em liderança não nos devemos esquecer de referir as experiências dos Gregos e dos Romanos. Já nessa altura para se ser um bom líder era necessário ser detentor de vários atributos associados à liderança, contendo estilo, motivação e carisma (Alves, 2011).

A teoria dos traços, que marca os primeiros estudos sobre liderança efetuados até à Segunda Guerra Mundial, pretendeu identificar e caracterizar os atributos pessoais dos que exerciam posições de chefia, de forma a estabelecer os padrões de personalidade que distinguiam os líderes dos que não o eram. Assim, objetivaram descortinar traços físicos (estrutura, aparência), características de personalidade (autoestima, autoconfiança) e aptidões (inteligência, fluência verbal) (Cunha & Rego, 2003).

A ideia que vigorava até então de que o homem nascia com características inatas para liderar caiu por terra quando Stogdill (1948, citado em Cunha & Rego, 2003) após rever 124 estudos chegou à conclusão que os indivíduos não se tornam necessariamente líderes devido à

posse de uma determinada conjugação de traços. O autor refere que o que pode acontecer é que o padrão de características pessoais do líder possa vir a influenciar as características, atividades e objetivos dos seus seguidores. Esta conclusão foi ainda partilhada por autores como Mam (1959), Jennings (1961), McGregor (1973), Landy (1985) (citados em Lourenço, 2000) que reconhecendo muito embora a importância das características ligadas à personalidade, consideraram que elas por si só não conseguem prever o comportamento e a eficácia dos líderes.

## **2.2. Teoria da Abordagem Comportamental**

Perante os resultados encontrados na teoria dos traços, os investigadores começaram a focalizar os seus estudos nos comportamentos de liderança, surgindo nos finais dos anos 30 do século XX a teoria da abordagem comportamental. Assim os investigadores procuraram enfatizar os comportamentos que diferenciavam os líderes eficazes. Por outras palavras, em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os investigadores procuraram determinar o que eles faziam.

Esta teoria desenvolve-se então sobre o pressuposto básico de que a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos liderados, são dependentes do que o líder faz e como se comporta (Melo, 2004).

Diferentemente dos traços, esta perspetiva defende ainda que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente.

Estes comportamentos de liderança poderiam ser apropriados em determinada situação e, em outra, definitivamente não seria o aconselhado, considerando os diversos fatores (Cunha & Rego, 2003).

Nesta teoria, procura-se chegar à definição de liderança através da observação de comportamentos de grupo. Assim, estudados os comportamentos existentes na liderança, bastaria criar programas de formação que modificassem e adotassem os comportamentos das pessoas com vista a tornarem-se líderes.

### 2.2.1. Estudo da Universidade Estadual de Ohio

Os estudos da Universidade Estadual de Ohio tiveram o seu início após a Segunda Guerra Mundial e tiveram como objetivo identificar duas dimensões independentes do comportamento dos líderes: “consideração e estrutura” (Lourenço, 2000).

Jesuíno (1986, citado por Fonseca, 1998) refere que o fator **consideração** relaciona-se com relações de confiança, respeito e apreço entre líder e subordinado enquanto o fator **estruturação** está mais direcionado para a tarefa. Estes estudos chegaram à conclusão que a maior eficácia se encontra associada à combinação de consideração elevada e estruturação elevada.

### 2.2.2. Estudos da Universidade de Michigan

Aproximadamente na mesma época dos estudos da Universidade de Ohio, a Universidade de Michigan desenvolveu um estudo que tinha objetivos muito idênticos. Investigadores como Likert (1961, citado em Neto, 2011) identificaram que os supervisores eficazes eram apontados pelos seus subordinados dentro de duas dimensões de comportamentos: orientado para a produção e orientado para o empregado. Na orientação para o empregado, segundo Parreira (2010), os líderes dão importância às relações interpessoais e individualizam as suas ações tendo em conta cada um dos subordinados e as suas necessidades.

Os empregados são “convidados” a utilizar as suas capacidades em prol da organização com fim de melhorá-la. O trabalhador não se limita a realizar as tarefas que lhes são solicitadas tendo também liberdade para criar.

Por outro lado, na orientação para a produção, os líderes têm mais atenção ao desenvolvimento das tarefas pelos seus subordinados e aos seus resultados.

## **2.3. Abordagem Situacional**

O terceiro conjunto, intitulado de teorias contingenciais – *contingency approach*, localizou-se entre o final dos anos 60 e o início dos anos 80. Embora seja de realçar o enorme avanço da teoria comportamentalista para a teoria dos traços, os investigadores consideraram que esta era reducionista na medida em que a liderança é um fenómeno complexo e como tal não se consegue compreender isoladamente, através de comportamentos e traços psicológicos (Alves, 2011). Surgem então novas teorias que consideram que se devia considerar também a situação em que o líder é chamado a liderar.

Deste modo surgem diversos modelos que consideram estas características, os quais passamos a descrever de seguida:

### **2.3.1. Teoria da Contingência de Fiedler**

Segundo o modelo de Fielder, para a compreensão da liderança devemos conjugar duas dimensões do comportamento: orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento e três critérios situacionais: estrutura da tarefa, poder de posição e relação líder-membro (Cunha & Rego, 2003). Assim, o desempenho do líder dependeria tanto da situação quanto dos atributos do próprio líder. Deste modo, a eficácia do estilo de um líder seria influenciada pelo poder de posição, pela estrutura de tarefas e pelas relações entre líder e membros do grupo.

Nesta teoria, acredita-se que o estilo de liderança de um líder é sempre fixo. Deste modo, seria importante colocar o líder perante situações em que o seu estilo fosse o mais eficaz, já que este não consegue alterar o seu estilo para se adaptar a uma determinada situação (Melo, 2004).

### **2.3.2. Teoria Path-Goal**

Ainda integrada na abordagem situacional surge a teoria do path-goal, que ao contrário da teoria de Fiedler, realça, para além da importância da situação, as necessidades e objetivos dos subordinados. Deste modo, os investigadores chegam a conclusão que o líder

eficaz será aquele que for capaz de influenciar o percurso ("path") entre o comportamento dos subordinados e os objetivos (Banner & Blasingame, 1988 citados em Lourenço, 2000).

“A função principal do líder e condição da sua eficácia, é a sua maior ou menor capacidade de motivar os subordinados para atingir os objectivos desejáveis, conseguindo maior empenho, satisfação e aceitação da sua liderança” (Lourenço, 2000, p.17). Deste modo, a função motivacional do líder é recompensar os subordinados pelo alcance dos objetivos, facilitando esse caminho por meio de progresso, esclarecendo dúvidas, reduzindo entraves e aumentando as oportunidades para a satisfação pessoal nessa trajetória.

### 2.3.3.O Modelo Normativo da Tomada de Decisão

O modelo normativo de tomada de decisão foi inicialmente desenvolvido por Vroom e Yetton em 1973 e aperfeiçoado por Vroom e Jago posteriormente em 1988 (Cunha, Rego, Cunha & Cabral- Cardoso, 2007).

Segundo este modelo, os líderes podem optar por um dos cinco processos de decisão, que podemos observar no quadro que se segue, devendo os mesmos ser usados em diferentes circunstâncias, de forma a tomar decisões eficazes.

AI – Decisão autocrática (pura).	O líder toma a decisão sozinho, utilizando a informação disponível.
AII- O líder procura informação nos subordinados; depois, decide sozinho ( decisão autocrática mitigada).	O líder decide individualmente. Todavia, previamente, procura informação junto dos seus subordinados. Não lhes refere necessariamente, qual o problema a resolver; apenas busca factos- não o seu conselho.
C1- O líder consulta, individualmente, os subordinados, mas decide sozinho.	O líder consulta os subordinados individualmente, descreve o problema a cada um, e solicita-lhes ideias e recomendações. Contudo, a decisão final é dele - podendo ou não reflectir a posição dos subordinados.
CII- O líder consulta o grupo, mas decide por si.	O líder consulta os subordinados em grupo. Recebe as respectivas sugestões e recomendações, mas cabe-lhe a tarefa de resolver qualquer diferença de opiniões e de escolher uma ou mais opções. A decisão final é dele e não reflecte necessariamente a posição dos subordinados.
GII- Decisão concordante com a opinião do grupo.	O líder discute a situação com o grupo e procura ajudá-lo a tomar a decisão. Em conjunto, formulam-se e avaliam-se alternativas e procura-se chegar a uma solução consensual. O líder coordena o encontro/ reunião, facilita o diálogo, protege os pontos de vista minoritários e assegura-se de que todos os aspectos são considerados. Não procura influenciar o grupo a adotar a sua solução – antes está pronto a aceitar e implementar qualquer decisão que tenha o apoio de todo o grupo.

**Quadro 1:** Processos Decisórios propostos pelo Modelo de Vroom e Yetton (adaptado de Cunha e Rego, 2003)

Citando Cunha e colaboradores (2007), podemos constatar que este modelo assenta em quatro critérios que permitem obter decisões eficazes:

Primeira: é importante a participação das pessoas na tomada de decisão e na implementação da mesma. Os níveis de aceitação e implementação serão maiores quando as pessoas são consultadas ou convidadas a uma decisão conjunta, do que em contexto de decisão autocrática.

Segunda: a participação resulta em decisões de melhor qualidade se os subordinados detiverem informação/conhecimento relevante para a decisão e tenderem a cooperar com o líder na direcção de uma boa decisão.

Terceira: os processos decisórios participativos aumentam os custos em tempo e outros recursos.

Quarta: a participação contribui para o desenvolvimento dos subordinados (p. 355).

#### **2.3.4. Teoria Situacional de Hersery e Blanchard**

A tentativa de identificar elementos situacionais relevantes para a liderança levou ao aparecimento de outros modelos, onde a própria eficácia do líder foi tomada em conta: a teoria situacional de Hersery e Blanchard.

A teoria (ou modelo) situacional de Hersery e Blanchard foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard em 1986 e é uma teoria que se baseia na ideia de que o estilo de liderança mais eficaz varia consoante a maturidade dos subordinados e as características da situação (Alves, 2011).

Os autores do modelo defendem que um líder eficaz é aquele que consegue identificar e diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos seus subordinados, adotando de seguida o estilo de liderança mais adequado. (Cunha & Rego, 2003).

Um dos conceitos-chave desta teoria é, desta forma, o nível de maturidade dos subordinados relativamente ao seu desempenho das tarefas (incluindo o seu desejo de realização pessoal, a sua disposição para aceitar responsabilidades e a sua capacidade/aptidão para executar a tarefa), onde podemos encontrar quatro estádios: capaz e disposto; capaz e não disposto (apreensivo); incapaz e disposto e incapaz e não disposto (inseguro) (Melo, 2004).

## **2.4. Liderança Transformacional**

Foi nos finais da década de oitenta que acabaram por surgir novas teorias da liderança que visavam apresentar propostas mais integradoras relativamente aos modelos apresentados anteriormente. De acordo com as suas antecedentes, também estas novas teorias pretendem suplantar as teorias anteriores. Deste modo, avançou-se com novas propostas que integravam os princípios e pressupostos das teorias anteriores, sendo que nesta lógica iremos distinguir os recentes trabalhos na área da liderança transformacional versus liderança transacional, e da liderança carismática.

Estas teorias partilhavam o interesse pelo estudo de líderes históricos e gestores de grandes organizações que conseguiram obter excelentes resultados no seu trabalho, mesmo quando se encontravam perante situações de crise e de grande concorrência externa. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspetos comportamentais e os traços de personalidade assim como pelo tipo de interações que se estabelecem entre todos os membros do grupo/ organização.

O conceito de liderança transformacional tem vindo a ser discutida por diversos autores (Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987, 1988; House, 1977; Podsakoff, McKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Trice & Beyer, 1986; Yukl, 1989; Bass & Avolio 1993, citados em Alves, 2011). Estes autores sugerem que os líderes transformacionais usam processos de influência de ordem superior quando comparados com os líderes transacionais. Os líderes transformacionais não se limitam a reagir aos problemas tal como os recebem, questionam-se de modo a contribuir para a construção de um objetivo coletivo.

O modelo transformacional está direcionado para características que giram em torno da mudança e inovação, pretendendo que os colaboradores atinjam a satisfação e concretizem os seus objetivos pessoais ao mesmo tempo que atingem os objetivos da organização. Os líderes transformacionais, através das suas características promovem a inspiração dos seus subordinados, estimulam-nos intelectualmente e conferem-lhes caráter individual. Tal, não só eleva os ideais e o nível de maturidade dos subordinados, como também faz com que os mesmos coloquem muitas vezes os interesses da organização à frente dos seus próprios interesses (Gois, 2011).

É portanto um modelo que está vocacionado para a motivação de pessoas e tem como grande objetivo conduzi-las a altos níveis de desempenho.

Assim, trata-se de um modelo onde o poder é partilhado com o subordinado, sendo este incentivado a participar nos processos de decisão, formando-se um conceito de interdependência entre o líder e o liderado.

Ainda para Lourenço (2000), a liderança transformacional é inspiradora no que diz respeito à partilha da visão da organização por todos os elementos que a compõem, cria um ambiente de otimismo e prevê os recursos necessários para o desenvolvimento dos liderados.

## **2.5. Liderança Transacional**

A ideia fundamental que apoia a liderança transacional é o processo associado ao reconhecimento dos desempenhos alcançados. Assim, neste tipo de liderança, o líder oferece recompensas aos subordinados em troca da sua obediência (Cunha & Rego, 2003), ou por outro lado, utiliza o sistema de punições para influenciar ou melhorar o desempenho dos seus colaboradores (Souza & Tomei, 2008), sendo que normalmente este tipo de motivação proporciona energia e orienta as pessoas para a realização das tarefas propostas.

Segundo Souza e Tomei (2008), neste tipo de liderança os seguidores concordam, aceitam ou simplesmente cumprem as determinações do líder, não existindo espaço para a criatividade ou opinião dos subordinados.

Para os mesmos autores este líder quando fornece *feedback*, este é negativo, e o contacto estabelecido com os seus subordinados acontece para repreender sobre falhas detetadas.

Normalmente, os colaboradores que trabalham sob a supervisão destes líderes solicitam a intervenção do mesmo para a resolução de problemas, pois não possuem autonomia que lhes permita desenvolver confiança ou aprender com experiências anteriores.

Ao contrário da liderança transformacional, na liderança transacional as pessoas não se empenham, nem os valores do líder e da organização influenciam a motivação dos colaboradores (Cunha & Rego, 2003)

Para Bass (1985, citado em Cunha & Rego, 2003), embora diferente do estilo transformacional, o tipo de liderança transacional é importante e complementa o primeiro, reconhecendo ainda os autores que o líder pode recorrer a ambos, caso a situação assim o recomende.

## 2.6. Liderança Carismática

Iniciado pelos trabalhos de Weber e Burns, os estudos sobre a liderança carismática foram seguidos por Bass (1985) e House (1995) (citados em Alves, 2011) e procuraram compreender os fatores que distinguem os líderes verdadeiramente proeminentes dos menos proeminentes. Os conceitos da liderança carismática e transformacional estão associados e representam uma tentativa, verdadeiramente bem-sucedida, para identificar as características dos líderes proeminentes, dado que havia algum pessimismo e descrença quanto às investigações e evolução dos conceitos da liderança pois, se por um lado, existiam várias investigações sobre a eficácia dos líderes nos diferentes contextos organizacionais, por outro lado, os resultados e as suas aplicações na área da formação continuavam a não se verificar (Rouco & Sarmiento, 2009).

Para Judge, Woolf, Hurst e Livingston, (2006), a liderança transformacional e a liderança carismática focam-se em modelar regras e em apelar aos comportamentos emocionais, assim esta teoria da liderança distingue-se da liderança transacional na medida em que esta se baseia no reconhecimento do desempenho, ajuste e esclarecimento racional dos objetivos.

O tema básico da abordagem carismática é que a liderança deve ser visionária e aqueles que têm esta visão devem dar-lhe um sentido para novas finalidades, tornando-a mais forte, com significado e como um processo de ação coletiva. A liderança não está apenas num indivíduo mas igualmente em todos os que partilham esta visão. Neste sentido a liderança transforma-se num estado de consciência coletiva, um pouco mais do que traços de personalidade ou um jogo de habilidades (Adams, 1984, citado em Rouco & Sarmiento, 2009).

O carisma torna-se assim um atributo que os seguidores dão aos seus líderes baseados nos comportamentos observados. Os comportamentos que suportam a liderança carismática incluem a articulação de uma visão estratégica, a sensibilidade às necessidades dos seguidores, a sensibilidade ao ambiente, a coragem para tomar riscos e a disponibilidade para fazer auto-sacrifícios para materializar a visão da organização (Conger & Kanungo, 1998, citados em Rouco & Sarmiento, 2009).

A partir da conceção destas teorias que acabámos de referir surgem os estilos de liderança que vamos abordar no ponto seguinte.

### **3. Estilos de Liderança**

O comportamento de liderança engloba diversas funções relacionadas com o estruturar, distribuir funções, orientar, coordenar, controlar, motivar, elogiar, punir, reforçar, etc. Contudo, a capacidade de gerar energia nos outros, induzindo-os, simultaneamente, a sentirem-se motivados, entusiasmados, é a pedra basilar naquilo que são as competências de um líder da atualidade.

Ao contrário de certas identificações populares entre a existência de líder e autoritarismo, o líder tem à escolha diversos comportamentos que pode utilizar. Estas diversas formas de se comportar podem ser agrupadas em diversas categorias ou estilos, podendo afirmar-se que o desempenho da liderança se inclui num contínuo entre dois extremos.

Nesse contínuo podemos localizar tantos estilos quantas posições distinguíveis. Assim, ao longo dos tempos os autores tentaram identificar vários estilos de liderança, os quais passaremos de seguida a apresentar.

#### **3.1. A Teoria dos Três Estilos de Liderança: Estudos de Ohio**

Os primeiros estudos realizados sobre os estilos de liderança tiveram lugar em 1939, através do método experimental, realizados pelos investigadores Kurt Lewin, R. Lippitt e R. K. White, com um grupo de meninos de dez anos, orientado para a execução de tarefas (Chiavenato, 2004).

Com base neste estudo os investigadores conseguiram definir três estilos de liderança: a liderança autoritária, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

De acordo com Chiavenato (2004), na liderança autoritária o líder fixa diretrizes sem a participação do grupo, determina as técnicas para a execução das tarefas, sendo ele também que designa qual a tarefa de cada um dos subordinados. Neste caso o líder torna-se dominador o que acaba por provocar tensão e frustração no grupo. Apresenta uma postura essencialmente diretiva, dando instruções concretas, sem deixar espaço para a criatividade dos liderados. Este líder é impessoal, quer nos elogios, quer nas críticas que faz.

As consequências desta liderança estão normalmente relacionadas com uma ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados, bem como pela inexistência de qualquer amizade no grupo, visto que os objetivos são o lucro e os resultados de produção. O

trabalho só se desenvolve na presença física do líder, visto que quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se, expandindo sentimentos recalcados.

Relativamente ao estilo de líder liberal, também denominado de *laissez faire*, Chiavenato (2004) refere que não há imposição de regras. O líder não se impõe ao grupo e consequentemente não é respeitado. Os liderados têm liberdade total para tomar decisões, quase sem consultar o líder. Não há grande investimento na função, no estilo liberal, havendo participações mínimas e limitadas por parte do líder. Quem decide sobre a divisão das tarefas e sobre quem trabalha com quem, é o próprio grupo. Os elementos do grupo tendem a pensar que podem agir livremente, tendo também desejo de abandonar o grupo, visto que não esperam nada daquele líder. Como não há demarcação dos níveis hierárquicos, corre-se o risco do contágio desta atitude de abandono entre os subordinados. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e a falta de uma voz que determine funções e resolva conflitos.

No que respeita ao terceiro estilo de liderança, o líder democrático assiste e estimula o debate entre todos os elementos. É o grupo, em conjunto, que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos. Todos participam nas decisões. As diretrizes são decididas pelo grupo, havendo contudo um predomínio (pouco demarcado) da voz do líder. O grupo solicita o aconselhamento técnico do líder, sugerindo este várias alternativas para o grupo escolher. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e é o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder tenta ser um membro igual aos outros elementos do grupo. O líder democrático, quando critica ou elogia, limita-se aos factos, é objetivo. Este estilo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho progressivo e seguro. O comportamento deste líder é essencialmente de orientação e de apoio. Surgem, em resumo, grandes qualidades de relação a nível interpessoal, bem como bons resultados ao nível da produção (Chiavenato 2004).

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal os resultados ficaram aquém do esperado quer em termos de quantidade, quer em termos de qualidade do trabalho. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram uma produção inferior à conseguida com a liderança autocrática, no entanto, a qualidade do trabalho foi inegavelmente superior (Ferreira, 2008).

### 3.2. Estudos de Michigan

Um dos pesquisadores de Michigan, Likert, continuou a desenvolver os seus estudos nesta área e de acordo com Nogueira (2012), ele identificou um sistema de estilos de liderança que foi apresentado no livro “A Organização Humana” composto por quatro tipos básicos: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.

Assim, para Likert (1961, citado em Henrique, 2009), no **sistema autoritário coercitivo** o processo de decisão compete somente ao topo da organização, sendo caracterizado por um ambiente de punição com pouca comunicação e nenhuma confiança nos subordinados, havendo recompensas ocasionais.

Por outro lado, no sistema **autoritário benevolente** o processo de decisão ainda é centralizado, no entanto, existe já alguma interação e certa flexibilidade no desempenho das tarefas, embora de forma controlada, entre o líder e os subordinados. A motivação dos colaboradores continua a ser caracterizada por algum medo ou punição e por algumas recompensas.

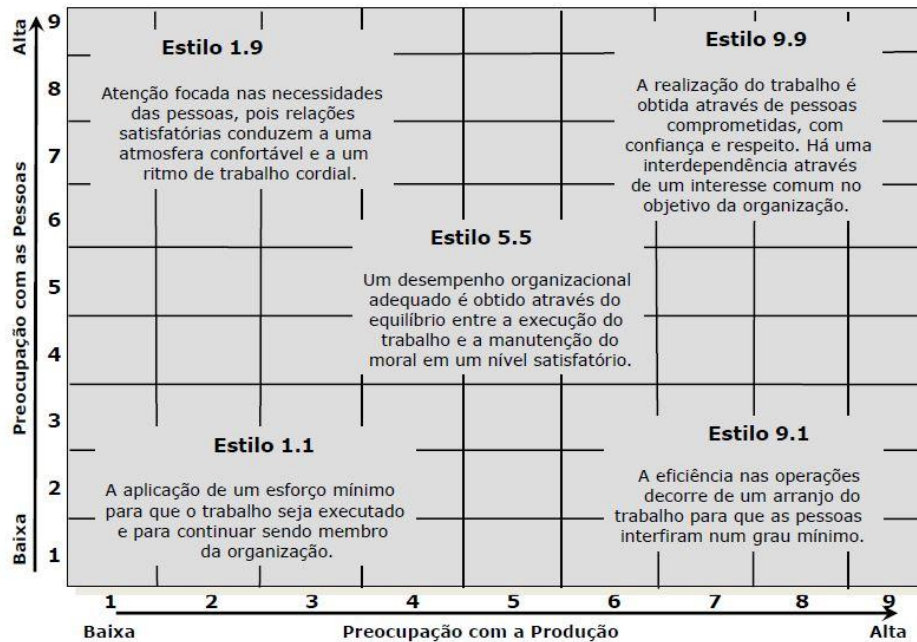
No sistema **consultivo**, o líder descentraliza as decisões organizacionais solicitando algumas ideias e opiniões dos colaboradores, continua a usar as recompensas materiais como forma de motivação para execução das tarefas e utiliza ocasionalmente as sanções.

No sistema **participativo**, o líder propicia um ambiente de envolvimento, confiança e participação dos colaboradores, utilizando as ideias e sugestões de uma forma construtiva em todo o processo de tomada de decisão, fornecendo mais liberdade para a equipa organizacional agir, de maneira a não aplicar mais punições e as recompensas são de cunho social.

### 3.3 A Grelha de Liderança de Blake e Mouton

Uma das abordagens mais divulgadas sobre a definição dos estilos de liderança é a chamada grelha de liderança desenvolvida nos anos 60 por Robert Blake e Jane Mouton. Este modelo baseia-se nas pesquisas anteriores, nomeadamente nos estudos de Ohio, e consiste numa grelha de liderança que é constituída por um diagrama que apresenta: uma variável relacionada à produção (no eixo de “x”), e outra variável relacionada às pessoas (no eixo de “y”); com intervalos ordenados de 1 a 9 formando uma matriz bidimensional (nove por nove), tendo o número 1 como a grandeza de menor intensidade; o número 9 o de maior intensidade e o 5 representando um grau intermédio. A matriz comporta 81 posições ao longo da qual

estão distribuídos os tipos de liderança identificados pelos investigadores, e dessa forma, estas dimensões combinadas resultam em diferentes estilos de liderança. Esse diagrama pode ser observado na Figura 7, que a seguir apresentamos.



**Figura 7:** Grelha de Liderança de Blake e Mouton

([http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_do\\_desenvolvimento\\_organizacional#mediaviewer/File:Managerial\\_Grid.JP](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_desenvolvimento_organizacional#mediaviewer/File:Managerial_Grid.JP)  
G.)

Segundo Nogueira (2012), cada posição na grelha representa um possível estilo de liderança, criando as seguintes cinco possibilidades principais:

- O estilo **1.1** representa um líder que tem preocupação mínima tanto com as tarefas organizacionais quanto com as pessoas da organização, adotando uma postura passiva e uma liderança precária.
- O ponto **1.9** representa o estilo em que o líder dispensa uma maior atenção às necessidades de relacionamento com as pessoas, proporcionando bem-estar aos subordinados, por outro lado, é pouco preocupado com as tarefas.
- No ponto **9.1** o estilo de liderar é inteiramente orientado para a produção, com características centralizadoras e autoritárias; neste estilo o líder dificilmente acata sugestões e pouco dá atenção aos subordinados.
- No estilo **5.5** está o tipo de líder da indecisão, pois situa-se no meio termo em relação à orientação para as tarefas e à orientação para os subordinados.

- O ponto 9.9 expressa um estilo de liderança na qual o líder consegue trabalhar bem a confiança das pessoas e otimizar a eficiência das operações dos subordinados, integrando bem as duas dimensões para uma maior eficácia do resultado.

### **3.4. Os Estilos de Liderança nas Teorias Situacionais ou Contingenciais**

As teorias situacionais ou contingenciais, como já referido, têm como princípio básico a não existência de um único estilo ou característica de liderança válidos para todas as situações, antes pelo contrário, cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferenciado. Segundo estas abordagens, o líder eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. Assim, as variáveis fundamentais a ser consideradas nas teorias contingenciais da liderança são três: o líder, o grupo e a situação (Cunha et al., 2007).

O modelo contingencial de Fiedler foi o primeiro modelo contingencial sobre liderança e suportou que a eficácia do desempenho do grupo depende da ligação entre o estilo de liderança praticado com o grau de controlo e de influência que o líder tem da situação (Robbins, 1994, citado em Marinha, 2013). Assim, para melhor compreendermos a liderança deveríamos conjugar duas dimensões do comportamento: orientação para a tarefa e orientação para o relacionamento e três critérios situacionais: estrutura da tarefa, poder de posição e relação líder - membro (Cunha & Rego, 2003). Assim, o desempenho do líder dependeria tanto da situação quanto dos atributos do próprio líder. Deste modo, a eficácia do estilo de um líder seria influenciada pelo poder de posição, pela estrutura de tarefas e pelas relações entre líder e membros do grupo.

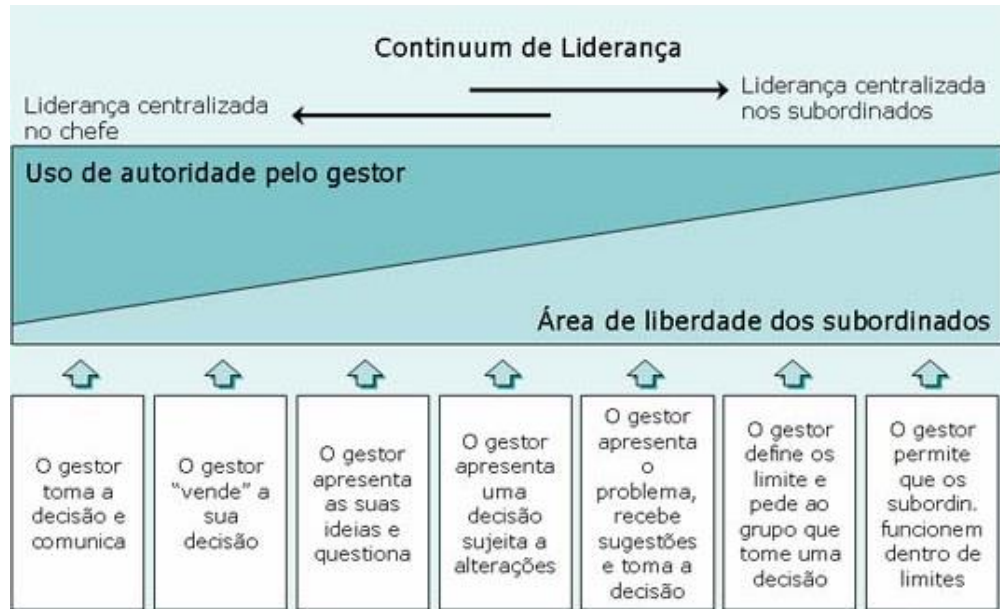
Nesta teoria, Fiedler (1963, citado em Melo, 2004) acredita que o estilo de liderança de um líder é sempre fixo. Deste modo, seria importante colocar o líder perante situações em que o seu estilo fosse o mais eficaz, já que este não consegue alterar o seu estilo para se adaptar a uma determinada situação.

O modelo indica que em situações de baixa e elevada favorabilidade, os líderes mais orientados para a tarefa são mais eficazes do que os orientados para o relacionamento, ocorrendo o inverso quando a situação se situa num nível mediano de favorabilidade.

### 3.5. O *Continuum* da Liderança

Robert Tannenbaum e Warren H. Schmidt são os responsáveis pelo desenvolvimento desta abordagem no início da década de 60, que posteriormente foi revista em 1973 pelos mesmos investigadores. Nesta obra, eles propuseram um modelo explicado através de uma linha composta por sete atitudes possíveis para um líder. Esta mesma linha combinava a autoridade do líder com a liberdade dos subordinados, no que se refere à tomada de decisões, sugeria assim um *continuum* de comportamentos de liderança (Nogueira, 2012).

De acordo com Cunha e colaboradores (2007), nenhum dos extremos do *continuum* é absoluto, ou seja, existe uma limitação na autoridade dos líderes e na liberdade dos subordinados. Ao longo desse *continuum* são representadas ações dispostas desde o extremo esquerdo, com o enfoque no gestor ou no chefe (autoritária), onde os líderes usam do poder para influenciar os seus subordinados e são orientados para a produção. No outro extremo e seguindo para a direita está patenteado o enfoque nos subordinados (democrática), sendo que os líderes deste lado permitem considerável liberdade aos subordinados e estão voltados para o relacionamento com o grupo conforme ilustra a Figura 8.



**Figura 8:** *Continuum* de Padrões de Liderança

(<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/continuumlideranca.htm>.)

### 3.5. Os Estilos de Liderança na Teoria de Hersey e Blanchard

Como já referido, o modelo de liderança situacional foi desenvolvido por Hersey e Blanchard com base em observações acerca da eficácia dos estilos de liderança.

O modelo parte da premissa de que a liderança eficaz “é uma função de três variáveis: o estilo do líder (L), a maturidade do liderado (I) e a situação (s). A eficácia (E) da liderança seria, então, expressa através da seguinte fórmula:  $E = f(L, I, s)$ .” (Agostinho & Amaro, 2007, p. 5).

Nesta teoria, Hersey e Blanchard fazem referência ao conceito de **comportamento de tarefa**, o qual se relaciona com a estruturação trabalho. Assim, para os autores, quanto mais alto o comportamento de tarefa, mais o líder se empenha em planejar, controlar, organizar e dirigir seu subordinado. Quanto mais baixo o comportamento de tarefa, mais o líder deixa estas atividades a cargo do subordinado; e ao conceito de **comportamento de relacionamento** que por seu turno diz respeito ao apoio dado ao subordinado. Neste caso, quanto mais alto for o comportamento de relacionamento, mais o líder se empenha em oferecer apoio sócio emocional e canais de comunicação ao subordinado.



**Figura 9:** Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

([http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010411691997000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010411691997000200006).)

Como podemos observar através da análise da figura 9, Hersey e Blanchard (1986) estabeleceram quatro quadrantes básicos de comportamento do líder, em função da ênfase dada aos aspectos da produção (tarefa) e do subordinado (relacionamento), de onde surgem as quatro seguintes combinações: tarefa alta (muita ênfase na tarefa) e relacionamento baixo

(pouca ênfase no relacionamento); tarefa alta e relacionamento alto; tarefa baixa e relacionamento baixo; tarefa baixa e relacionamento alto.

Após a análise da primeira variável, o comportamento do líder, Hersey e Blanchard (1986) analisam a segunda, a maturidade dos liderados. Assim, para os autores “maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento” (p.187). Este conceito divide-se em duas componentes: a maturidade no trabalho (capacidade) e a maturidade psicológica (motivação).

A maturidade no trabalho está relacionada com a capacidade de fazer alguma coisa, referindo-se ao conhecimento e à compreensão. As pessoas com alta maturidade no trabalho numa determinada área do conhecimento, têm a capacidade e a experiência necessária para executarem certas tarefas sem direção do líder. Já a maturidade psicológica refere-se à disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Está ligada à autoconfiança, empenho e realização pessoal. Os indivíduos que possuem alta maturidade psicológica julgam que a responsabilidade é importante, tem confiança em si mesmas e sentem-se bem nesse aspeto do seu trabalho não precisando de grande encorajamento para cumprir suas tarefas.

De acordo com a figura 9, constatamos que o nível de maturidade (capacidade + motivação) dos indivíduos pode assumir quatro estádios:

- **M1:** pessoas que demonstram baixa capacidade para realizar as tarefas e ao mesmo tempo falta de vontade para assumir responsabilidades (baixa capacidade e motivação);
- **M2:** pessoas ainda com insuficiente capacidade de realização, mas algumas vezes demonstram vontade; tem motivação mas carecem de competências necessárias para a realização das tarefas e assumir um nível maior de responsabilidade (baixa capacidade e alta motivação);
- **M3:** pessoas com bastante capacidade de realização mas com níveis de motivação por vezes instáveis, nem sempre respondendo favoravelmente às solicitações do líder (alta capacidade e baixa motivação);
- **M4:** pessoas com um elevado grau de capacidade de realização e competências e com muita vontade de fazer o que lhe é solicitado (alta capacidade e motivação).

De acordo com Hersey e Blanchard (1986), para fazer face aos diferentes tipos de maturidade, o líder eficaz deve utilizar diferentes estilos de liderança, ou seja, deve adaptar-se à situação que se lhe apresenta e é a este nível que referimos a terceira variável: a situação. Para os autores, cada nível de maturidade origina um estilo adequado de liderança, conforme ilustra a figura 9.

Para os autores, o estilo de liderança adaptado a cada um dos quatro níveis de maturidade, inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direção) e comportamento de relacionamento (apoio). Deste modo, e tendo em atenção os estádios de maturidade dos subordinados, é possível definir quatro estilos específicos de liderança:

- **M1: Dirigir - (alta orientação para a tarefa e baixo relacionamento)** – O líder define os papéis e informa os subordinados sobre as tarefas, quando e como executá-las, há, por isso, uma grande ênfase no comportamento diretivo – diz às pessoas o que espera delas, os prazos de execução, regras, metodologias, etc.
- **M2: Persuadir/ Treinar (Coaching) - (alta orientação para as tarefas e alto relacionamento com as pessoas)** – O líder fornece comportamento diretivo e de apoio aos subordinados para que as tarefas possam ser executadas conforme ele as definiu e estruturou. Trata os subordinados como iguais e simultaneamente treina as suas competências.
- **M3: Participar - (baixa ênfase na estruturação das tarefas e alto nível de relacionamento com as pessoas)** - O processo de decisão é partilhado, sendo o papel principal do líder, o de facilitador e comunicador, percebendo a competência dos subordinados, consulta-os para tomar decisões.
- **M4: Delegar - (baixa ênfase na estruturação das tarefas e baixo nível de relacionamento com as pessoas)** – O líder dá escassa direção e apoio aos colaboradores, pois estes são maduros e autónomos. A delegação funciona como forma de promover as suas competências e a sua maior responsabilidade. Este estilo só é adequado quando os colaboradores são realmente capazes de desenvolverem o trabalho e têm elevados níveis de motivação para fazer o que lhes é solicitado.

Cada estilo de liderança é uma combinação de comportamentos de tarefa e de relacionamento. Deste modo, este modelo considera as seguintes relações:

- **E1:** Tarefa alta e relacionamento baixo;
- **E2:** Tarefa alta e relacionamento alto;
- **E3:** Tarefa baixa e relacionamento alto;
- **E4:** Tarefa baixa e relacionamento baixo.

Para promover o crescimento do indivíduo para o nível de maturidade mais alto (M4), não basta apenas que o líder determine o nível de maturidade de seu liderado e aplique o estilo de liderança mais adequado. Este é um requisito necessário mas não suficiente. O

líder precisa conduzir um processo de amadurecimento do liderado, que deve ser lento e gradual, sempre no sentido M1, M2, M3 e M4 (Kovaleski & Silva, 2006).

A liderança situacional baseia-se na premissa de que para pessoas com pouca capacidade e motivação (M1) é preciso mais controlo e estruturação das tarefas. À medida que a pessoa vai tornando capaz (M2), o controlo deve ir diminuindo e o apoio sócio emocional deve ir aumentando. Uma vez que a capacidade e a disposição tornam-se ainda maiores (M3), o líder deve diminuir ainda mais o seu controlo e também o seu comportamento de relacionamento. Finalmente, para pessoas com alta maturidade (M4), já não é mais necessário apoio sócio emocional. Estas pessoas preferem a autonomia, sentindo-se satisfeitas quando as tarefas e as decisões são deixadas por sua conta.

Em síntese, foi possível verificar neste capítulo que a liderança é uma das ferramentas mais importantes do processo de trabalho, assumindo um papel crucial no funcionamento da equipa.

Porque a literatura nos revela que o desempenho e produtividade dependem em muito da motivação e satisfação profissional que o líder consegue impulsionar nos seus subordinados, o capítulo seguinte será dedicado inteiramente ao estudo destes dois conceitos, para que possamos compreender quais as características individuais, organizacionais ou situacionais que possam comprometer ou influenciar a eficácia de um determinado estilo de liderança.

---

## CAPITULO III - SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Perante os constrangimentos e condições adversas com que atualmente as organizações se deparam, um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos passa por encontrar formas alternativas que mantenham a motivação e satisfação dos seus trabalhadores.

Sabemos que os recursos humanos são as peças chave de qualquer organização, como tal há que mantê-los motivados e satisfeitos pois, segundo Cunha e colaboradores (2007), implícita ou explicitamente, estes dois conceitos têm sido associados ao desempenho laboral.

Neste capítulo, pretendemos distinguir os conceitos de motivação e satisfação que tão vulgarmente aparecem como sendo idênticos, quando na verdade são conceitos distintos e produzem igualmente efeitos distintos.

Tendo no entanto como objetivo aprofundar o conceito de satisfação, iremos neste capítulo incidir um pouco mais sobre as teorias que foram construídas em torno do conceito, bem como tentar compreender as variáveis que o condicionam.

### **1. Conceito de Motivação**

A motivação é um dos conceitos mais estudados nas Ciências Sociais, pois consegue explicar grande parte das razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações (Santos, 1991, citado em Barbosa, 2009).

Wiley (1997) descreve o conceito de motivação como um estado interno e individual, intencional e dinâmico. Para o autor trata-se de um estado interno e individual porque ocorre no interior de cada indivíduo e cada indivíduo tem diferentes necessidades e objetivos; é intencional na medida em que os comportamentos que dela derivam são voluntários e dinâmicos porque resultam da influência de fatores individuais e situacionais.

Cunha e colaboradores (2007) definem motivação como um conjunto de forças energéticas que provém do próprio indivíduo ou do ambiente externo a ele, sendo este conjunto de forças energéticas que origina o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do colaborador para realizar com dinamismo e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado. Geralmente, salientam-se três componentes na

motivação: o impulso, a direção e a persistência do comportamento (Mitchell, 1982; Kanfer, 1990, 1992; Katzel & Thompson, 1990; Locke & Lathan, 1990; Vallerand & Thill, 1993, citados em Tamayo & Paschoal, 2003).

Westwood (1992, citado em Costa, 2012) refere que na origem da motivação está sempre uma necessidade não satisfeita que conduz a uma tensão para agir, e de forma a que esta desapareça ou diminua o indivíduo procura comportar-se de forma a alcançar determinado(s) objetivo(s).

Para Chiavenato (2002), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico” (p.80).

Cunha e colaboradores (2007) constataram que embora sejam enúmeras as definições do conceito de motivação, todas elas tendem a incluir quatro elementos essenciais:

- estimulação: forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento;
- ação e esforço: comportamento observado;
- movimento e persistência: manutenção no tempo do comportamento motivado;
- recompensa: reforço das ações anteriores.

Segundo os referidos autores, existem dois tipos de motivação, a motivação intrínseca e a motivação extrínseca. Ao tentarem esclarecer esta dicotomia, alguns autores explicam que a motivação é intrínseca quando o comportamento do indivíduo está orientado para a satisfação de necessidades psicológicas inatas, ou seja, fatores relacionados com os objetivos pessoais de cada indivíduo, estados fisiológicos, estados afetivos e o impacto das condições de trabalho no seu desempenho; ao passo que a motivação extrínseca refere-se ao trabalho que as pessoas executam com o objetivo de obter alguma recompensa material ou social, ou então para evitar algum tipo de punição, nomeadamente, os incentivos, recompensas e todo o conjunto de características do ambiente laboral, que têm como objetivo estimular as pessoas no trabalho.

Para Chiavenato (2002), estes dois tipos de motivação referidos não assumem um caráter tão linear pois as pessoas têm comportamentos diferentes relativamente à motivação,

as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (p.80).

O estudo da motivação no trabalho recebe interesse considerável na literatura devido, provavelmente, à sua estreita relação com a produtividade individual e organizacional. O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado.

### **1.2.1. Teoria das Necessidades de Maslow**

A teoria das necessidades de Maslow foi introduzida por volta dos anos 40. Segundo Bergamini (2008), esta teoria destaca a noção de necessidade como fonte de energia das motivações que existe no interior das pessoas.

Cunha e colaboradores (2007) falam-nos da teoria de Maslow, explicando que todos os humanos possuem necessidades que precisam de ser satisfeitas e que as mesmas se encontram organizadas em hierarquia ascendente representadas numa pirâmide, a qual é dividida em cinco níveis, assim: num primeiro nível estão as necessidades fisiológicas que basicamente são as necessidades básicas, como a fome, a sede, o sono, etc.; num segundo nível surgem as necessidades de segurança e estabilidade as quais dizem respeito ao facto de o individuo sentir que está num ambiente estável e seguro sem ameaças ou constrangimentos; já num terceiro nível estão as necessidades de pertença, que dizem respeito às relações sociais e de amizade, bem como a aceitação num grupo; em quarto lugar aparecem as necessidades de estima que se relacionam com o respeito, a autonomia, reconhecimento e atenção dos outros; por ultimo, na cúpula da pirâmide estão as necessidades de autorrealização as quais envolvem o sentimento de realização, evolução e progressão.

Esta teoria assume ainda como premissa que um individuo só sente motivação para satisfazer uma necessidade superior quando satisfaz a necessidade anterior (Cunha et al., 2007)

Silva (1998) chama a atenção para o facto de cada individuo ser único e como tal, não podemos ser rígidos na interpretação desta teoria, pois muitas vezes algumas das necessidades que a compõem apresentam-se simultaneamente.

### **1.2.2. Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial de Herzberg**

A teoria dos dois fatores de Herzberg ou também conhecida por Teoria Bifatorial, é uma explicação da natureza e das necessidades humanas baseada em estudos de satisfação no trabalho, que investigam acontecimentos críticos no local de trabalho (Bilhim, 2008).

A presente teoria sugere que temos dois grandes tipos de necessidades completamente distintos e independentes.

O primeiro tipo refere-se às necessidades motivadoras, com uma natureza intrínseca ao trabalho e que levam a uma satisfação de longa duração. Por outro lado, o segundo é composto pelas necessidades higiênicas de natureza extrínseca que levam ao afastamento da dor e ao alívio da insatisfação de curto prazo.

Os fatores motivadores são constituídos por: sentimento de realização, reconhecimento, trabalho variado e desafiante e desenvolvimento pessoal. Os fatores higiênicos são constituídos por: relação com o chefe, relação com os colegas, supervisão técnica e condições de trabalho (Cunha et al., 2007). De acordo com esta teoria, a ausência de fatores higiênicos gera sentimentos ou percepções de injustiça, ao passo que a presença dos mesmos impede apenas que os trabalhadores manifestem insatisfação. A teoria bifatorial deixa ainda implícito que o salário pode sim motivar pessoas, mas durante um curto espaço de tempo, após o qual passará a ser visto como algo garantido, deixando de motivar (Santos, Costa, Ramalho & Caetano, 2009).

A pesquisa de Herzberg foi muito útil pois “teve o mérito de chamar a atenção para os factores intrínsecos do trabalho, para o que implicava o trabalho propriamente dito e para o seu significado” (Gomes & Borba, 2011, p. 267).

Embora tenham surgido algumas críticas à teoria Herzberg, esta tem sido amplamente aceite, existindo grande familiaridade, entre os dirigentes das organizações, com as suas recomendações. Ao longo dos últimos 60 anos, a expansão vertical de cargos para permitir que os trabalhadores possuam níveis mais elevados de responsabilidade, de planeamento e controlo sobre os seus trabalhos pode, presumivelmente, ser conferida às pesquisas e conhecimentos de Herzberg (1966, citado em Robbins, 2009).

### 1.2.3. Modelo de Hackman e Oldham

O modelo mais investigado e que na literatura tem recebido mais confirmação empírica é o proposto por Hackman e Oldham (Neves, 2002).

O modelo de Hackman e Oldham pressupõe que os indivíduos podem ser motivados por via da motivação intrínseca que resulta do desempenho das tarefas, isto é, para os autores a ideia fundamental é que “os postos de trabalho são potencialmente motivantes ou desmotivantes em função das suas características, expressas em termos de dimensões” (Gomes & Borba, 2011, p. 268).

Os referidos autores criaram o modelo das características da função, que se centra na análise das tarefas que as pessoas realizam. Nesta teoria são contempladas as dimensões do trabalho, os estados psicológicos críticos que provêm dessas dimensões e as recompensas pessoais do trabalho.

O modelo das características da função indica a existência de cinco dimensões do trabalho que produzem estados psicológicos críticos no trabalhador e que resultam num conjunto positivo de resultados, sendo elas: a variedade de competências, a identidade das tarefas, o significado, a autonomia e o *feedback* (Hackman & Oldham, 1975, citados em Santos et al., 2009).

. **Variedade de competências** – Esta característica refere-se ao grau de exigência e talentos no que respeita a competências, atividades e conhecimentos, para a realização de uma determinada tarefa.

. **Identidade das tarefas** – Refere-se ao grau em que é requerida a execução de um trabalho onde se consegue identificar princípio e fim, onde o resultado é visível, onde o indivíduo consegue identificar esse trabalho como seu.

. **Significado** – Refere-se ao impacto das tarefas para os trabalhadores, para a organização e para a sociedade, sendo que quanto maior o impacto maior o significado do trabalho.

. **Autonomia** – Grau de liberdade e independência em termos de planeamento das tarefas e procedimentos a utilizar.

. **Feedback** – Refere-se à forma como é transmitida de forma clara ao indivíduo, se a sua tarefa foi bem executada e quais os níveis de desempenho alcançados.

Hackman e Oldham (1975, citados em Freitas & Souza, 2009) referem que estes estados psicológicos críticos influenciam diretamente os níveis de motivação intrínseca, desempenho de alta qualidade e alta satisfação no trabalho.

#### **1.2.4. O Modelo da Expectativa de Vroom**

A teoria da expectativa foi desenvolvida inicialmente por Victor Vroom em 1964, e consiste na apresentação de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e influenciam o seu desempenho, sendo elas: a expectativa, a instrumentalidade e a valência (Freire & Freitas, 2007). Assim, esta teoria pressupõe que para que a pessoa esteja plenamente motivada é preciso que o grau de expectativa, valência e instrumentalidade sejam elevados (Bilhim, 2006; Cunha et al., 2007; Neves, 2002).

Segundo Cunha e colaboradores (2007), por expectativa entende-se a probabilidade de uma determinada ação de um indivíduo poder levar a um resultado desejado. Assim, se um indivíduo considerar que determinado esforço não o vai levar ao alcance do desempenho desejado, a expectativa é nula, por seu turno, se o indivíduo concluir que o seu esforço o vai conduzir ao término da tarefa, então a expectativa é total (Freire & Freitas, 2007).

Já no que diz respeito à valência, esta é entendida na literatura como sendo o valor que um indivíduo atribui às recompensas obtidas através do seu desempenho (Cunha et al., 2007), assim, é importante que estas vão ao encontro das expectativas do indivíduo, caso contrário não vão ser valorizadas pelo mesmo. Freire e Freitas (2007) referem que a valência de uma recompensa é única e que varia de indivíduo para indivíduo. Alertam ainda os autores que a valência de uma recompensa pode alterar-se com o tempo e que o indivíduo pode mesmo começar a desvalorizá-la por estar já habituado à mesma.

Por último, a noção de instrumentalidade diz respeito à perceção da relação existente entre o bom desempenho e a atribuição de uma recompensa e que conseqüentemente este resultado pode levar a um outro resultado (Freire & Freitas, 2007). Assim, a instrumentalidade refere-se à perceção do indivíduo relativamente à relação proporcional desempenho-recompensa.

#### **1.2.5. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham**

A presente teoria, desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, em 1990, tem sido das abordagens com mais influência no campo da motivação pois trata-se de uma das teorias motivacionais realmente confirmadas empiricamente (Cunha et al., 2007).

Locke e Latham (1990, citados em Cunha et al., 2007) defendem que a definição de objetivo é “(...) a mais importante de todas as fontes de motivação” (p.169). Para os autores, quando há lugar a uma definição clara de objetivos, possíveis de ser alcançados, por parte dos

colaboradores, o desempenho dos mesmos pode aumentar consideravelmente. Assim, os investigadores pressupõem que os objetivos que mais estimulam a atenção e consequentemente aumentam o desempenho dos colaboradores teriam de ser específicos de forma a evitar objetivos vagos como “faça o melhor que puder”; mensuráveis; acordados por ambas as partes (empregado e empregador) e alcançáveis; realísticos e, com prazos temporais previamente estabelecidos (Cunha et al., 2007; Neves, 2002).

Os investigadores que se debruçaram sobre esta teoria, concluíram ainda que os objetivos que melhor se adequam ao aumento do desempenho por parte dos colaboradores devem ser difíceis, mas no entanto, alcançáveis, isto porque segundo O’neil e Drillings, (1994) e Cunha et al. (2007), trabalhar para alcançar objetivos difíceis é mais desafiante e motivador, o que conduz a níveis de esforço mais elevados.

Importa, no entanto, ter presente que para que os objetivos sejam cumpridos, é necessário que se confirmem os seguintes requisitos:

- **Aceitação:** depois de compreendidos os objetivos, é preciso que as pessoas os aceitem e se comprometam a cumpri-los;
- **Participação:** para que os objetivos sejam aceites pelos colaboradores, é preciso que os mesmos sejam do conhecimento tanto do empregado, como do empregador, havendo assim dupla participação;
- **Feedback:** O *feedback* é importante para que o indivíduo disponha da informação necessária relativamente ao esforço que tem concretizado.
- **Recompensas:** estando relacionadas com os objetivos alcançados, são também um elemento importante para a aceitação dos mesmos, embora os objetivos já sejam um elemento motivador em si mesmos (Cunha et al., 2007; Neves, 2002; O’neil & Drillings, 1994).

Os investigadores que se têm dedicado ao estudo desta teoria, têm concluído que de facto existe um efeito dos objetivos sobre o desempenho: “A experiência empírica vem acumulando evidência que quando se pede às pessoas para adoptar objectivos específicos em vez de “faça o seu melhor” o desempenho melhora consideravelmente” (Neves, 2002, p. 39).

### 1.2.6. Teoria da Avaliação Cognitiva de Deci

Esta teoria, desenvolvida por Edward Deci em 1975, sugere que existem dois subsistemas motivacionais. Um subsistema intrínseco com *locus* de controlo interno, o qual

pressupõe que as pessoas que são motivadas por fatores intrínsecos possuem o controlo do seu próprio comportamento. O outro subsistema é composto por fatores extrínsecos, com *locus* de controlo externo. O indivíduo nesta condição atribui o seu comportamento a fatores que não estão sob o seu controlo pessoal (Cunha et al., 2007).

As pessoas intrinsecamente motivadas comportam-se de maneira a satisfazer as suas necessidades internas e a obter recompensas intrínsecas, como o sentimento de satisfação, alegria, felicidade. No entanto, para Neves (2002), para que o comportamento seja intrinsecamente motivado, tem que estar livre de pressões, como é o caso das recompensas extrínsecas.

Para esta teoria os elementos externos são importantes, mas no entanto defende que os mesmos têm que ser geridos com cuidado, pois podem ser fatores de redução da motivação intrínseca dos indivíduos. Deci (1975, citado em Cunha et al., 2007) defende que as organizações devem estimular a motivação interna dos colaboradores, e é assim que ligamos o conceito de autodeterminação a esta teoria, ou seja, para esta abordagem a autodeterminação é necessária para gerar comportamentos intrinsecamente motivados.

Por outro lado, a pesquisa empírica acerca da motivação vem certificar que quanto mais oportunidades de escolha são oferecidas aos seres humanos, mais estes se sentem intrinsecamente motivados, aumentando assim a necessidade de autodeterminação e competência (Neves, 1998). Assim, segundo Cunha e colaboradores (2007), “os resultados previstos da autodeterminação, são maior criatividade, auto-estima e bem-estar” (p. 172).

Já quando não existe motivação intrínseca em determinada tarefa, a tendência é para que nasçam motivadores extrínsecos, como o desejo de prémios monetários (Cunha et al., 2007).

## **2. Satisfação no Trabalho**

O tema da satisfação no trabalho é um tema de grande interesse, tendo começado a reunir o interesse dos teóricos desde a altura em que o modelo Taylorista do trabalho foi posto em causa e se começou a valorizar o fator humano na empresa.

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas no âmbito do comportamento organizacional (Cunha et al., 2007), ocupando um lugar de prestígio nas investigações desde que Robert Hoppock lançou o livro *Job Satisfaction*, em 1935.

No entanto, a satisfação no trabalho é um fenómeno de difícil definição, pois é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspetos diferentes (Fraser, 1983, citado em Martinez & Paraguay, 2003).

Na literatura podemos observar que a satisfação no trabalho tem sido concetualizada como uma emoção (Locke, 1976, citado em Lima, Monteiro & Vala, 1995), ou como uma atitude (Schneider, 1975, citado em Lima et al., 1995), em qualquer dos casos visa dar conta de um estado emocional positivo, de uma atitude positiva perante o trabalho e das experiências em contexto de trabalho.

São no entanto inúmeras as definições do conceito de satisfação no trabalho. Entre as definições mais citadas na literatura científica distingue-se a de Locke (1976, citado por Cunha et al., 2007) a qual considera a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou agradável, resultado do valor que o individuo atribui ao seu trabalho, ou às suas experiências com o mesmo. Os autores referem que para Locke a satisfação no trabalho é um fenómeno individual e um estado emocional, logo traz consigo a alegria (satisfação) e o sofrimento (insatisfação). Para Locke (1976, citado por Marquese & Moreno, 2005) existem fatores que contribuem para a satisfação no trabalho, designadamente “eventos e condições de trabalho (trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho)” e “agentes de trabalho (colegas e subordinados, supervisores, empresa/organização)” (p. 71).

Por outro lado, Brief (1988, citado em Cunha et al., 2007) define satisfação no trabalho “como um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou de desfavorabilidade” (p.180).

Para George e Jones (1999, citado em Cunha et al. 2007), a satisfação no trabalho diz respeito ao conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho.

Os graus ou níveis de satisfação das pessoas sobre o seu trabalho, podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. Além de terem atitudes sobre o seu trabalho como um todo, as pessoas podem também ter atitudes sobre os vários aspectos do seu trabalho – como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores ou subordinados ou o pagamento. (p.180)

Por seu turno Robins (2009) concebe o conceito em estudo como

a atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente económico-financeiro, as metas e objectivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e colectivamente (p. 98).

Autores como Maciel e Camargo (2011) referem que a satisfação da pessoa na organização é “uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que têm, seja no todo, seja em relação a alguns de seus aspectos” (p.438).

Ainda Melo, Barbosa e Souza (2011) referem que a satisfação é uma avaliação subjetiva, realizada pelo trabalhador, sobre o grau em que os aspetos laborais podem ser prejudiciais ou benéficos ao seu bem-estar. Esta avaliação é dinâmica, varia de pessoa para pessoa e em cada pessoa varia com o tempo, pois o estado de satisfação, ou insatisfação, pode mudar conforme as condições gerais de trabalho presentes.

Holland, Pyman, Cooper e Teicher (2001) classificam a satisfação laboral como uma variável atitudinal que geralmente surge associada ao comprometimento do trabalhador tanto com o trabalho como com o desempenho da organização.

Podemos assim concluir que a satisfação no trabalho “resulta da avaliação que as pessoas fazem do seu trabalho e da vida em geral” (Silva, 1998, citado por Cunha et al., 2007), e como podemos observar através das definições apresentadas, a satisfação no trabalho tem sido concetualizada de diferentes modos, ora como uma emoção ora como uma atitude.

Perante esta dificuldade de definição concetual, Marquese e Moreno (2005) referem que “(...) as concepções de satisfação no trabalho mais amplamente aceites e divulgadas no meio científico são as que contemplam a importância dos aspectos psicossociais no trabalho, em que a combinação de acontecimentos ou circunstâncias, num dado momento, determina a satisfação no trabalho” (p. 77), corroborando a Teoria de Locke anteriormente descrita.

## **2.1. A Relação entre Motivação e Satisfação**

A importância dos estudos sobre a satisfação profissional deve-se a dois factos, primeiro por ser um dos resultados humanos do trabalho e, segundo por ser um conceito

sempre associado ao desempenho, levando então à ideia de que “trabalhadores satisfeitos são mais produtivos” (Cunha et al., 2007, p. 178).

Para Schermerhorn, Osorn e Hunt (1999, citados em Sardinha, 2003),

a satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo em relação ao seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, às tarefas de trabalho assim como às condições físicas e sociais do local de trabalho (p.2).

Estas respostas afetivas não são, no entanto, aquelas que prevêm o grau de desempenho dos colaboradores, nem tão pouco explicam o seu desempenho. Na verdade a variável mais indicada para influenciar o desempenho profissional é a motivação e não a satisfação (Cunha et al., 2007).

Locke (1984, citado em Martinez & Paraguay, 2003) faz a distinção entre motivação e satisfação referindo que, enquanto a motivação, de um modo geral, está relacionada com forças internas, ou seja, com fatores de ordem cognitiva que incitam os indivíduos a agir de determinada forma ou originando um determinado comportamento específico, a satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional positivo resultante da apreciação das experiências que as pessoas fazem do seu trabalho, isto é, das respostas emocionais e afetivas que resultam de uma situação de trabalho.

De acordo com o supra referido podemos afirmar que

as teorias da satisfação organizacional tentam esclarecer como e porquê as pessoas estão ou não satisfeitas com as funções que desempenham num contexto de trabalho, ao passo que as teorias da motivação tentam explicar o que origina comportamentos esforçados e persistentes no sentido de alcance de objetivos/ condições/ resultados (Cunha et al., 2007, p. 179).

Apesar de diferentes, os conceitos de motivação e satisfação continuam muitas vezes a ser confundidos tanto no âmbito organizacional como na sociedade em geral, levando a confusões teóricas e organizacionais por surgirem muitas vezes correlacionados.

Neste sentido, Cunha e colaboradores, (2007) referem que o conceito de motivação e satisfação profissional podem andar em sentidos opostos, uma vez que um indivíduo pode estar satisfeito com o seu trabalho e não se encontrar motivado para o mesmo, o que significa que ele avalia de forma positiva a sua satisfação profissional mas o seu nível de esforço não equivale a níveis de desempenho elevados. Os autores entendem o termo satisfação como um

prazer experimentado quando um desejo é satisfeito, envolvendo resultados já atingidos e, contrariamente, a motivação está relacionada a resultados a serem atingidos, ou seja, corresponde ao impulso e ao esforço para satisfazer um desejo ou alcançar uma meta.

Hackman e Oldham (1976, citados em Neves, 2002) referem que “alguns tipos de procedimentos organizacionais, nomeadamente ao nível do desenho organizacional e das características dos postos de trabalho, exercem uma influência directa sobre a motivação para o trabalho, promovendo intrínseco envolvimento” (p.14). Assim, Neves (2002) refere que “...o que ocasiona a motivação é a estrutura das funções, sendo os efeitos das características dos postos de trabalho respostas afectivas relacionadas com a satisfação e o desempenho” (p. 14).

Ao analisarmos a teoria de Herzberg, apercebemo-nos que o autor faz precisamente esta distinção, separando as necessidades das pessoas em contexto organizacional em satisfação no trabalho e motivação. Assim, as necessidades de satisfação no trabalho estão relacionadas com os fatores higiénicos, ou seja, com as condições em que o trabalho é realizado, tais como a supervisão, as relações interpessoais, as condições físicas, os incentivos e os salários.

Pelo contrário, as necessidades de motivação no trabalho estão relacionadas com as tarefas ou o trabalho, referindo-se ao desenvolvimento do potencial humano e da realização das inspirações individuais, como liberdade, criatividade e inovação, estando o reconhecimento, a criatividade, a responsabilidade e a promoção associados a uma elevada satisfação.

Para Herzberg (1968, citado em Costa, 2012), os fatores intrínsecos são aqueles que importam para a emergência da satisfação com o trabalho já para outros autores como Rodrigues, Reis e Filho (2014), os fatores que mais contribuem para determinados indivíduos estarem satisfeitos no trabalho são os fatores extrínsecos.

No que diz respeito ao peso relativo destes fatores, a literatura defende várias direções, no entanto, é notável uma tendência para considerar que são os intrínsecos os principais responsáveis pela satisfação com o trabalho. Fried e Ferris (1987, citados em Costa, 2012) chegam a afirmar que de todas as áreas da satisfação com o trabalho, a satisfação com a natureza do trabalho é a melhor preditora. Por outro lado, Cohrs, Abele e Dette (2006) concluíram que algum grau de monitorização e o envolvimento dos colaboradores nas decisões do próprio trabalho têm um efeito bastante significativo na satisfação laboral.

Também níveis de *stress* elevados e aumento do conflito trabalho-família constituem-se como fatores extrínsecos aliados à não satisfação, mas uma boa relação com o líder constitui-se como um fator preditor da satisfação profissional (Costa, 2012).

### 3. Antecedentes da Satisfação no Trabalho

De acordo com Cunha e colaboradores (2007), são três os fatores que determinam a satisfação no trabalho, sendo eles “o indivíduo, o trabalho e a interação indivíduo/ trabalho” (p.181). Assim, quando relacionamos estes fatores podem surgir as seguintes situações:

- determinadas características individuais tendem a funcionar como predisposições para níveis de satisfação superiores, independentemente do tipo de trabalho desenvolvido;
- determinadas funções tendem a provocar níveis de satisfação superiores naqueles que as executam, independentemente das características individuais dos seus executantes;
- a principal fonte de satisfação no trabalho é o grau de ajustamento entre as características do indivíduo e as do trabalho (p. 181).

Assim e para uma melhor compreensão, a literatura diz-nos que devemos resumir as causas a três variáveis, designadamente:

- **As políticas e práticas organizacionais** como a política salarial, os estilos de chefia, o processo decisional (e.g., quem participa? quando participa?);
- **As características de função**, como a variedade, identidade, significado, autonomia e feedback das tarefas;
- **As características individuais**, como a auto-estima, o *locus* de controlo, a necessidade/motivação de sucesso, etc. (Cunha et. al, 2007, p. 182).

#### 3.1. Modelos Centrados no Indivíduo/Individuais

Segundo Arvey, Carter e Buerkley (1991), os modelos centrados nas características individuais podem ser divididos em dois grupos: modelo dos efeitos pessoais específicos e modelo dos efeitos pessoais inespecíficos.

O primeiro grupo engloba os estudos orientados para as diferenças individuais e para as variáveis demográficas que possam relacionar-se diretamente com a satisfação. Assim, as diferenças individuais

referem-se às variáveis como o locus de controle, o afeto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento, etc., sendo que a este nível alguns dados sugerem que as pessoas com maior inteligência emocional denotam níveis mais elevados de satisfação com a vida. Muitas vezes, não porque a inteligência emocional cause diretamente a satisfação, mas porque gera efeitos que produzem satisfação. Por outro lado, as variáveis demográficas compreendem por exemplo a idade, o sexo e o nível de escolaridade (Cunha et al., 2007, p. 182).

Para os mesmos autores, o segundo grupo, o modelo dos efeitos pessoais inespecíficos: “permite identificar qual a influência das variáveis pessoais na satisfação sem tentarem especificar quais são essas variáveis” (p.184).

Staw e Ross (1985) e Gerhart (1987, citados em Cunha et al., 2007) através das suas investigações, concluíram que determinadas atitudes individuais têm alguma estabilidade ao longo do tempo e das situações. Embora a literatura considere que existe influência destes dois modelos na satisfação, as correlações obtidas nas investigações entre as variáveis que os compõem são fracas.

### **3.2. Modelos Centrados nas Situações**

Os modelos centrados nas situações partem do pressuposto que as características da situação são as principais causas da satisfação profissional, sendo as mais representativas para este modelo: o clima organizacional; características do trabalho e informação social (Cunha et al., 2007).

O clima organizacional pode ser definido como o conjunto de atitudes e normas, bem como a intensidade dos valores e os comportamentos dentro de um sistema social, sendo que a sua percepção influencia a satisfação (Rodrigues, 2004).

No que concerne às características do trabalho, Cunha e colaboradores (2007) apresentam três modelos: o modelo pós-cognitivo não recursivo; o modelo pré-cognitivo recursivo e o modelo pré-cognitivo não recursivo.

Assim, o modelo pós-cognitivo não recursivo menciona que as características da função e a estrutura do grupo influenciam a percepção dessa mesma função, assim, se a

emoção ligada à função for positiva, o indivíduo pode desvalorizar qualquer informação que contrarie essa percepção.

Por sua vez, o modelo pré-cognitivo recursivo assume uma causalidade unidirecional pela seguinte ordem: as características da função influenciam a satisfação com essa função, que, por sua vez, influencia a percepção dessa função.

Finalmente, o modelo pré-cognitivo não recursivo assume uma causalidade recíproca, isto é, as cognições, uma vez formadas, retroalimentam e suscitam algumas mudanças nas respostas afetivas (Cunha et al., 2007). Os mesmos autores mencionam que apenas o modelo pós-cognitivo não recursivo “foi empiricamente validado”(p.185 ).

Ainda ao nível das abordagens centradas nas situações, a literatura considera a perspectiva da informação social. A este nível, Salancik e Pfeffer (1978, citados em Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994) referem que a satisfação pode ser percebida como um fator socialmente construído, ou seja, as características do trabalho, bem como a situação do mesmo, são definidos e avaliados pela percepção dos outros. Também as atitudes e necessidades de cada um são definidas e determinadas através das informações que foram recolhidas (dos outros) acerca do ambiente.

### **3.3. Modelos Interacionistas**

Relativamente aos modelos interacionistas, estes procuram identificar as características da interação entre as características individuais e as características da situação que contribuem para a satisfação profissional (Cunha et al., 2007). Para os autores que defendem este modelo, o comportamento dos indivíduos é o resultado da convergência de fatores internos e externos.

Deste modo, as duas principais linhas de investigação no que concerne a estes modelos são a congruência e as interações dinâmicas. Assim, estes modelos, mais do que estudar as pessoas ou as situações, estudam as pessoas e as situações. A teoria da congruência menciona que as pessoas deverão ser colocadas em funções que estão de acordo as suas expectativas e necessidades, e a perspectiva das interações dinâmicas pressupõe que não só o comportamento é função do indivíduo e do contexto, como o contexto é função do indivíduo e do comportamento (Arvey et al., 1991).

## 4. Causas da Satisfação

Grande parte do tempo da vida de um colaborador é passado na organização para a qual trabalha, sendo por meio das funções que desempenha que obtém o seu sustento e que também atinge as suas realizações pessoais. Neste sentido, torna-se necessário que as organizações se preocupem com o nível de qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, pois quando as suas necessidades não se encontram satisfeitas, pode originar a sua insatisfação o que por seu turno pode levar à diminuição da produtividade, aumento do absentismo, entre outros fatores (Azevedo & Egito, 2012).

Assim, as investigações que visam conhecer as variáveis que influenciam a satisfação no trabalho têm vindo a aumentar com o intuito de auxiliar as organizações a encontrar as medidas necessárias para melhorar o nível de satisfação dos seus colaboradores.

Spector (1997) analisa os antecedentes da satisfação profissional dividindo-os em: causas derivadas de fatores associados ao indivíduo, causas demográficas e diferenças individuais, e causas derivadas de fatores do ambiente de trabalho como por exemplo: salário, trabalho em si mesmo, perspetivas de carreira, estilos de chefia, colegas, condições de trabalho, quantidade de trabalho, autonomia, horário, formação profissional, segurança no emprego).

Os autores Cunha e colaboradores (2007) parecem seguir a linha de pensamento de Spector (1997), referindo que as causas que estão na origem da satisfação profissional podem dividir-se em dois grupos: causas pessoais e causas organizacionais. As causas pessoais podem, por sua vez, ser divididas em diferenças individuais e fatores demográficos.

Ao nível das diferenças individuais, as investigações sugerem a existência de um efeito destas variáveis sobre os níveis de satisfação sentidos, ou seja, os resultados indicam que os indivíduos parecem estar, por força dos seus níveis de inteligência emocional, moderadamente predispostos para reagir de determinada forma no seu trabalho.

Os autores advertem para a não linearidade destas conclusões pois as características do trabalho podem influenciar as características pessoais, fazendo com que deste modo, os resultados obtidos sejam devidos não apenas a fatores individuais como também às características do trabalho (Cunha, et al., 2007).

No que diz respeito às variáveis demográficas, as mais frequentemente estudadas são a idade e o sexo. Relativamente à idade, os estudos demonstram que os trabalhadores mais

jovens tendem a revelar-se menos satisfeitos do que os seus colegas mais velhos. (Cunha et al.,2007)

Várias razões parecem ser capazes de explicar este resultado, nomeadamente o facto dos colaboradores mais jovens tenderem a ocupar posições hierárquicas mais baixas e funções de menor responsabilidade. Falando da variável género, as mulheres têm demonstrado índices de satisfação inferiores aos dos homens. Outros estudos, contudo, sugerem que as mulheres podem evidenciar níveis de satisfação superiores aos dos homens não existindo a este nível consenso no efeito da variável sobre a satisfação (Cunha et al., 2007).

No que concerne às causas organizacionais, os mesmos autores referem que as mais frequentemente consideradas envolvem fatores como o salário, o trabalho em si mesmo, as perspectivas de evolução na carreira, o estilo de chefia, os colegas e as condições físicas de trabalho.

Para Cunha e colaboradores (2007, p.189), o salário pode ser visto como um elemento fundamental para a satisfação profissional, pois “o dinheiro abre as possibilidades de acesso à resolução das necessidades individuais e garante estatuto, prestígio e reconhecimento social”. Ainda a este nível, estudos demonstram que existem diferenças no desempenho da mesma função entre grupos com diferentes níveis de remuneração.

Por exemplo, Litt e Turk (1985 citados em Marquese & Moreno, 2005) efetuaram uma pesquisa com 291 professores onde observaram que as maiores fontes de insatisfação no trabalho são os salários inadequados e o baixo status social da profissão.

Uma outra variável que parece influenciar a satisfação no trabalho são as características do trabalho em si mesmo. Pereira (1999) refere que o colaborador deve gostar das tarefas que realiza e sentir-se satisfeito com a sua função, pois para o autor “outra maneira de encarar o problema satisfação depende do trabalho, que deve por si só satisfazer o homem” (p. 284)

Ainda neste sentido, Robbins, Judge e Sobral (2010) defendem que “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários” (p.75). Para Cunha e colaboradores (2007), a autonomia e o *feedback* são fortes potenciadores de satisfação profissional.

Ainda para estes autores, outra variável que pode determinar a satisfação laboral é a oportunidade de promoção. Trata-se de uma variável importante para o individuo na medida em que está associada ao aumento da remuneração, do estatuto e do prestígio. Neste sentido, os autores alertam que expetativas irrealistas a este nível podem levar à insatisfação.

Bauk (1985, citado em Marquese & Moreno, 2005) considera que a falta de conhecimento das oportunidades de progresso e promoção no trabalho pode conduzir o colaborador a elevados níveis de *stress* e insatisfação relativamente ao seu trabalho.

Um outro fator que a literatura considera que contribui para a satisfação no trabalho é a relação com os colegas. Para Cunha e colaboradores (2007), as boas relações interpessoais no local de trabalho permitem desenvolver a atividade laboral num ambiente de trabalho agradável e gratificante. Bergamini (2008) parece dar mais importância a esta variável referindo que o fator relacionamento interpessoal pode mesmo compensar o défice de satisfação dos colaboradores relativamente ao fator remuneração: “a ênfase no relacionamento interpessoal é, então, o mais directo substituto da remuneração por produção” (p.8). Com esta citação, o autor demonstra que um fator intrínseco pode proporcionar uma maior satisfação que fatores extrínsecos.

A par dos bons relacionamentos sociais no ambiente de trabalho, o estudo efetuado por Wright e Cropanzano (2000, citados em Marquese & Moreno, 2005), revelou que o relacionamento com a chefia possui também uma associação estatisticamente significativa com a satisfação no trabalho. Cunha e colaboradores (2007), que também vêm as características da supervisão como um determinante da satisfação, consideram que os atributos mais significativos a este nível são a orientação do líder para as pessoas e o estilo de liderança participativo. Ainda para Azevedo e Egito (2012), para que o colaborador esteja satisfeito com o seu trabalho é importante que ele esteja satisfeito também com o seu supervisor.

Continuando a seguir o esquema apresentado por Cunha e colaboradores (2007) no seu livro Manual do Comportamento Organizacional, surgem-nos as condições físicas do trabalho que na perspectiva dos autores podem interferir com a satisfação quando se degradam de uma forma que é impossível ignorá-las.

Outra variável apontada por estes autores é a informação social. Esta influencia a satisfação profissional na medida em que pode ser alterada pela influência social e contextual. Por exemplo, “se a satisfação de uma equipa é elevada, essa satisfação será possivelmente transmitida aos novos membros como uma característica da própria equipa, influenciando deste modo os níveis de satisfação de cada um dos seus membros” (p. 186).

Ainda com o intuito de conhecer o máximo de variáveis que influenciam a satisfação, analisámos outras perspectivas para além da apresentada por Cunha e colaboradores (2007) tendo verificado o seguinte:

Francès (1984, citado em Figueiredo, 2012) refere que participação do trabalhador na tomada de decisão a nível da organização pode influenciar a sua satisfação profissional. Para

o autor, esta contribui também para a satisfação profissional na medida em que quanto maior a congruência entre a participação desejada e a efetiva, maior é a satisfação.

Peterson e Dunnagan (1998, citados em Marquese & Moreno, 2005) apuraram que o grau de instrução pode apresentar uma relação positiva com a satisfação no trabalho, visto que quem possui um maior grau de instrução possui também um maior grau de decisão em relação ao trabalho realizado.

Cavanagh (1992), através da análise ao estudo de Locke e Gruneberg, identificou três aspetos influenciadores da satisfação laboral sendo eles: diferenças na personalidade, diferenças no trabalho e diferenças nos valores atribuídos ao trabalho.

Korunka e Vitouch (1999, citados em Marquese & Moreno, 2005) verificaram por sua vez que a satisfação no trabalho está favoravelmente relacionada com a estabilidade no emprego, os salários e benefícios, o relacionamento social no trabalho, o relacionamento positivo com a chefia, as perspectivas de carreira, o ambiente físico do trabalho e bons prazos para resolução dos processos de trabalho.

Robbins (2009) refere que os principais fatores relacionados com a satisfação no trabalho são: o trabalho mentalmente desafiador, as recompensas justas, as condições adequadas ao trabalho, o apoio dos colegas, o ajuste da personalidade com o cargo e a disposição genética do indivíduo.

De acordo com o exposto, constatamos que os fatores intervenientes na satisfação no trabalho são diversos e que a sua presença ou ausência gera diferentes respostas no indivíduo.

Embora de forma não muito significativa, estudos realizados evidenciaram uma relação positiva entre maiores níveis de satisfação profissional e melhores desempenhos e maior produtividade. Parece, também, existir uma relação inversa entre a satisfação profissional e o absentismo, no sentido que pessoas mais satisfeitas denotam menor índice de absentismo (Cunha et al., 2007). Também o *burnout* e a rotatividade parecem diminuir quando os níveis de satisfação profissional estão mais elevados. A satisfação profissional pode, ainda, ser considerada um bom preditor da intenção de *turnover* (Figueiredo, 2012).

As consequências da satisfação podem ainda estender-se ao domínio dos comportamentos de cidadania organizacional. Assim, os indivíduos mais satisfeitos tendem a apresentar com maior frequência comportamentos de cidadania organizacional, sendo mais prestáveis, independentemente do comportamento de ajuda fazer parte daquilo que lhes é exigido profissionalmente ou de estar para além disso (Rego & Souto, 2004).

Perante o exposto, concluímos que é importante que as organizações, ou mais concretamente os seus gestores, se preocupem com os seus colaboradores, que adotem

políticas organizacionais que vão ao encontro da satisfação dos seus colaboradores, torna-se imperativo que os mesmos trabalhem o ambiente relacional, motivem a participação e colaboração, e arranjem formas criativas de compensação, pois embora não haja ainda correlação significativa entre as variáveis satisfação e desempenho, podemos afirmar com certeza que um colaborador satisfeito irá mais rapidamente alinhar os seus objetivos pessoais com os objetivos da organização, o que mais cedo ou mais tarde trará reflexos positivos para essa mesma organização.

PARTE II - INVESTIGAÇÃO  
EMPIRICA



---

## CAPITULO I - A INVESTIGAÇÃO E SUA METODOLOGIA

Segundo Fortin (1999), “a investigação científica é um processo que permite resolver problemas ligados ao conhecimento dos fenómenos do mundo real no qual vivemos” (p.15), tratando-se portanto de uma forma ordenada e sistemática de adquirir respostas para questões que preocupam o investigador.

Toda a investigação deve procurar a utilização de processos objetivos e rigorosos, os quais devem ir ao encontro do problema que se pretende investigar e permitam uma nova aplicação nas mesmas condições (Tuckman, 2000).

Todo o processo de investigação compreende três fases: a fase concetual; a fase metodológica e a fase empírica. Uma vez que já abordamos anteriormente a fase concetual, importa agora apresentar a fase metodológica do nosso estudo, onde iremos apresentar ao leitor os métodos escolhidos para obter as respostas às questões de investigação por nós formuladas.

No presente capítulo pretende-se identificar a questão de investigação, definir os objetivos, formular as hipóteses, definir as variáveis, definir a população e amostra, descrever os métodos de colheita de dados que irão ser utilizados e os procedimentos utilizados.

### **1. Problemática**

Segundo Fortin (1999), os passos prévios à escolha de um problema de investigação são:

1. Escolher um domínio ou um tema que suscite interesse da parte do investigador;
2. Enunciar uma questão de investigação preliminar que representa a interrogação face ao domínio em estudo;
3. Considerar os tipos de questões pivôs;
4. Determinar o tipo de questão de investigação em relação ao estudo dos conhecimentos no domínio escolhido;
5. Proceder a uma análise crítica da questão que conduzirá ao seu enunciado final (p. 48).

Não é fácil no entanto, transformar o que vulgarmente se apresenta como um objeto de interesse ou uma vaga preocupação num projeto de investigação operacional (Quivy & Campenhoudt, 1992).

Tuckman (2000) dá-nos algumas pistas de como podemos formular um problema de investigação, referindo que um problema de investigação deve apresentar os seguintes critérios:

1. Deve estabelecer uma relação entre duas variáveis;
2. Deve ser formulado de forma clara e sem ambiguidade;
3. Deve ser formulado em forma de questão (ou, em alternativa em forma de uma questão implícita);
4. Deve ser testável por métodos empíricos; ou seja deve ser possível recolher os dados que respondam à questão formulada;
5. Não deve representar qualquer atitude moral ou ética (p. 37).

A área da liderança tem merecido a atenção de vários investigadores pois é concebida como um forte preditor da satisfação dos colaboradores. A literatura mostrou-nos no capítulo anterior que são vários os estudos acerca do tema (Cunha et al., 2007; Goleman, 2002; Lourenço, 2000; Melo, 2004), no entanto, a sua pertinência continua a verificar-se, pois cada vez mais interessa que este tema seja investigado nos diferentes contextos em que existe um líder a dirigir/ orientar os seus colaboradores. Não obstante, trata-se de um tema que interliga as relações humanas com as realidades organizacionais, e como tal assume um cariz de complexidade pois “a dimensão “liderança” e a sua necessidade dependem da quantidade de mudanças no ambiente exterior. À medida que aumentam as mudanças, e elas continuarão a aumentar em todo o mundo, a necessidade de liderança também aumentará” (Calvosa, Correia, Moura & Neto, 2005, p. 252).

Grande parte dos estudos existentes circunscreve ainda muito o conceito de liderança a situações relacionadas com organizações com fins lucrativos. Não obstante, à semelhança das outras organizações também as organizações sem fins lucrativos, mais precisamente as IPSS's, deparam-se diariamente com novos desafios, sejam eles ao nível da competitividade, da qualidade da prestação dos serviços ou mesmo da escassez de recursos. Uma vez que uma IPSS vai buscar ao contexto empresarial muitas das suas ações de gestão, torna-se pertinente que estas organizações se concentrem igualmente nas questões de liderança para que o exercício da mesma promova a satisfação dos seus colaboradores, pois são estes os maiores impulsionadores da sua missão.

Preocupados com esta problemática formulamos a seguinte questão de investigação:

*Qual a relação entre os Estilos de Liderança utilizados pelos Diretores Técnicos e a Satisfação dos Colaboradores de IPSS's?*

## **2. Objetivos**

Decorrente da questão formulada, o presente estudo tem como objetivos:

1. Conhecer as variáveis que caracterizam a amostra em estudo, do ponto de vista pessoal e demográfico;
2. Identificar o estilo de liderança dominante dos diretores técnicos, segundo a percepção dos colaboradores;
3. Apurar o grau de satisfação dos colaboradores nas diferentes dimensões (Instalações; Autonomia Profissional e Pessoal; Compensação Financeira; Outros Benefícios; Desempenho Profissional e Formação; Supervisão; Política e Estratégia; Mudança e Inovação; Sistema de Gestão da Qualidade; Segurança);
4. Verificar se o grau de satisfação dos colaboradores nas diferentes dimensões varia em função das variáveis sociodemográficas e profissionais (género; idade; tipo de vínculo, tempo de vínculo; habilitações profissionais; resposta social a que está afeto)
5. Relacionar os estilos de liderança dos diretores técnicos com o grau de satisfação dos colaboradores.

## **3. Hipóteses**

1. Existe relação significativa das variáveis sociodemográficas e profissionais (género; idade; tipo de vínculo, tempo de vínculo; habilitações profissionais; resposta social a que está afeto) e a satisfação do colaborador no trabalho.
2. Existe relação significativa entre o estilo de liderança do diretor técnico e a satisfação do colaborador no trabalho.

## **4. Tipo de Estudo**

Decorrente das questões colocadas e dos objetivos delineados, para a presente investigação escolhemos utilizar o método quantitativo.

Segundo Fortin (1999), o método quantitativo traduz um processo sistemático de colheita de dados que se podem observar e quantificar, tendo como objetivo final o teste de hipóteses anteriormente levantadas.

Ainda no sentido de dar resposta ao nosso problema e mais uma vez de acordo com os objetivos definidos, desenhou-se um estudo de carácter descritivo, na medida que pretende “estudar, compreender e explicar a situação actual do objecto de investigação” (Carmo & Ferreira, 1998, p. 213); transversal, pois retém a informação num determinado espaço de tempo (Hochman, Nahas, Oliveira, Renato, & Ferreira, 2005) e correlacional na medida em que se pretende “explorar relações entre variáveis” (Fortin, 1999, p.174).

## 5. Variáveis

“As variáveis são qualidades, propriedades ou características de objectos, de pessoas ou de situações que são estudadas numa investigação” (Fortin, 1999, p. 36) e às quais são atribuídos números. Serão no entanto os objetivos da investigação e os sujeitos inquiridos que determinarão a variância desses números. A variável dependente para Fortin (2009) é a que sofre o efeito esperado da variável independente: é o comportamento, a resposta ao resultado observado que é devido à presença da variável independente. Por outro lado, a variável independente é a que o investigador manipula para medir o seu efeito na variável dependente.

Este estudo contempla a presença de variável dependente e variáveis independentes, as quais passaremos de seguida a identificar:

**Variável dependente:** grau de satisfação dos colaboradores das IPSS`s com as instalações, a autonomia profissional e pessoal, a compensação financeira, os outros benefícios, o desempenho funcional e formação, a supervisão, as relações de trabalho internas, a política e estratégia, a mudança e inovação, a qualidade e a segurança.

**Variáveis independentes:** género; idade; tipo de vínculo à instituição; tempo de vínculo à instituição; habilitações literárias; resposta social a que está afeto; estilo de liderança do diretor técnico.

## **6. População e Amostra**

De acordo com Fortin (2009), a população refere-se a um conjunto de sujeitos que partilha de características que são comuns entre eles, as quais são definidas segundo critérios pré-estabelecidos. Assim, quando escolhemos determinada população para ser submetida a uma investigação, a essa população damos o nome de população alvo.

Para Fortin (2009), a população alvo é um conjunto de elementos que satisfaz os critérios que foram definidos antecipadamente, sendo a partir deste conjunto de indivíduos que o investigador vai fazer a generalização dos resultados a toda a população.

Porque por norma é difícil estudarmos toda a população sobre qual a investigação incide, normalmente os investigadores utilizam uma porção dessa população, dando-se à mesma o nome de amostra.

Para a presente investigação utilizámos o método de amostragem não probabilístico por conveniência. Este método caracteriza-se pela escolha dos elementos ser feita por conveniência ou por facilidade, estando os sujeitos escolhidos presentes num determinado local e momento preciso (Fortin, 1999).

### **6.1. Amostra**

A nossa amostra é constituída por 85 sujeitos, os quais desempenham funções relacionadas com o apoio à terceira idade, deficiência e infância em 9 IPSS's pertencentes a um concelho do distrito da Guarda e a uma freguesia do concelho de Viseu. Todas as instituições em estudo possuem um diretor técnico e apenas 5 estão a trabalhar mediante o sistema de gestão da qualidade, o que explica a redução da nossa amostra ( $n=39$ ) quando estudamos a dimensão "Satisfação com o Sistema de Gestão da Qualidade".

Importa referir que foram entregues aos diretores técnicos 129 questionários para serem distribuídos pelos respetivos colaboradores, dos quais obtivemos 85 preenchidos corretamente.

Apresentamos de seguida as características sociodemográficas e profissionais da nossa amostra.

## Género

Pela análise da tabela 2, podemos observar que existe um maior número de inquiridos, e conseqüentemente, uma maior percentagem do sexo feminino (n=82; 96,5%) contrariamente ao sexo masculino (n=3; 3,5%).

**Tabela 2:** Distribuição dos participantes em função do género

Género	n	%
<i>Feminino</i>	82	96,5
<i>Masculino</i>	3	3,5
Sub-total	85	100
Não resposta	0	0
Total	85	100

Mo (Género) – feminino

## Idade

De acordo com a tabela 3, podemos constatar que a maior parte dos inquiridos se situa entre os 22 e os 31 anos (n= 23; 27,1%) e os 43 e os 53 anos (n=23; 27,1%). Seguidamente surgem em maior número os inquiridos que se situam entre os 32 e os 42 anos (n= 21; 24,7%). Menos representados estão os inquiridos com idades compreendidas entre os 54 e os 65 anos (n= 18; 21,2%).

Podemos ainda observar que o inquirido mais novo tem 22 anos e o mais velho 65.

**Tabela 3:** Distribuição dos participantes em função da idade por classes etárias

Idade	n	%
<i>22 a 31 anos</i>	23	27,1
<i>32 a 42 anos</i>	21	24,7
<i>43 a 53 anos</i>	23	27,1
<i>54 a 65 anos</i>	18	21,2
Total	100	100
Mínimo	22	
Máximo	65	

Mo (Idade) – 22-31 anos; 43-53 anos

X (idade) = 41, 25 anos

### **Tipo de Vínculo à Instituição**

A tabela 4 permite-nos concluir que a maioria dos inquiridos encontra-se vinculado à instituição para a qual trabalha através de um contrato sem termo (n= 66; 77,6%), de seguida observamos que 12 (14,1%) inquiridos se encontram a trabalhar através de um contrato temporário; 2 inquiridos (2,4%) estão a fazer um estágio na entidade sobre a qual responderam. Constatamos ainda que 3 (3,5%) respondentes se encontram integrados na instituição através de uma medida de apoio ao emprego designada contrato emprego inserção, e por fim, 2 (2,4%) respondentes exercem as suas funções através de um contrato de prestação de serviços.

Conclui-se que a maioria dos respondentes “pertence ao quadro” de trabalhadores.

**Tabela 4:** Distribuição dos participantes relativamente ao tipo de vínculo à instituição

Tipo de vínculo à Instituição	n	%
<i>Contrato sem termo</i>	66	77,6
<i>Contrato temporário</i>	12	14,1
<i>Estágio</i>	2	2,4
<i>Contrato emprego inserção</i>	3	3,5
<i>Prestação de Serviços</i>	2	2,4
Sub-total	85	100
Não resposta	0	0
Total	85	100

Mo (Tipo de vínculo à Instituição) – contrato sem termo

### Tempo de Vínculo

Pela análise da tabela 5 podemos observar que 30 (35,3%) respondentes trabalham há mais de 10 anos para a instituição sobre a qual responderam. De seguida, surgem em maior número os inquiridos cujo tempo de vínculo está compreendido entre o 1 e os 5 anos (n=24; 28,2%). Para o período de tempo de 6 a 10 anos, encontram-se 15 inquiridos (17,6%) e por ultimo, há menos de um ano, existem 16 colaboradores a trabalhar nas IPSS's em estudo.

**Tabela 5:** Distribuição dos participantes relativamente ao tempo de vínculo à instituição

Tempo de vínculo à Instituição	n	%
<i>Menos de um ano</i>	16	18,8
<i>1 a 5 anos</i>	24	28,2
<i>6 a 10 anos</i>	15	17,6
<i>Mais de 10 anos</i>	30	35,3
Sub-total	85	100
Não resposta	0	0
Total	85	100

Mo (tempo de vinculo à Instituição) – Mais de 10 anos

## Habilitações literárias

No que respeita às habilitações literárias dos participantes podemos observar segundo a tabela 6, que 29,4%, ou seja, 25 inquiridos possuem o 1º ciclo do ensino básico. De seguida constatamos que 11 respondentes, ou seja, 12,9% da amostra possui o 2º ciclo e 25,9%, ou seja, 22 inquiridos possuem o 3º ciclo do ensino básico. Seguem-se os participantes que possuem o ensino secundário, atingindo uma percentagem de 17,6% (n=15). Por último, temos 12 inquiridos, ou seja, 14,1% da nossa amostra que possuem uma licenciatura.

**Tabela 6:** Distribuição dos participantes relativamente às habilitações literárias

Habilitações Literárias	n	%
<i>1º Ciclo do ensino básico</i>	25	29,4
<i>2º Ciclo do ensino básico</i>	11	12,9
<i>3º Ciclo do ensino básico</i>	22	25,9
<i>Ensino secundário</i>	15	17,6
<i>Ensino superior</i>	12	14,1
Sub total	85	100
Não resposta	0	0
Total	85	100

Mo (habilitações literárias) – 1º ciclo do ensino básico

## Resposta Social a que está afeto

No que respeita à resposta social à qual o colaborador está afeto, importa que verifiquemos com atenção a tabela que se segue, pois a nossa amostra é constituída por colaboradores que desempenham funções em mais de uma resposta social. Assim, observando a tabela 7 verificamos que num total de 85 respondentes, 5 ou seja, 5,9% dos colaboradores estão afetos apenas à resposta social centro de dia não desempenhando funções em outra resposta social; 6 colaboradores (7,1%) estão afetos apenas à resposta social serviço de apoio domiciliário; 32 colaboradores (37,6%) desempenham funções unicamente na resposta social lar; 8, ou seja 9,4% dos colaboradores está vinculado apenas à resposta social centro de

atividades ocupacionais e também 8 colaboradores (9,4%) estão afetos à creche e centro de atividades de tempos livres (CATL), por fim, 3 colaboradores responderam estar afetos à resposta social unidade de cuidados continuados.

Quanto aos restantes 23 colaboradores que constituem a nossa amostra, desempenham funções simultaneamente em uma, duas ou três respostas sociais.

Assim, verificamos que, afetos às respostas sociais centro de dia, lar e serviço de apoio domiciliário temos 15 (17,6%) colaboradores; desempenhando funções simultaneamente nas respostas sociais serviço de apoio domiciliário e lar surgem 5 colaboradores e por fim afetos igualmente às respostas sociais lar e unidade de cuidados continuados temos 3 colaboradores, ou seja, 3,5% da nossa amostra.

Deste modo, e somando todos os colaboradores que desempenham funções nas respostas sociais verificamos que é em lar que se concentra a maior parte da nossa amostra, com uma frequência de 55 respostas (64,7%), de seguida surge a resposta centro de dia com uma frequência de 20 (23,5%), em terceiro surge a resposta social serviço de apoio domiciliário com uma frequência de 11 (13%), por último, a unidade de cuidados continuados soma uma frequência de 6 (7%). Todos os restantes valores já os conhecemos na análise anterior sendo que é o centro de atividades ocupacionais, a creche e o CATL as respostas sociais menos representativas neste estudo.

**Tabela 7:** Distribuição dos participantes relativamente à resposta social a que está afeto

Resposta social a que está afeto	n	%
<i>Centro de Dia</i>	5	5,9
<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	6	7,1
<i>Lar</i>	32	37,6
<i>Centro de Atividades Ocupacionais</i>	8	9,4
<i>Creche e ATL</i>	8	9,4
<i>Centro de Dia, Lar e Serviço de Apoio Domiciliário</i>	15	17,6
<i>Serviço de Apoio Domiciliário e Lar</i>	5	5,9
<i>Unidade de Cuidados Continuados</i>	3	3,5
<i>Lar e Unidade de Cuidados Continuados</i>	3	3,5
Sub total	85	100
Não resposta	0	0
Total	85	100

Mo (Resposta social a que está afeto) – Lar

## 7. Instrumento de Recolha de Dados

Para procedermos à recolha de dados para a investigação em curso recorreremos à utilização do questionário. Para Fortin (1999), o questionário é um instrumento que necessita de respostas escritas por parte dos inquiridos, trata-se portanto de um instrumento que traduz os objetivos de uma investigação através de variáveis que possam ser medidas.

Para Cervo e Bervian (1996), o questionário apresenta a vantagem de colocar os inquiridos mais confortáveis, uma vez que é anónimo, o que por si só pode conferir uma maior veracidade aos dados recolhidos.

Segundo Tuckman (2000), “os questionários permitem que a informação possa ser tratada quantitativamente utilizando-se para o efeito escalas de atitudes ou de avaliação” (p.308).

O modelo utilizado nesta investigação é constituído por dois questionários (anexo II) em que o primeiro se divide em duas partes, referindo-se a primeira parte à caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos e a segunda parte pretende conhecer o grau de satisfação dos colaboradores relativamente às várias dimensões da satisfação no trabalho através de uma escala tipo Likert que varia em intensidade.

Porque a nossa questão de investigação pretende conhecer qual a relação entre a satisfação dos colaboradores e a variável estilo de liderança, utilizámos uma segunda escala que pretende avaliar a opinião dos colaboradores relativamente aos comportamentos de liderança apresentados pelo seu superior direto, de forma a identificarmos esta relação.

Assim, para a caracterização sociodemográfica e profissional dos sujeitos utilizámos uma questão de preenchimento de espaço e 5 questões de escolha múltipla, englobando esta primeira parte as seguintes questões:

**Idade:** anos.

**Género:** feminino; masculino

**Tipo de vinculação à Instituição:** contrato sem termo; contrato temporário; estágio; contrato emprego inserção; voluntariado.

**Tempo de vínculo à Instituição:** menos de 1 ano; 1 a 5 anos; 6 a 10 anos; mais de 10 anos.

**Habilitações literárias:** 1.º, 2.º e 3.º ciclo do ensino básico; ensino secundário; ensino superior.

**Resposta social onde desempenha funções:** cento de dia; serviço de apoio domiciliário; lar; centro de atividades ocupacionais; CATL e creche; outra. Qual?

Seguidamente, a segunda parte do primeiro questionário é constituída por 62 perguntas em que da 1 à 59, o inquirido deve responder baseando-se numa escala de 5 pontos variável entre “totalmente insatisfeito (1)” e “totalmente satisfeito (5)”. Sendo que quanto mais próximo o valor for de 5, mais satisfeito se sente o colaborador e quanto mais próximo de 1 menos satisfeito.

As perguntas 60, 61 e 62 são de escolha múltipla e os respondentes devem escolher uma das opções.

Este questionário, adaptado de Instituto de Segurança Social (2007), procura avaliar a satisfação dos colaboradores relativamente a algumas das dimensões que a literatura refere que a influenciam.

Na tabela que se segue podemos observar quais as dimensões em estudo e as questões que lhe estão associadas

**Tabela 8** – Questionário sobre satisfação com o trabalho

<b>Instalações</b>	
1	As instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos)
2	Os programas e equipamentos informáticos
3	O gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia)
4	As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos
5	O conforto e bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)
6	O tempo gasto na deslocação para o local de trabalho
<b>Autonomia Profissional e Pessoal</b>	
7	Os meios que disponho para desempenhar a minha função
8	As possibilidades de ser criativo
9	A participação no processo de decisão/ Importância das minhas opiniões
10	A possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir
11	A autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho
12	O meu horário de trabalho
13	A solicitação para desempenhar funções para além das atribuídas
<b>Compensação Financeira</b>	
14	O salário, de acordo com as minhas responsabilidades
15	As regalias e os benefícios concedidos
16	A justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante
<b>Outros Benefícios</b>	
17	O reconhecimento do meu trabalho
18	A possibilidade de me desenvolver profissionalmente

19	Os contributos que a Instituição fornece ao meio local
20	O prestígio percebido ao ser membro desta Instituição (ex. perante a família e amigos)
21	A realização pessoal na função que ocupo na Instituição
22	O reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador da Instituição
23	O tratamento por parte dos familiares dos utentes
24	A informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes
<b>Desempenho profissional</b>	
25	A clareza, por parte dos responsáveis acerca das funções que devo desempenhar, através de um documento escrito
26	A carga de trabalho que me é atribuída
27	A clareza acerca da minha função e objetivo como colaborador
28	As funções desempenhadas e adequação das mesmas
29	A importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais
30	A formação que recebo para melhorar o desempenho da minha função
31	A permissão da Instituição para frequentar as ações de formação que eu acho importantes
<b>Supervisão</b>	
32	A comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito
33	A justiça do sistema de Avaliação de Desempenho
34	A regularidade da informação sobre o meu desempenho
<b>Relações Internas de Trabalho</b>	
35	A relação com os meus colegas de trabalho (outros colaboradores)
36	A informação sobre o desenvolvimento das atividades
37	A ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área/ função
38	A ajuda, colaboração e cooperação com os colegas de outras áreas/ funções
39	A inexistência de conflitos no ambiente de trabalho
40	A estimulação do trabalho em equipa
41	O apoio por parte do meu superior direto
42	O envolvimento da Direção com os colaboradores
43	A capacidade de chefia do meu superior direto
<b>Política e Estratégia</b>	
44	O conhecimento da identidade e os objetivos da Instituição
45	O conhecimento do plano de atividades
46	O conhecimento do grau de realização do plano de atividades
47	O conhecimento do trabalho desenvolvido nas outras áreas da Instituição
<b>Mudança e Inovação</b>	
48	A participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição
49	A aceitação e estimulação por parte da Instituição, das sugestões feitas pelos colaboradores
50	A inovação e melhoria permanente da Instituição
<b>Qualidade</b>	
51	O conhecimento da política e os objetivos da qualidade da Instituição
52	O conhecimento das necessidades dos utentes da Instituição
53	A satisfação dos utentes é a prioridade da Instituição
54	A avaliação das opiniões dos utentes por parte da Instituição

55	O tratamento das reclamações dos utentes
56	A qualidade dos serviços prestados pela Instituição
<b>Segurança</b>	
57	A possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida
58	A solidez e perspectivas de futuro
59	As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar na Instituição

Por último, o segundo questionário, adaptado de Melo (2004), é constituído por 17 questões e pretende conhecer quais os comportamentos apresentados pelo líder no dia a dia para com os seus colaboradores. Assim, através de uma escala tipo Likert de 1 a 5 pontos, que varia entre “nunca age assim” (1); “raramente age assim” (2); “ocasionalmente age assim” (3); “frequentemente age assim” (4) e “sempre age assim” (5), pretendemos avaliar se os líderes demonstram comportamentos mais orientados para o estilo relacional, o estilo situacional ou o estilo tarefa.

O estilo relacionamento,

refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação (Melo, 2004, p. 51).

Por outro lado o estilo situacional diz respeito,

à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

A liderança situacional baseia-se numa inter-relação entre (1) o comportamento do líder voltado para a tarefa, (2) o comportamento do líder voltado para o relacionamento e (3) a capacidade e disposição dos subordinados para realizarem as tarefas (maturidade) (Melo, 2004, p. 51).

Finalmente o estilo tarefa,

refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os apelos técnicos

da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos, bem como a realização das tarefas (Melo, 2004, p.51).

De seguida podemos observar a operacionalização das 17 questões nas dimensões relacionamento, situacional e tarefa.

**Tabela 9:** Questionário sobre estilos de liderança

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

A concretização deste estudo considerou num primeiro momento que se fizesse uma análise à compreensibilidade de todas as questões que compunham o questionário a implementar, de forma a perceber se a linguagem se demonstrava adequada para o público-alvo e também no sentido de averiguar se havia dificuldades no preenchimento.

Foi neste sentido que solicitamos o contributo de 4 colaboradores de uma instituição de forma a que através de um pré-teste identificassem as alterações necessárias para o posterior sucesso da implementação do nosso instrumento. Após a análise das respostas em conjunto com estes colaboradores, entendemos que havia alguma ambiguidade na

compreensão de 2 itens do questionário de avaliação da satisfação, nomeadamente “o acesso à instituição é fácil” e “conheço o meu superior direto” e de outros 2 itens do questionário de avaliação do estilo de liderança, designadamente: “dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua disposição para desempenhar a tarefa por este item gerar alguma confusão relativamente ao item “ dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua motivação para desempenhar a tarefa”; e “estimula a apresentação de novas ideias no trabalho” uma vez que este item gerou alguma confusão relativamente aos itens “demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores” e “estimula os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho”. Como tal, optámos por eliminar estes 4 itens das escalas.

Optámos ainda por retirar da dimensão “Segurança” as questões “Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local?”, “Sá sairia desta Instituição se:” e “Considerando todos os aspectos de uma forma global considera-se”, por considerarmos que as mesmas poderiam afetar a fidelidade da dimensão.

Deste modo, e porque estas questões parecem medir a satisfação dos colaboradores relativamente a todas as dimensões, colocámo-las separadas da escala de Likert,.

Após a retificação destas situações, os colaboradores consideraram que o questionário era fácil de preencher e continha uma linguagem simples e clara.

## **7.1. Fidelidade do Questionário**

A fidelidade de um questionário está relacionada com a homogeneidade dos enunciados que o constituem, sendo a principal qualidade que o mesmo deve possuir. Assim, para que um questionário obtenha fidelidade, é necessário que o mesmo meça bem o que se propõe medir, alcançando resultados consistentes nas várias dimensões quando respondidos pelos mesmos sujeitos.

Para a análise da fidelidade das escalas utilizámos o coeficiente *alpha de Cronbach*. Segundo Fortin (1999), o *alpha de Cronbach* é a técnica mais adequada para avaliarmos a consistência interna de uma escala tipo Likert, pois o cálculo do coeficiente *alpha* permite avaliar até que ponto cada item que compõe a escala mede o mesmo conceito. O valor do coeficiente pode variar entre 0,00 a 1,00, sendo que quanto mais alto for o valor do coeficiente, maior consistência interna podemos atribuir ao nosso instrumento (Fortin, 1999).

### 7.1.1. Análise da Fidelidade das Dimensões da Satisfação no Trabalho

Efetuamos uma análise para cada uma das dimensões que compõe a escala de satisfação de forma a estimarmos a sua fidelidade.

Perante a análise da tabela 10 a qual mostra detalhadamente o *alpha de Cronbach* de cada dimensão, podemos afirmar que a nossa escala possui uma boa consistência interna pois os valores de *alpha* em 10 dimensões variam entre 0,728 e 0,944. Surge no entanto, um baixo valor para a dimensão “Compensação Financeira” (0,293), no entanto, optou-se pela utilização da dimensão uma vez que é um fator importante para a avaliação da satisfação no trabalho. Ainda pela análise da tabela, observamos que a dimensão “Politica e Estratégia”, seguida da dimensão “Supervisão” foram as que tiveram valores mais elevado de consistência interna (0,944; 0,935).

De seguida comparamos os valores de *alpha* da escala utilizada para o nosso estudo com os valores da escala utilizada pelo Instituto da Segurança Social em 2007, verificando que o valor de *alpha* mais baixo se encontra também na dimensão “Compensação Financeira” (0,74). Já o valor mais alto (0,87) foi observado na dimensão “Relações Internas de Trabalho”.

**Tabela 10:** Análise da fidelidade das dimensões da satisfação no trabalho da escala utilizada, comparativamente à escala construída, validada e adaptada por Instituto da Segurança Social (2007)

Dimensões	Escala Utilizada			Escala Utilizada pelo ISS (2007)		
	Questões	Nº itens	<i>alpha</i> de Cronbach	Questões	Nº Itens	<i>alpha</i> de Cronbach
<i>Instalações</i>	1,2,3,4,5,6	6	,72	1,2,3,4,5,6,7	7	,71
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	7,8,9,10,11,12,13	7	,88	8,9,10,11,12,13,14	7	,83
<i>Compensação financeira</i>	14,15,16	3	,29	15,16,17	3	,74
<i>Outros benefícios</i>	17,18,19,20,21,22,23,24	8	,91	18,19,20,21,22,23,24,25	8	,86
<i>Desempenho profissional e formação</i>	25,26,27,28,29,30,31	7	,90	26,27,28,29,30,31,32,33	8	,77
<i>Supervisão</i>	32,33,34	3	,94	34,35,36	3	,79
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	35,36,37,38,39,40,41,42,43	9	,86	37,38,39,40,41,42,43,44,45	9	,87
<i>Política e estratégia</i>	44,45,46,47	4	,94	46,47,48,49	4	,75

<i>Mudança e Inovação</i>	48,49,50	3	,85	50,51, 52	3	,80
<i>Qualidade</i>	51,52,53,54,55, 56	6	,88	53,54,55,56,57, 58	6	,81
<i>Segurança</i>	57,58,59	3	,91	59,60,61, 62,63,64	6	,75

De seguida passamos para a análise do conjunto dos itens que compõe a escala de avaliação dos estilos de liderança e para cada uma das dimensões que compõe esta mesma escala de forma a avaliarmos a sua fidelidade.

Observando a tabela 11, a qual mostra detalhadamente o *alpha de Cronbach* de cada dimensão, podemos dizer que a nossa escala possui uma boa consistência interna pois os valores de *alpha* encontrados variam entre 0,838 e 0,941. Pela análise da tabela, observamos que a dimensão “relacionamento” é a que apresenta um valor de *alpha* maior (0,941) ao passo que a dimensão “tarefa” é a que apresenta um valor de *alpha* menor (0,838).

Posteriormente, comparando os valores de *alpha* da escala utilizada para o nosso estudo com os valores da escala utilizada por Melo (2004), verificamos que os valores para a dimensão “relacionamento” são igualmente 0,94 na escala utilizada neste estudo e na escala construída e validada por Melo (2004).

Surgem no entanto diferenças na dimensão “situacional” em que na escala do autor encontramos um valor de 0,82 (inferior ao valor encontrado na nossa escala) e na dimensão “tarefa” em que na nossa escala encontramos um valor de 0,84 ao passo que na escala utilizada por Melo foi verificado um valor de 0,72.

**Tabela 11:** Análise da fidelidade das dimensões da liderança da escala utilizada, comparativamente à escala construída e validada por Melo (2004).

Dimensões	Escala Utilizada			Escala Utilizada por Melo (2004)		
	Questões	Nº itens	<i>alpha</i> de Cronbach	Questões	Nº Itens	<i>alpha</i> de Cronbach
<i>Relacionamento</i>	1,2,5,6,10,12,15,17	8	,94	1,2,5,6,10,11,13,16,19	9	0,94
<i>Situacional</i>	3,9,14	3	,87	3,9,15,18	4	0,82
<i>Tarefa</i>	4,7,8,11,13,16	6	,84	4,7,8,12,14,17	6	0,72

## 8. Procedimentos e Tratamento de Dados

Estando os questionários prontos a aplicar, procedemos ao pedido de autorização oficial para a colheita de dados junto dos presidentes das direções das instituições onde pretendíamos implementar os questionários. Este pedido foi feito através de uma exposição formal, onde referíamos a temática do nosso estudo, o objetivo e assegurávamos o respeito pelas normas de sigilo, anonimato e ética profissional (anexo I). Importa ainda referir que todos os pedidos de autorização foram acompanhados do questionário que pretendíamos implementar.

Dado que todos os pedidos receberam a melhor aceitação por parte dos presidentes das direções, contactámos presencialmente os diretores técnicos para solicitar a colaboração dos mesmos na distribuição dos questionários por todos os colaboradores da instituição que dirigiam. Tal procedimento facilitou a distribuição do nosso instrumento de colheita de dados pois aquando do contacto com as instituições nem todos os colaboradores que as integram estavam presentes.

Cada questionário possuía: uma breve apresentação da mestranda, um pedido de colaboração dirigido ao respondente, uma breve introdução sobre o estudo, bem como uma referência ao carácter anónimo dos resultados e, por fim, as instruções necessárias para o seu correto preenchimento.

Foram distribuídos 129 questionários pelas instituições durante o mês de fevereiro, tendo os mesmos sido recolhidos ao longo dos meses de março e abril.

Ultrapassada a fase da colheita de dados, foram analisados individualmente todos os questionários de forma a eliminar aqueles que estavam incompletos ou mal preenchidos, tendo-se verificado esta situação em pelo menos 3 questionários. De seguida passamos à codificação e tabulação dos dados no programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 18, no sentido de encontrarmos respostas para os objetivos de investigação previamente definidos.

Numa primeira fase efetuou-se uma análise estatística descritiva de forma a respondermos aos três primeiros objetivos da nossa investigação, recorrendo-se para tal às medidas de localização e de tendência central (média, mediana e moda) e às medidas de dispersão (desvio-padrão).

Numa segunda fase, por meio da estatística inferencial, recorreu-se a testes estatísticos de forma a respondermos ao quarto e ao quinto objetivos de investigação bem como para responder à questão central do nosso estudo.

Passamos à apresentação e discussão dos resultados no capítulo que se segue.

---

## CAPITULO II - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E A SUA ANÁLISE

Do ponto de vista estatístico, num primeiro momento, tratámos os dados numa perspectiva descritiva centrada em medidas de tendência central, nomeadamente, a média, e medidas de variação, designadamente, o desvio padrão.

Para Fortin (2009), a análise descritiva dos dados é o “processo pelo qual o investigador resume um conjunto de dados brutos com a ajuda de testes estatísticos. Esta visa essencialmente responder às características da amostra e responder às questões de investigação” (p.410).

Num segundo momento procedemos à análise inferencial, recorrendo a testes não paramétricos, uma vez que a nossa amostra para as variáveis em estudo não se mostrou normal.

De seguida apresentamos os resultados derivados dessa mesma análise.

### **1. Análise Descritiva**

Da análise efetuada à tabela 12 verificamos que todos os itens apresentam um valor máximo de cinco, o qual corresponde ao grau de totalmente satisfeito, e mínimo entre 1, 2 e 3, que corresponde aos graus totalmente insatisfeito, insatisfeito e nem satisfeito nem insatisfeito.

Os itens que apresentam uma média mais elevada correspondem ao item 4 “As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos” (4,41), ao item “A satisfação dos utentes é a prioridade da instituição” (4,38) e ao item 7 “Os meios de que disponho para desempenhar a minha função” (4,32).

Se analisarmos a medida de dispersão, DP= 0.62 (item 4), DP= 0.71 (item 54), DP= 0.62 (item 7), constatamos que não se verificam grandes oscilações, ou seja, a dispersão das respostas não se afasta muito da média, apesar de existirem alguns indivíduos que apresentam respostas extremas.

Por outro lado, as menores médias foram encontradas nos itens 14 “O salário de acordo com as minhas responsabilidades” (3,41), 15 “As regalias e os benefícios concedidos” (3,54), 16 “A justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante” (3,67) e no item 39 “A inexistência de conflitos no ambiente de trabalho” (3,75).

Ao analisarmos o desvio padrão relativos a estes itens observamos que para o item 14 apuramos um DP= 0,97, para o item 15 um DP= 0,92, para o item 16 um DP =0,97 e para o item 39 um DP= 0,88. Deste modo, podemos referir que existem algumas oscilações em relação à média, isto é, há indivíduos que estão totalmente satisfeitos com estas situações mas também existem outros que estão totalmente insatisfeitos com as mesmas.

**Tabela 12:** Estatísticas descritivas referentes à escala de satisfação no trabalho

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
<i>1-As instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos)</i>	85	2	5	4,25	,722
<i>2- Os programas e equipamentos informáticos</i>	85	2	5	4,06	,807
<i>3-O gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia).</i>	85	3	5	4,13	,704
<i>4-As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos</i>	85	2	5	4,41	,623
<i>5-O conforto e bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)</i>	85	1	5	4,25	,885
<i>6-O tempo gasto na deslocação para o local de trabalho</i>	85	1	5	4,22	,943
<i>7-Os meios que disponho para desempenhar a minha função</i>	85	3	5	4,32	,621
<i>8-As possibilidades de ser criativo</i>	85	2	5	4,19	,699
<i>9-A participação no processo de decisão/ Importância das minhas opiniões</i>	85	2	5	4,09	,718
<i>10-A possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir</i>	85	2	5	4,18	,789
<i>11-Autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho</i>	85	3	5	4,25	,671
<i>12-O meu horário de trabalho</i>	85	3	5	4,12	,697
<i>13-A solicitação para desempenhar funções para além das atribuídas</i>	85	1	5	3,93	,799
<i>14-O salário, de acordo com as minhas responsabilidades</i>	85	1	5	3,41	,967
<i>15-As regalias e os benefícios concedidos</i>	85	1	5	3,54	,920
<i>16-A justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante</i>	84	1	5	3,67	,974
<i>17-O reconhecimento do meu trabalho</i>	85	2	5	4,02	,801
<i>18-A possibilidade de me desenvolver profissionalmente</i>	85	2	5	3,96	,794

<i>19-Os contributos que a Instituição fornece ao meio local</i>	85	2	5	4,06	,792
<i>20-O prestígio percebido ao ser membro desta Instituição (ex. perante a família e amigos)</i>	85	2	5	4,13	,704
<i>21-A realização pessoal na função que ocupo na Instituição</i>	83	2	5	4,05	,714
<i>22-O reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador da Instituição</i>	85	2	5	4,07	,799
<i>23-O tratamento por parte dos familiares dos utentes</i>	85	2	5	4,24	,684
<i>24-A informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes</i>	85	2	5	4,16	,670
<i>25-A clareza, por parte dos responsáveis acerca das funções que devo desempenhar, através de um documento escrito</i>	85	2	5	4,07	,686
<i>26-A carga de trabalho que me é atribuída</i>	85	2	5	3,91	,734
<i>27-A clareza acerca da minha função e objetivo como colaborador</i>	84	2	5	4,12	,648
<i>28-As funções desempenhadas e adequação das mesmas</i>	85	2	5	4,11	,637
<i>29-A importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais</i>	85	2	5	4,20	,737
<i>30-A formação que recebo para melhorar o desempenho da minha função</i>	84	2	5	4,05	,790
<i>31-A permissão da Instituição para frequentar as ações de formação que eu acho importantes</i>	84	2	5	4,21	,793
<i>32-A comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito</i>	85	1	5	4,00	,873
<i>33-A justiça do sistema de Avaliação de Desempenho</i>	85	2	5	3,95	,815
<i>34-A regularidade da informação sobre o meu desempenho</i>	85	2	5	4,06	,822
<i>35-A relação com os meus colegas de trabalho (outros colaboradores)</i>	85	1	5	4,15	,681
<i>36-A informação sobre o desenvolvimento das atividades</i>	85	3	5	4,12	,586
<i>37-A ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área/ função</i>	85	3	5	4,14	,657
<i>38-A ajuda, colaboração e cooperação com os colegas de outras áreas/ funções</i>	84	2	5	4,05	,638
<i>39-A inexistência de conflitos no ambiente de trabalho</i>	84	1	5	3,75	,876
<i>40-A estimulação do trabalho em equipa</i>	83	2	5	4,01	,724
<i>41-O apoio por parte do meu superior direto</i>	85	3	5	4,09	,701
<i>42-O envolvimento da Direção com os colaboradores</i>	85	2	5	4,02	,723
<i>43-A capacidade de chefia do meu superior direto</i>	83	3	5	4,30	,639

<i>44-O conhecimento da identidade e os objetivos da Instituição</i>	83	3	5	4,11	,605
<i>45-O conhecimento do plano de atividades</i>	84	2	5	4,05	,727
<i>46-O conhecimento do grau de realização do plano de atividades</i>	83	3	5	4,02	,662
<i>47-O conhecimento do trabalho desenvolvido nas outras áreas da Instituição</i>	84	3	5	3,98	,537
<i>48-A participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição</i>	85	2	5	3,93	,651
<i>49-A aceitação e estimulação por parte da Instituição, das sugestões feitas pelos colaboradores</i>	85	2	5	3,92	,676
<i>50-A inovação e melhoria permanente da Instituição</i>	83	1	5	4,02	,732
<i>51-O conhecimento da política e os objetivos da qualidade da Instituição</i>	39	2	5	4,18	,644
<i>52-O conhecimento das necessidades dos utentes da Instituição</i>	39	2	5	4,23	,627
<i>53-A satisfação dos utentes é a prioridade da Instituição</i>	39	2	5	4,38	,711
<i>54-A avaliação das opiniões dos utentes por parte da Instituição</i>	39	2	5	4,28	,605
<i>55-O tratamento das reclamações dos utentes</i>	39	2	5	4,10	,598
<i>56-A qualidade dos serviços prestados pela Instituição</i>	38	3	5	4,26	,601
<i>57-A possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida</i>	85	2	5	4,20	,737
<i>58-A solidez e perspetivas de futuro</i>	85	1	5	4,09	,781
<i>59-As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar na Instituição</i>	85	3	5	4,21	,656

De forma a percebermos qual a dimensão da satisfação em que os colaboradores apresentam maiores valores de satisfação e de insatisfação, elaborámos a tabela 13 onde agregamos cada item na sua dimensão correspondente.

As médias encontradas variam entre 3,5 que indica indiferença e 4,2 que indica satisfação. Deste modo, apuramos que a dimensão em que os colaboradores apontaram como a que se sentem menos satisfeitos foi a dimensão “Compensação Financeira” e a que se sentem mais satisfeitos é a dimensão “Qualidade”. O desvio padrão encontrado em todas as dimensões foi menos do que 0,86, o que significa que as respostas totais não foram muito desviadas das médias que apuramos. Importa ainda referir que a dimensão onde houve mais oscilação nas respostas foi a dimensão “Compensação Financeira” e a dimensão onde houve menos oscilações foi a dimensão “Qualidade”.

**Tabela 13:** Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de satisfação no trabalho

	n	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão
<i>Instalações</i>	85	3	5	4,22	,513
<i>Autonomia Profissional e Pessoal</i>	85	3	5	4,15	,545
<i>Compensação Financeira</i>	85	1	5	3,53	,864
<i>Outros Benefícios</i>	85	3	5	4,08	,601
<i>Desempenho Profissional e Formação</i>	85	2	5	4,08	,596
<i>Supervisão</i>	85	2	5	4,00	,788
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	85	3	5	4,06	,511
<i>Política e estratégia</i>	85	1	5	4,00	,715
<i>Mudança e Inovação</i>	85	2	5	3,95	,600
<i>Qualidade</i>	39	3	5	4,24	,495
<i>Segurança</i>	85	2	5	4,18	,656

Pela análise da tabela 14 observamos que relativamente à questão “Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local?”, 88,2% dos elementos refere que sim (n=75), sendo que apenas 10,6% da amostra (n=9) respondeu “talvez”. Nenhum colaborador respondeu a opção “não”.

**Tabela 14:** Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “recomendaria a um amigo que viesse trabalhar neste local?”

Questão	Opção	n	%
<i>Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar neste local?</i>	Sim	75	88,2
	Talvez	9	10,6
Sub-total		84	98,8
Não Resposta		1	1,2
Total		85	100,0

Perante a análise da tabela 15 verificamos que, um pouco mais de metade dos respondentes só abandonaria a instituição para a qual trabalha se fosse ganhar mais dinheiro (n=46;54,1), indo esta resposta ao encontro da baixa satisfação observada na dimensão “Compensação Financeira”. De seguida surgem 15 colaboradores (17,6%) que referem que só sairiam da instituição para a qual trabalham se mudassem de profissão. Por outro lado, 7,1% da amostra, ou seja, 6 colaboradores responderam que sairiam da instituição para a qual

trabalham se tivessem mais tempo livre e menos trabalho e por fim, 16 colaboradores, ou seja, 18,8% da amostra respondeu que só abandonaria a instituição na qual desempenha funções por motivos de saúde. 1 dos inquiridos, ou seja 1,2% não respondeu a esta questão.

**Tabela 15:** Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “só sairia desta instituição se:”

Questão	Opção	n	%
<i>Só sairia desta instituição se:</i>	Fosse ganhar mais dinheiro	46	54,1
	Mudasse de profissão	15	17,6
	Tivesse menos trabalho e mais tempo livre	6	7,1
	<b>Outra razão:</b>		
	- por motivos de saúde	16	18,8
	- me despedissem	1	1,2
Não Resposta		1	1,2
Total		85	100,0

Perante a análise da tabela 16 e mediante as respostas encontradas podemos afirmar que relativamente a todas as dimensões que compõem a escala de satisfação no trabalho que utilizamos neste estudo, mais de metade da amostra está satisfeito (n=43; 50,6), outros 27 (31,8) dizem-se estar totalmente satisfeitos e 14 respondentes, ou seja, 16,5 % da amostra diz que não se sente nem satisfeito nem insatisfeito.

**Tabela 16:** Frequências absolutas (n) e relativas (%) para a resposta à questão: “considerando todos os aspetos, de uma forma global considera-se:”

Questão	Opção	n	%
<i>Considerando todos os aspetos, de uma forma global considera-se:</i>	Nem satisfeito nem insatisfeito	14	16,5
	Satisfeito	43	50,6
	Totalmente satisfeito	27	31,8
Não Resposta		1	1,2
Total		85	100,0

Observando a tabela 17 verificamos que todos os itens apresentam um valor máximo de cinco, o qual corresponde ao comportamento do líder “Sempre age assim”, e mínimo entre 1 (Nunca age assim), 2 (Raramente age assim) e 3 (Ocasionalmente age assim).

Os itens que apresentam uma média mais elevada correspondem ao item 16 “Valoriza o respeito à autoridade” (4,46), ao item 13 “Pede aos colaboradores que sigam as normas estabelecidas” (4,42) e os itens 9 “Dá liberdade de trabalho aos colaboradores que se

mostram seguros diante da tarefa a ser executada” e 17 “Encontra tempo para ouvir os membros do grupo”, ambos com uma média de 4,40.

Ao analisarmos o desvio padrão relativamente a estes itens, constatamos que o item 16 apresenta um DP= 0,83; o item 13 um DP= 0,81: para o item 9 apurou-se um DP= 0,76 e para o item 17 um DP= 0,83, refletindo estes valores alguma oscilação das respostas relativamente à percepção do estilo de liderança do líder.

Por outro lado, as menores médias foram encontradas nos itens 8 “Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)” (4,23), 7 “É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas” (4,26) e nos itens 11 “Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um” (4,29) e 14 “Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador, dependendo da sua competência para realizar a tarefa” (4,29).

Ao analisarmos o desvio padrão relativo a estes itens observamos que para o item 8 apuramos um DP= 0,92, para o item 7 igualmente um DP= 0,92, para o item 11 um DP =0,81 e para o item 14 um DP= 0,78. Deste modo, podemos referir que existem algumas oscilações em relação à média, refletindo esta situação as diferentes percepções dos colaboradores relativamente aos seus líderes.

**Tabela 17:** Estatísticas descritivas referentes à escala de avaliação do estilo de liderança

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão
1-É atencioso(a) no relacionamento com os colaboradores	85	2	5	4,35	,855
2-É compreensivo(a) com as falhas e erros dos colaboradores	84	2	5	4,30	,773
3-Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua motivação para realizar a tarefa	84	3	5	4,35	,736
4-Coloca o trabalho em primeiro lugar	85	2	5	4,33	,822
5-Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores	84	2	5	4,35	,885
6-Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores	85	2	5	4,36	,829
7-É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas	85	2	5	4,26	,915
8-Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	84	2	5	4,23	,923
9-Dá liberdade de trabalho aos colaboradores que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	85	2	5	4,40	,759
10-Estimula os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.	85	2	5	4,32	,862

<i>11-Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um</i>	85	2	5	4,29	,814
<i>12-Demonstra confiança nos colaboradores</i>	85	1	5	4,36	,911
<i>13-Pede aos colaboradores que sigam as normas e regras estabelecidas.</i>	84	1	5	4,42	,810
<i>14-Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.</i>	85	2	5	4,29	,784
<i>15-Mostra-se acessível aos subordinados</i>	85	1	5	4,35	,855
<i>16-Valoriza o respeito à autoridade</i>	85	1	5	4,46	,825
<i>17-Encontra tempo para ouvir os membros do grupo</i>	85	2	5	4,40	,834

De forma a ir ao encontro de um dos objetivos do nosso estudo, elaboramos a tabela 18 no sentido de identificarmos o estilo de liderança dominante dos diretores técnicos, segundo a perceção dos colaboradores.

Assim, através da análise da tabela que se segue podemos observar que embora com ligeiras diferenças relativamente aos restantes, os colaboradores identificaram como dominante nos seus líderes o estilo “Situacional” com uma média de 4,35, ou seja o tipo de líder que se mostra flexível perante os seus subordinados.

Segue-se o estilo “Relacionamento” com uma média de 4,34, indicando que estes líderes demonstram consideração pelos colaboradores, finalmente para a dimensão “Tarefa”, apurou-se uma média de 4,26, demonstrando que para estes líderes é importante o cumprimento de prazos e tarefas.

O desvio padrão mais aproximado da média revelou-se na dimensão “Situacional” (0,68). Por outro lado, a dimensão “Tarefa” foi onde se observou um desvio padrão mais alto (0,74), o que significa que houve maior afastamento médio da amostra em relação à média.

**Tabela 18:** Estatísticas descritivas referentes às dimensões da escala de avaliação do estilo de liderança

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Relacionamento	85	2	5	4,34	,719
Situacional	85	3	5	4,35	,682
Tarefa	85	2	5	4,26	,741

## 2. Análise Inferencial

Para a análise inferencial foram utilizados testes não paramétricos, uma vez que não se verificou a normalidade das distribuições dos dados.

Para se testar a referida normalidade, foi realizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com a Correção de Lilliefors, bem como o teste de Shapiro-Wilk (Pestana & Gageiro, 2000), tendo-se obtido para todas as variáveis um  $p < 0.05$ .

Posto isto, e sabendo que não podíamos admitir a normalidade da nossa amostra utilizámos o teste U Mann-Whitney quando estávamos perante uma variável contínua assimétrica/categórica dicotómica e o teste de Kruskal-Wallis quando estávamos perante uma variável contínua assimétrica/categórica não dicotómica.

Assim, quando o nível de significância estatística do teste apresenta  $p \geq 0,05$ , aceitamos a hipótese nula considerando-se que não se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as duas populações, ou seja, ambas as populações valorizam igualmente o item em estudo.

Pelo contrário, se o nível de significância estatística for  $p < 0,05$  rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa considerando-se que se verificam diferenças estatisticamente significativas entre as duas populações. Comparando as médias das duas populações destacamos como mais satisfeito o grupo que atribui maior valorização ao item em estudo.

Quando a pretensão foi correlacionar duas variáveis ordinais utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman e respetivo teste de significância.

Um sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável. Por outro lado, o sinal positivo da correlação significa uma correlação positiva e como tal, quando uma variável aumenta a outra também aumenta (Pestana & Gageiro, 2000).

Assim, quanto mais próximo o valor de  $r$  estiver de  $+1$  ou  $-1$ , maior será a associação entre as variáveis. A proximidade a  $(\pm) 1$  indica uma associação muito forte,  $(\pm) 0.70$  indica uma forte correlação, entre  $(\pm) 0.30$  a  $0.7$  indica correlação moderada e de  $0$  a  $(\pm) 0.30$  indica fraca correlação (Fortin, 2009).

De seguida passaremos a testar as hipóteses em estudo.

## 2.1. Apresentação dos Testes de Hipóteses

Cruzando a informação referente às várias dimensões da satisfação no trabalho e o género dos colaboradores indo ao encontro da hipótese 1, verificamos que em média, os colaboradores do género feminino estão mais satisfeitos no trabalho do que os colaboradores do género masculino. Abre-se a exceção relativamente às dimensões “Outros Benefícios” e “Relações Internas de Trabalho”, onde são os indivíduos do género masculino que parecem estar mais satisfeitos. De referir também que na dimensão “Política e Estratégia” não houve diferença de médias ao nível da variável género.

Com o objetivo de verificarmos se essas diferenças são estatisticamente significativas, utilizámos o teste U de Mann-Whitney, o qual apresenta um  $p < 0,05$  apenas na dimensão “Instalações” e um  $p > 0,05$  para as restantes dimensões. Assim aceitamos H1 para a variável Instalações, e rejeitamos a mesma hipótese para o cruzamento da variável género com as restantes dimensões da satisfação.

**Tabela 19:** Teste *U* Mann-Whitney entre a variável género e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Dimensão	Género	n	M	U	P
<i>Instalações</i>	Feminino	82	4,24	37,000	,039*
	Masculino	3	3,78		
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	Feminino	82	4,17	54,000	,099
	Masculino	3	3,76		
<i>Compensação financeira</i>	Feminino	82	3,54	98,500	,554
	Masculino	3	3,22		
<i>Outros benefícios</i>	Feminino	82	4,08	108,000	,719
	Masculino	3	4,13		
<i>Desempenho profissional e formação</i>	Feminino	82	4,09	80,500	,307
	Masculino	3	3,86		
<i>Supervisão</i>	Feminino	82	4,02	82,500	,321
	Masculino	3	3,67		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	Feminino	82	4,06	113,500	,820
	Masculino	3	4,07		
<i>Política e estratégia</i>	Feminino	82	4,00	120,000	,940
	Masculino	3	4,00		
<i>Mudança e Inovação</i>	Feminino	82	3,96	99,500	,548
	Masculino	3	3,78		

<i>Qualidade</i>	Feminino	39	4,24		
	Masculino	0			
<i>Segurança</i>	Feminino	82	4,18	94,500	,483
	Masculino	3	4,00		

\* p<0,05; \*\* p<0.01

Para saber se a variável idade faz variar a satisfação com as várias dimensões da satisfação no trabalho, recorreremos ao teste *Kruskal-Wallis*, uma vez que não se verificou a normalidade da variável dependente.

Da análise efetuada à tabela 20, verificamos que é no grupo de indivíduos com idades compreendidas entre os 45 e os 53 anos que se verifica uma maior satisfação no trabalho, pois em todas as dimensões, à exceção do “Desempenho Profissional e Formação”; “Política e Estratégia” e “Qualidade”, apresentaram os valores médios mais elevados. Contudo, estas médias não foram suficientes para haver diferenças estatisticamente significativas entre os grupos constituídos ( $p > 0,05$ ), resultando na rejeição da hipótese alternativa formulada (H1) e consequentemente na aceitação da hipótese nula (H0) para a variável idade.

**Tabela 20:** Teste *Kruskal-Wallis* entre a variável idade e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

<b>Dimensão</b>	<b>Idade</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>P</b>
<i>Instalações</i>	22 a 31	23	4,16	,629	,890
	32 a 42	21	4,20		
	43 a 53	22	4,31		
	54 a 65	18	4,22		
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	22 a 31	23	4,12	1,437	,697
	32 a 42	21	4,16		
	43 a 53	22	4,27		
	54 a 65	18	4,07		
<i>Compensação financeira</i>	22 a 31	23	3,71	4,103	,251
	32 a 42	21	3,33		
	43 a 53	22	3,73		
	54 a 65	18	3,28		
<i>Outros benefícios</i>	22 a 31	23	3,99	1,728	,631
	32 a 42	21	4,04		
	43 a 53	22	4,23		
	54 a 65	18	4,06		

<i>Desempenho profissional e formação</i>	22 a 31	23	3,97	2,668	,446
	32 a 42	21	4,18		
	43 a 53	22	4,14		
	54 a 65	18	4,03		
<i>Supervisão</i>	22 a 31	23	3,99	1,188	,756
	32 a 42	21	3,86		
	43 a 53	22	4,15		
	54 a 65	18	4,02		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	22 a 31	23	3,99	1,082	,781
	32 a 42	21	4,07		
	43 a 53	22	4,11		
	54 a 65	18	4,07		
<i>Política e estratégia</i>	22 a 31	23	4,09	1,004	,800
	32 a 42	21	3,88		
	43 a 53	22	4,08		
	54 a 65	18	3,92		
<i>Mudança e Inovação</i>	22 a 31	23	3,96	3,078	,380
	32 a 42	21	3,90		
	43 a 53	22	4,12		
	54 a 65	18	3,81		
<i>Qualidade</i>	22 a 31	9	4,19	1,115	,773
	32 a 42	10	4,23		
	43 a 53	10	4,20		
	54 a 65	9	4,37		
<i>Segurança</i>	22 a 31	23	3,90	5,691	,128
	32 a 42	21	4,24		
	43 a 53	22	4,42		
	54 a 65	18	4,17		

\*p<0,05; \*\* p<0.01

Para a análise inferencial relativa à variável tipo de vínculo dos colaboradores que trabalham nas IPSS's e a satisfação no trabalho, recorreremos ao teste não paramétrico *Kruskal - Wallis*.

Da análise efetuada à tabela 21 podemos observar a existência de uma diferença estatisticamente significativa nas dimensões “Instalações”, “Compensação Financeira”, “Política e Estratégia” e “Segurança” (p=0,006<0,05; p=0,011 <0,05;p=0,037<0,05;p=0,013<0,05).

Assim, os resultados das médias demonstram que, ao nível da dimensão “Instalações”, os colaboradores que possuem um contrato sem termo são os mais satisfeitos ( $x=4,21$ ) e os colaboradores que possuem um contrato de prestação de serviços são os menos satisfeitos com esta dimensão ( $x=3,33$ ).

No que diz respeito à satisfação com a “Compensação Financeira”, observamos que o grupo mais satisfeito é dos colaboradores que possuem um contrato temporário ( $x=4,19$ ), já os menos satisfeitos integram novamente o grupo que possui um contrato de prestação de serviços ( $x=2,83$ ).

Para a dimensão “Política e Estratégia”, verifica-se uma diferença de médias ao nível do grupo que possui um contrato temporário e o grupo que exerce funções através de um contrato emprego inserção, sendo os primeiros que apresentam um grau de satisfação mais elevado relativamente a esta dimensão ( $x=4,33$ ) e os segundos os que apresentam um menor grau de satisfação ( $x=3,25$ ).

Por último, para a dimensão “Segurança” os resultados demonstram que os colaboradores que possuem um contrato temporário são os mais satisfeitos ( $x=4,47$ ), ao passo que os colaboradores que trabalham em regime de prestação de serviços são os menos satisfeitos ( $x=3,00$ ).

Face ao exposto, a análise dos resultados indica que não existem diferenças estatisticamente significativas para as restantes dimensões da escala de satisfação no trabalho.

**Tabela 21:** Teste *Kruskal-Wallis* entre o tipo de vínculo e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Dimensão	Tipo de vínculo	n	M	K	P
<i>Instalações</i>	Contrato sem termo	66	4,21	14,366	,006**
	Contrato temporário	12	4,57		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,83		
	Prestação de Serviços	2	3,33		
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	Contrato sem termo	66	4,17	9,206	,056
	Contrato temporário	12	4,36		
	Estágio	2	3,71		
	Contrato emprego inserção	3	3,62		
	Prestação de Serviços	2	3,64		
<i>Compensação financeira</i>	Contrato sem termo	66	3,46	13,161	,011*
	Contrato temporário	12	4,19		

	Estágio	2	3,33		
	Contrato emprego inserção	3	2,89		
	Prestação de Serviços	2	2,83		
<i>Outros benefícios</i>	Contrato sem termo	66	4,08	6,411	,170
	Contrato temporário	12	4,31		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,58		
	Prestação de Serviços	2	3,50		
<i>Desempenho profissional e formação</i>	Contrato sem termo	66	4,07	8,896	,064
	Contrato temporário	12	4,37		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,52		
	Prestação de Serviços	2	3,55		
<i>Supervisão</i>	Contrato sem termo	66	4,02	6,603	,158
	Contrato temporário	12	4,25		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,11		
	Prestação de Serviços	2	3,50		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	Contrato sem termo	66	4,06	7,869	,097
	Contrato temporário	12	4,25		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,70		
	Prestação de Serviços	2	3,28		
<i>Política e estratégia</i>	Contrato sem termo	66	3,98	10,188	,037*
	Contrato temporário	12	4,33		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,25		
	Prestação de Serviços	2	3,63		
<i>Mudança e Inovação</i>	Contrato sem termo	66	3,95	7,980	,092
	Contrato temporário	12	4,19		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,28		
	Prestação de Serviços	2	3,50		
<i>Qualidade</i>	Contrato sem termo	35	4,27	2,298	,317
	Contrato temporário	2	4,00		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	0			
	Prestação de Serviços	0			

<i>Segurança</i>	Contrato sem termo	66	4,19	12,749	,013*
	Contrato temporário	12	4,47		
	Estágio	2	4,00		
	Contrato emprego inserção	3	3,56		
	Prestação de Serviços	2	3,00		

\* p< 0,05; \*\* p< 0,01

Com o intuito de testarmos se o tempo de vínculo à instituição influencia de forma significativa a satisfação do colaborador com o trabalho, e de forma a irmos ao encontro do pretendido na hipótese 1, recorreremos a um teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*.

Ao compararmos a variação das médias, observamos que em todas as dimensões da satisfação registam-se valores médios mais baixos para o grupo de colaboradores que trabalha há menos de um ano na instituição (x=4,05 “Instalações”; x=3,79 “Autonomia Profissional e Pessoal”; x=3,19 “Compensação Financeira”; x=3,70 “Outros Benefícios”; x=3,63 “Desempenho Profissional e Formação”; x=3,73 “Supervisão”; x=3,88 “Relações Internas de Trabalho”; x= 3,67 “Política e Estratégia”; x= 3,64 “Mudança e Inovação”; x= 3,96 “Sistema de Gestão da Qualidade”; x=3,98 “Segurança”). Por outro lado, são os trabalhadores que trabalham há mais de 10 anos na instituição que revelaram um grau mais elevado de satisfação em praticamente todas as dimensões (x= 4,33 “Instalações”; x=4,24 “Outros Benefícios”; x=4,24 “Desempenho Profissional e Formação” x= 4,31 “Supervisão”; x=4,26 “Relações Internas de Trabalho”; x=4,11 “Política e Estratégia”; x= 4,16 “Mudança e Inovação”; x=4,35 “Sistema de Gestão da Qualidade”; x = 4,37 “Segurança”), sendo apenas ao nível das dimensões “Autonomia Profissional e Pessoal” e “Compensação Financeira” que se destacou como mais satisfeito o grupo que está vinculado à instituição entre os 6 e os 10 anos (x=4,33; x=3,69).

Esta variância de médias foi estatisticamente significativa para as dimensões “Autonomia Profissional e Pessoal” (p=0,022 <0,05); “Outros Benefícios” (p=0,022 <0,05); “Desempenho Profissional e Formação” (p= 0,015 <0,05); “Supervisão” (p=0,040<0,05; “Relações Internas de Trabalho” (p=0,018<0,05) e “Política e Estratégia” (p=0,024<0,05), resultando na aceitação de H1 para estas variáveis independentes.

**Tabela 22:** Teste *Kruskal-Wallis* entre a variável tempo de vínculo e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

<b>Dimensão</b>	<b>Tempo de vínculo</b>	<b>n</b>	<b>M</b>	<b>K</b>	<b>P</b>
<i>Instalações</i>	Menos de um ano	16	4,05	2,881	,410
	1 a 5 anos	24	4,22		
	6 a 10 anos	15	4,19		
	Mais de 10 anos	30	4,33		
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	Menos de um ano	16	3,79	9,632	,022*
	1 a 5 anos	24	4,17		
	6 a 10 anos	15	4,33		
	Mais de 10 anos	30	4,24		
<i>Compensação financeira</i>	Menos de um ano	16	3,19	4,323	,229
	1 a 5 anos	24	3,60		
	6 a 10 anos	15	3,69		
	Mais de 10 anos	30	3,57		
<i>Outros benefícios</i>	Menos de um ano	16	3,70	9,611	,022*
	1 a 5 anos	24	4,04		
	6 a 10 anos	15	4,22		
	Mais de 10 anos	30	4,24		
<i>Desempenho profissional e formação</i>	Menos de um ano	16	3,63	10,517	,015*
	1 a 5 anos	24	4,10		
	6 a 10 anos	15	4,20		
	Mais de 10 anos	30	4,24		
<i>Supervisão</i>	Menos de um ano	16	3,73	8,327	,040*
	1 a 5 anos	24	3,83		
	6 a 10 anos	15	3,96		
	Mais de 10 anos	30	4,31		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	Menos de um ano	16	3,88	10,087	,018*
	1 a 5 anos	24	4,02		
	6 a 10 anos	15	3,90		
	Mais de 10 anos	30	4,26		
<i>Política e estratégia</i>	Menos de um ano	16	3,67	9,480	,024*
	1 a 5 anos	24	4,05		
	6 a 10 anos	15	4,03		

	Mais de 10 anos	30	4,11		
<i>Mudança e Inovação</i>	Menos de um ano	16	3,64	7,420	,060
	1 a 5 anos	24	3,92		
	6 a 10 anos	15	3,93		
	Mais de 10 anos	30	4,16		
<i>Qualidade</i>	Menos de um ano	4	3,96	4,969	,174
	1 a 5 anos	6	4,14		
	6 a 10 anos	7	4,14		
	Mais de 10 anos	22	4,35		
<i>Segurança</i>	Menos de um ano	16	3,98	5,220	,156
	1 a 5 anos	24	3,99		
	6 a 10 anos	15	4,31		
	Mais de 10 anos	30	4,37		

\* p< 0,05; \*\* p< 0.01

De forma a darmos continuidade ao teste da hipótese 1, especificamente, “existe relação estatisticamente significativa entre as habilitações literárias e a satisfação no trabalho dos colaboradores”, utilizámos novamente o teste não paramétrico *Kruskal-Wallis*, pois a amostra não se mostrou normal.

Assim, pela análise da tabela 23 verificamos a existência de uma diferença estatisticamente significativa nas dimensões “Compensação Financeira” ( $p=0,026 < 0,05$ ); “Outros Benefícios” ( $p=0,036 < 0,05$ ); “Mudança e Inovação” ( $p=0,045 < 0,05$ ) e “Segurança” ( $p=0,001 < 0,05$ ).

Deste modo, os resultados das médias demonstram que o grupo que possui o 2º ciclo do ensino básico é o que se encontra mais satisfeito com a compensação financeira auferida ( $x=4,03$ ), ao contrário dos indivíduos que possuem um curso superior, que se afiguram como os menos satisfeitos relativamente à compensação financeira que lhes é atribuída ( $x=2,89$ ). O mesmo se passa relativamente a outros benefícios que a instituição possa conferir aos seus colaboradores, sendo novamente os indivíduos que possuem o 2º ciclo os mais satisfeitos ( $x=4,26$ ) e os que fazem parte do grupo que possui um curso superior os menos satisfeitos ( $x=3,58$ ).

Para a dimensão “Mudança e Inovação”, observamos que novamente se afiguram como mais satisfeitos os indivíduos pertencentes ao grupo que possui o 2º ciclo de

escolaridade ( $x=4,18$ ) e como menos satisfeitos os indivíduos que possuem um curso superior ( $x=3,53$ ).

Relativamente à dimensão “Segurança” apresentam-se como mais satisfeitos os indivíduos que possuem o 3º ciclo ( $x=4,44$ ) e como os menos satisfeitos, os indivíduos que possuem o ensino superior ( $x=3,33$ ).

Para as restantes dimensões não se verificaram resultados estatisticamente significativos.

**Tabela 23:** Teste *Kruskal-Wallis* entre a variável habilitações literárias e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Dimensão	Habilitações Literárias	n	M	K	P
<i>Instalações</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,22	7,550	,110
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,21		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,33		
	Ensino secundário	15	4,40		
	Ensino superior	12	3,81		
<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,13	3,589	,464
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,22		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,26		
	Ensino secundário	15	4,14		
	Ensino superior	12	3,94		
<i>Compensação financeira</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	3,41	11,092	,026*
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,03		
	3º Ciclo do ensino básico	22	3,73		
	Ensino secundário	15	3,56		
	Ensino superior	12	2,89		
<i>Outros benefícios</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,17	10,292	,036*
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,26		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,18		
	Ensino secundário	15	4,05		
	Ensino superior	12	3,58		
<i>Desempenho profissional e formação</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,13	9,025	,060
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,26		

	3º Ciclo do ensino básico	22	4,16		
	Ensino secundário	15	4,10		
	Ensino superior	12	3,65		
<i>Supervisão</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,17		
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,27		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,09	6,329	,176
	Ensino secundário	15	3,78		
	Ensino superior	12	3,53		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,15		
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,11		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,11	8,532	,074
	Ensino secundário	15	4,08		
	Ensino superior	12	3,70		
<i>Política e estratégia</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,10		
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,09		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,14	4,371	,358
	Ensino secundário	15	3,73		
	Ensino superior	12	3,77		
<i>Mudança e Inovação</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	3,97		
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,18		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,14	9,744	,045*
	Ensino secundário	15	3,82		
	Ensino superior	12	3,53		
<i>Qualidade</i>	1º Ciclo do ensino básico	16	4,28		
	2º Ciclo do ensino básico	5	4,30	5,131	,274
	3º Ciclo do ensino básico	6	4,53		
	Ensino secundário	7	3,86		
	Ensino superior	5	4,23		
<i>Segurança</i>	1º Ciclo do ensino básico	25	4,29		
	2º Ciclo do ensino básico	11	4,36		
	3º Ciclo do ensino básico	22	4,44	19,168	,001**
	Ensino secundário	15	4,13		
	Ensino superior	12	3,33		

\* p< 0,05; \*\* p< 0.01

Ainda relativamente à hipótese 1, “existe relação estatisticamente significativa entre a resposta social a que está afeto e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS’s” e recorrendo ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, podemos verificar através da análise da tabela 24 que se verifica a existência de uma diferença estatisticamente significativa nas dimensões: “Instalações” ( $p=0.14 < 0.05$ ); “Autonomia Pessoal e Profissional” ( $p=0.002 < 0.05$ ); “Desempenho Profissional e Formação” ( $p=0.002 < 0.05$ ); “Relações Internas de Trabalho” ( $p=0.014 < 0.05$ ); “Política e Estratégia” ( $p=0.001 < 0.05$ ); “Mudança e Inovação”;  $p=0.019 < 0.05$ ) e “Segurança” ( $p=0.037 < 0.05$ ).

Deste modo, os resultados das médias demonstraram que para a dimensão “Instalações”, os indivíduos que estão afetos à resposta social centro de dia são os mais satisfeitos ( $x= 4,47$ ), ao passo que os que desenvolvem simultaneamente funções nas respostas sociais lar e unidade de cuidados continuados são os que se sentem menos satisfeitos ( $x= 3,33$ ).

No que diz respeito à “Autonomia Pessoal e Profissional”, observamos que quem trabalha na resposta social centro de dia se sente mais satisfeito com esta dimensão ( $x=4,57$ ), enquanto que, o grupo que está afeto à unidade de cuidados continuados demonstra um menor grau de satisfação com a autonomia pessoal e profissional que lhe é conferida ( $x=3,14$ ).

Ao nível da dimensão “Outros Benefícios” apresentam-se como mais satisfeitos novamente os colaboradores que apenas trabalham em centro de dia ( $x=4,93$ ) e como menos satisfeitos os indivíduos que estão afetos unicamente à unidade de cuidados continuados ( $x=2,96$ ).

Para a dimensão “Desempenho Profissional e Formação”, o valor das médias foi maior para o grupo que está unicamente afeto à resposta social centro de dia ( $x= 4,77$ ) e menor para os colaboradores que desempenham funções apenas na unidade de cuidados continuados ( $x=2,81$ ).

Ao nível da “Supervisão” destacam-se como mais satisfeitos os indivíduos que estão afetos unicamente ao centro de dia e os indivíduos que estão afetos unicamente à resposta social serviço de apoio domiciliário ( $x= 4,67$ ). Por seu turno, são os indivíduos afetos simultaneamente às respostas sociais lar e unidade de cuidados continuados que se apresentam como menos satisfeitos com a supervisão ( $x= 3,11$ ).

Quanto às “Relações Internas de Trabalho”, os indivíduos que se apresentaram como mais satisfeitos foram os que desempenham funções na resposta social CATL/creche ( $x= 4,42$ ) e os menos satisfeitos com esta dimensão foram os que estão afetos simultaneamente ao lar e à unidade de cuidados continuados ( $x= 3,30$ ).

Para a dimensão “Política e Estratégia” aparecem como mais satisfeitos os indivíduos que desenvolvem funções apenas em centro de dia ( $x=4,85$ ) e como menos satisfeitos o grupo que está afeto unicamente à unidade de cuidados continuados ( $x=3,17$ ).

Relativamente à dimensão “Mudança e Inovação”, observamos que os mais satisfeitos são os indivíduos que trabalham simultaneamente nas respostas serviço de apoio domiciliário e lar ( $x=4,33$ ), enquanto que, como menos satisfeitos apresenta-se o grupo que está afeto unicamente à unidade de cuidados continuados ( $x=3,11$ ).

Por ultimo, mais satisfeitos com a dimensão “Segurança” apresentam-se os colaboradores que estão afetos à resposta social serviço de apoio domiciliário ( $x=4,67$ ) e menos satisfeitos os colaboradores que exercem funções em lar e na unidade de cuidados continuados ( $x=3,00$ ).

Deste modo, aceitamos H1 para as variáveis independentes “Instalações”; “Autonomia Pessoal e Profissional”; “Outros Benefícios”; “Desempenho Profissional e Formação”; “Supervisão” “Relações Internas de Trabalho”; “Política e Estratégia”; “Mudança e Inovação” e “Segurança”.

**Tabela 24:** Teste *Kruskal-Wallis* entre a variável resposta social e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Dimensão	Resposta Social	n	Média	K	P
<i>Instalações</i>	Centro de Dia	5	4,47	19,238	,014*
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,44		
	Lar	32	4,34		
	CAO	8	4,19		
	ATL/Creche	8	4,15		
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	4,09		
	SAD e Lar	5	4,40		
	UCC	3	3,56		
	Lar e UCC	3	3,33		
<i>Autonomia profissional pessoal</i>	Centro de Dia	5	4,57	24,577	,002**
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,38		
	Lar	32	4,16		
	CAO	8	4,16		
	ATL/Creche	8	4,46		
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,97		
	SAD e Lar	5	4,46		
	UCC	3	3,14		

	Lar e UCC	3	3,48		
<i>Compensação financeira</i>	Centro de Dia	5	3,87		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	3,39		
	Lar	32	3,70		
	CAO	8	3,71		
	ATL/Creche	8	3,21	13,182	,106
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,31		
	SAD e Lar	5	4,13		
	UCC	3	2,44		
	Lar e UCC	3	2,89		
<i>Outros benefícios</i>	Centro de Dia	5	4,93		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,19		
	Lar	32	4,15		
	CAO	8	3,97		
	ATL/Creche	8	4,28	28,245	,000**
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,85		
	SAD e Lar	5	4,33		
	UCC	3	2,96		
	Lar e UCC	3	3,33		
<i>Desempenho profissional e formação</i>	Centro de Dia	5	4,77		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,29		
	Lar	32	4,11		
	CAO	8	4,05		
	ATL/Creche	8	4,36	24,496	,002**
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,94		
	SAD e Lar	5	4,14		
	UCC	3	2,81		
	Lar e UCC	3	3,37		
<i>Supervisão</i>	Centro de Dia	5	4,67		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,67		
	Lar	32	4,06		
	CAO	8	3,67		
	ATL/Creche	8	4,58	28,256	,000**
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,56		
	SAD e Lar	5	4,13		
	UCC	3	3,22		
	Lar e UCC	3	3,11		
<i>Relações Internas de Trabalho</i>	Centro de Dia	5	4,36	19,088	,014*
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,26		

	Lar	32	4,02		
	CAO	8	4,03		
	ATL/Creche	8	4,42		
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,99		
	SAD e Lar	5	4,29		
	UCC	3	3,41		
	Lar e UCC	3	3,30		
<i>Política estratégia</i>	<i>e</i> Centro de Dia	5	4,85		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,17		
	Lar	32	4,04		
	CAO	8	4,16		
	ATL/Creche	8	3,94	26,698	,001**
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,73		
	SAD e Lar	5	4,15		
	UCC	3	3,17		
	Lar e UCC	3	3,42		
<i>Mudança Inovação</i>	<i>e</i> Centro de Dia	5	3,93		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,11		
	Lar	32	4,04		
	CAO	8	3,83		
	ATL/Creche	8	4,25	18,254	,019*
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,78		
	SAD e Lar	5	4,33		
	UCC	3	3,11		
	Lar e UCC	3	3,33		
<i>Qualidade</i>	Centro de Dia	5	4,40		
	Serviço de Apoio Domiciliário	4	4,54		
	Lar	14	4,11		
	CAO	8	4,02	6,026	
	ATL/Creche	8	4,44		,197
	Centro de Dia, Lar e SAD	0	.		
	SAD e Lar	0	.		
	UCC	0	.		
	Lar e UCC	0	.		

<i>Segurança</i>					
	Centro de Dia	5	4,27		
	Serviço de Apoio Domiciliário	6	4,67		
	Lar	32	4,24		
	CAO	8	4,00		
	ATL/Creche	8	4,33	16,388	,037*
	Centro de Dia, Lar e SAD	15	3,98		
	SAD e Lar	5	4,60		
	UCC	3	3,89		
	Lar e UCC	3	3,00		

\* p< 0,05; \*\* p< 0.01

Relativamente à hipótese 2 “Existe relação significativa entre o estilo de liderança do director técnico e a satisfação do colaborador”, e de acordo com a tabela 25, todas as associações entre o estilo de liderança Relacionamento e as dimensões da satisfação situaram-se no nível moderado ( $0.30 < r < 0.60$ ), à exceção da associação entre o estilo de liderança em causa e a dimensão “Autonomia Profissional e Pessoal” que se situa no nível forte ( $0.70 < r < 1$ ).

Os valores p a elas associados foram  $p < .05$ . Assim, podemos afirmar que há uma relação positiva entre várias dimensões da satisfação no trabalho e o estilo de liderança Relacionamento, aceitando-se deste modo H2.

**Tabela 25:** Correlação de *Spearman* entre o estilo de liderança Relacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS`s

<b>Estilo de Liderança</b>	<b>Dimensão</b>	<b>R</b>	<b>P</b>
Relacionamento	<i>Instalações</i>	,538	,000**
	<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	,736	,000**
	<i>Compensação financeira</i>	,362	,001**
	<i>Outros benefícios</i>	,683	,000**
	<i>Desempenho profissional e formação</i>	,658	,000**
	<i>Supervisão</i>	,594	,000**
	<i>Relações Internas de Trabalho</i>	,600	,000**
	<i>Política e estratégia</i>	,525	,000**
	<i>Mudança e Inovação</i>	,561	,000**
	<i>Qualidade</i>	,588	,000**
	<i>Segurança</i>	,576	,000**

\* p< 0,05; \*\* p< 0.01

Ao relacionarmos o estilo de liderança utilizado com a satisfação no trabalho, observa-se uma tendência para o estilo de liderança Situacional se correlacionar de forma positiva com o a satisfação no trabalho, ou seja, quanto mais comportamentos aproximados do estilo Situacional o líder evidenciar, mais satisfeitos estarão os colaboradores.

Todas as associações entre o estilo de liderança Situacional e as dimensões da satisfação situaram-se a um nível moderado ( $0.30 < r < 0.70$ ). Os valores p a elas associados foram  $p < .05$ . Assim, podemos afirmar que há uma relação positiva entre várias dimensões da satisfação no trabalho e o estilo de liderança Situacional, aceitando-se deste modo H2.

**Tabela 26:** Correlação de *Spearman* entre o estilo de liderança Situacional e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Estilo de Liderança	Dimensão	R	P
Situacional	<i>Instalações</i>	,454	,000**
	<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	,680	,000**
	<i>Compensação financeira</i>	,333	,002**
	<i>Outros benefícios</i>	,664	,000**
	<i>Desempenho profissional e formação</i>	,635	,000**
	<i>Supervisão</i>	,592	,000**
	<i>Relações Internas de Trabalho</i>	,518	,000**
	<i>Política e estratégia</i>	,526	,000**
	<i>Mudança e Inovação</i>	,472	,000**
	<i>Qualidade</i>	,645	,000**
	<i>Segurança</i>	,536	,000**

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0.01$

Ao observarmos a tabela 27, verificamos que o estilo de liderança voltado para a Tarefa, relaciona-se de forma positiva com a satisfação no trabalho. Todas as associações entre o estilo de liderança voltado para a Tarefa e as dimensões da satisfação situaram-se entre um nível moderado ( $0.30 < r < 0.70$ ), sendo que os valores p a elas associados foram  $p < .05$ .

Assim, também aceitamos H2, ou seja, existe relação estatisticamente significativa entre um estilo de liderança voltado para a Tarefa e a satisfação no trabalho.

**Tabela 27:** Correlação de *Spearman* entre o estilo de liderança voltado para a Tarefa e a satisfação no trabalho dos colaboradores das IPSS's

Estilo de Liderança	Dimensão	R	P
Tarefa	<i>Instalações</i>	,498	,000**
	<i>Autonomia profissional e pessoal</i>	,642	,000**
	<i>Compensação financeira</i>	,345	,001**
	<i>Outros benefícios</i>	,656	,000**
	<i>Desempenho profissional e formação</i>	,618	,000**
	<i>Supervisão</i>	,525	,000**
	<i>Relações Internas de Trabalho</i>	,521	,000**
	<i>Política e estratégia</i>	,478	,000**
	<i>Mudança e Inovação</i>	,457	,000**
	<i>Qualidade</i>	,575	,000**
	<i>Segurança</i>	,594	,000**

\* p< 0,05; \*\* p< 0.01

### 3 - Discussão dos resultados

O presente estudo desenvolveu-se em torno de uma amostra constituída por 85 colaboradores de 9 IPSS's sedeadas nos distritos de Guarda e Viseu e teve como objetivo principal perceber qual a relação entre o estilo de liderança dos diretores técnicos e a satisfação dos colaboradores. Para tal delineámos alguns objetivos específicos que nos permitiram caracterizar o tipo de população em estudo de um ponto de vista sociodemográfico e profissional, bem como o grau de satisfação dos colaboradores com as dimensões da satisfação presentes no questionário construído e validado pelo Instituto da Segurança Social, o qual adaptámos ao nosso trabalho.

Finalmente analisámos a relação entre os estilos de liderança relacionamento, situacional e tarefa e a satisfação dos colaboradores.

Inicialmente procedeu-se à verificação da consistência interna das 2 escalas utilizadas, tendo-se alcançado uma boa consistência interna para ambas, verificando-se que os resultados obtidos vão ao encontro dos resultados alcançados pelo Instituto da Segurança Social, no caso da escala de satisfação, e por Melo (2004) no caso da escala de avaliação do estilo de liderança.

Após efetuarmos a análise descritiva apurámos que a grande maioria dos elementos da nossa amostra pertence ao sexo feminino, sendo a mesma constituída apenas por 3 elementos do sexo masculino.

No que diz respeito à idade da nossa amostra, verificámos que os inquiridos têm idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, havendo, portanto, uma grande diversidade etária. Relativamente ao tempo de vínculo, verificamos que dos 85 colaboradores, 30 trabalham há mais de 10 anos nestas instituições e outros 15 entre 6 a 10 anos, facto que aliado à quantidade de indivíduos que trabalha com um contrato sem termo (n=66), nos faz acreditar que as IPSS`s são uma importante porta para um emprego pautado pela segurança e estabilidade contratual.

No que diz respeito às habilitações literárias, observamos que mais de 50% da amostra possui habilitações baixas, entre o 1º ciclo e o 3º ciclo. Tal pode ser explicado pela antiguidade de alguns colaboradores bem como pelo facto de para a admissão da grande massa profissional que integra estas instituições, ou seja, os auxiliares de ação direta, não ser requisito níveis habilitacionais superiores.

No que concerne à resposta social a que os colaboradores estão afetos, verificamos que mais de metade dos inquiridos desempenha funções em lar de idosos. Tal situação pode explicar-se pelo facto de o lar de idosos ser por excelência, uma resposta social que implica, no quadro dos requisitos normativos específicos, pela natureza dos serviços que presta, a contratação de um grande número de colaboradores para fazer face à dependência e necessidades dos clientes que acolhe (Portaria nº 67/2012, de 21 de março).

Numa fase seguinte tentámos através da realização de testes estatísticos verificar a aceitação ou rejeição das nossas hipóteses previamente formuladas.

Numa primeira fase, procuramos perceber se a variável género influenciaria a satisfação dos colaboradores das IPSS`s com o trabalho. A este nível observámos que apenas para a variável satisfação com as “Instalações” houve diferenças significativas, sendo que as mulheres se demonstraram mais satisfeitas. A este nível não será correto fazer generalizações uma vez que o tamanho da nossa amostra masculina é bastante reduzida. Sabemos porém que em estudos efetuados por Peiró e Prieto (1996), a satisfação no trabalho depende de condições específicas como os equipamentos e ferramentas de trabalho, as condições de segurança e a localização da organização, assim, e de acordo com os resultados das médias obtidos para esta dimensão (x=4,24), podemos referir que os colaboradores das IPSS`s estão satisfeitos com a dimensão “Instalações”.

Também Amaro (2007) no seu estudo verificou que a satisfação profissional no sexo feminino, relativamente às profissões que prestam cuidados à família e à comunidade, é mais elevada que no sexo masculino.

De seguida, procurámos verificar se a idade influenciaria a satisfação no trabalho. Para esta variável não se verificaram diferenças estatisticamente significativas, podendo-se afirmar que a idade dos colaboradores não influencia a satisfação no trabalho. No entanto, ao analisarmos os valores obtidos, vamos ao encontro dos resultados encontrados por Cunha e colaboradores (2007), Paulo (2003) e Ribeiro (2005). Segundo estes autores, é nos indivíduos mais jovens que os estudos efetuados têm revelado um maior nível de insatisfação, referindo os autores que a satisfação aumenta com a idade do colaborador. Também na nossa amostra, para quase todas as dimensões, foram os indivíduos pertencentes ao grupo etário com idades compreendidas entre os 22 e os 31 anos que revelaram um índice mais baixo de satisfação. Estes resultados podem estar aliados ao facto desta população ser a que nestas organizações possui habilitações mais altas, mas ao mesmo tempo contratos de trabalho incertos, e compensações financeiras que ficam aquém das expectativas para o que se espera receber por uma licenciatura ou mestrado.

No que diz respeito à influência que a variável tipo de vínculo possa gerar na satisfação com o trabalho, verificámos que para a nossa amostra houve diferenças estatisticamente significativas relativamente às variáveis “Instalações”, “Compensação Financeira”, “Política e Estratégia” e “Segurança”. Sendo que para a maior parte das dimensões com resultados significativos, destacam-se como mais satisfeitos os colaboradores com contratos temporários.

Tal pode ser explicado pelas conclusões retiradas do estudo efetuado por Lopes (2011). Segundo a autora, existe uma relação positiva e significativa entre a perceção de cumprimento do contrato psicológico e a implicação dos empregados com a organização. A autora observou que para os trabalhadores temporários, a perceção de cumprimento do contrato psicológico explicou relativamente mais 2% da sua implicação afetiva quando comparados com os trabalhadores permanentes, pois a mesma autora explica que para estes colaboradores é feito um contrato psicológico mais restrito, o que por sua vez pode ser a causa de um melhor cumprimento do mesmo. Baseando-nos neste estudo, podemos explicar as médias tão elevadas deste grupo de colaboradores para as dimensões supra-referidas, podendo o elevado grau de satisfação com as mesmas estar relacionado com a concretização das expectativas que inicialmente foram dadas ao colaborador.

Para a variável tipo de vínculo, verificámos que na grande maioria das dimensões os colaboradores que trabalham há menos de um ano na instituição apresentam um grau menor de satisfação, enquanto que, os indivíduos que trabalham há mais tempo nas instituições (mais de 10 anos) foram os que apresentaram um grau de satisfação mais elevado com as várias dimensões do trabalho. Schein (1982, citado em Silva, 2004) vai ao encontro dos resultados por nós descobertos, explicando que no início da carreira o nível de expectativas dos colaboradores é grande o que pode levar a um nível de exigência também mais elevado. Vroom (1964, citado em Ribeiro, 2005) partilha da mesma opinião, referindo que os profissionais com menos experiência no período de integração na organização, não obtêm a respetiva recompensa face aos resultados que consideram ter alcançado, o que faz com que as suas expectativas fiquem aquém do esperado, resultando assim num decréscimo do grau de satisfação com o trabalho. Por outro lado, o mesmo autor confirma no seu estudo que o tempo de serviço influencia a satisfação, assim, segundo os resultados encontrados pelo autor, quanto maior for o tempo de vínculo, maior será a satisfação do colaborador.

No que diz respeito à variável habilitações literárias, encontramos diferenças significativas nas dimensões “Compensação Financeira” “Outros Benefícios”, “Mudança e Inovação” e “Segurança”, onde verificámos que os mais satisfeitos são os colaboradores que possuem o 2º ciclo do ensino básico e os menos satisfeitos os colaboradores que possuem um curso superior. Tais resultados vão ao encontro do que foi apresentado no relatório do Observatório Nacional dos Recursos Humanos em 2011, que referia que os trabalhadores com menos habilitações literárias são os que manifestam maior grau de satisfação no local de trabalho, por oposição aos que detém qualificação superior. Tal pode ser explicado ao nível das expectativas, pois os menos qualificados são os mais conformados com o trabalho que exercem. Vara (2007) afirma que os indivíduos com maiores níveis académicos têm trabalhos com maiores responsabilidades e maior *stress* e estão mais vulneráveis quando as expectativas em relação ao seu trabalho não são satisfeitas. Pimentel (2011) acrescenta que para além disto, o que acontece é que muitos licenciados estão a realizar tarefas mal remuneradas, relativamente ao que esperavam ganhar por ter um curso superior, causando esta situação insatisfação.

Relativamente à resposta social onde o colaborador desempenha funções, observamos a existência de uma diferença estatisticamente significativa nas dimensões: “Instalações”; “Autonomia Pessoal e Profissional”; “Desempenho Profissional e Formação”; “Relações Internas de Trabalho”; “Política e Estratégia”; “Mudança e Inovação”; e “Segurança”.

Deste modo, observamos que para todas as dimensões, é na resposta social lar e unidade de cuidados continuados onde podemos observar os indivíduos menos satisfeitos. Estes resultados podem ser explicados pelo facto de serem estas as duas únicas respostas sociais que funcionam 24 horas por dia, o que significa que os colaboradores têm de trabalhar por turnos. No estudo de Vara, Queiroz e Galvão (2010), os resultados demonstraram que os colaboradores que trabalham por turnos apresentam maiores níveis de exaustão, de *burnout* e expressam menos emoções positivas.

Também por norma, estes dois tipos de resposta social acolhem uma tipologia de utentes/clientes que se caracteriza por apresentar níveis elevados de demência e dependência, relativamente às restantes respostas sociais que comparámos no nosso estudo.

Barbosa, Cruz, Figueiredo, Marques e Sousa (2011) referem que cuidar de idosos demenciados está associado a elevados níveis de insatisfação no trabalho, devido à grande dependência e frequentes distúrbios comportamentais que acompanham a doença que acabam por desgastar os cuidadores não só física como também emocionalmente.

Relativamente à hipótese 2 “existe relação significativa entre o estilo de liderança do diretor técnico e a satisfação do colaborador no trabalho”, verificou-se uma relação significativa dos três estilos de liderança para todas as dimensões da satisfação, o que nos faz aceitar a hipótese 2, ou seja, o estilo de liderança utilizado pelos diretores técnicos influencia a satisfação dos colaboradores com o trabalho.

De forma a irmos ao encontro da nossa principal questão de investigação, comparamos os resultados obtidos através do cruzamento dos três estilos de liderança com as várias dimensões da satisfação. Após a análise dos resultados verificamos que em quase todas as dimensões da satisfação, os valores foram maiores para a dimensão estilo relacional.

Por outro lado, os valores mais baixos para praticamente todas as dimensões da satisfação foram encontrados quando cruzamos as mesmas com a variável estilo de liderança voltado para a tarefa. Semelhantes resultados foram encontrados nos estudos efetuados por Almeida (2012), Acioly (2007) e Serrenho (2010).

Percebemos então pelos resultados obtidos que quando os diretores técnicos e os colaboradores se relacionam entre si de uma forma recíproca, os últimos apresentaram níveis mais elevados de satisfação no trabalho. Pelo contrário, os diretores técnicos que utilizam um estilo de liderança mais orientado para a tarefa, contribuem para que o grau de insatisfação dos seus colaboradores relativamente ao trabalho aumente.

---

## CONCLUSÃO

Este estudo destinou-se a conhecer a relação existente entre o estilo de liderança utilizado pelos diretores técnicos que exercem funções em nove IPSS`s dos distritos da Guarda e Viseu e o grau de satisfação dos seus colaboradores. Foi ainda nossa pretensão estimar a influência das variáveis sociodemográficas e profissionais na satisfação no trabalho.

Perante as condições adversas que as organizações atravessam diariamente, as pessoas fazem a diferença! O contexto atual impõe inúmeros desafios à gestão do capital humano, cada vez mais os gestores vêm a área da gestão de pessoas como complexa mas também como uma estratégia para alcançar os objetivos organizacionais (Lopes, 2012).

Observamos na revisão da literatura que a satisfação profissional é apontada por diversos autores como um importante motor para a produtividade e aumento do desempenho profissional. É neste contexto que emerge a importância da figura do líder, o qual deve ser capaz de gerar mudança, ao nível por exemplo, da elaboração de estratégias capazes de promover e de elevar a satisfação profissional da equipa.

A primeira parte do nosso trabalho revelou-se de extrema importância, pois foi através dos conhecimentos que obtivemos acerca das temáticas: organizações, liderança e satisfação profissional, que conseguimos construir toda a essência desta investigação.

Concluimos nesta primeira parte que os desafios que atualmente se colocam às IPSS`s prendem-se com uma conduta baseada num forte sentido de profissionalismo, pois a existência de equipas competentes e motivadas constitui o fator de sucesso destas organizações. É necessário que as IPSS`s, à semelhança das organizações empresariais, comecem a preocupar-se cada vez mais com a gestão dos seus recursos humanos, abrindo um espaço para a sensibilização e formação dos seus diretores técnicos em áreas como a da liderança para que estes desenvolvam competências que permitam satisfazer e motivar os colaboradores.

Ainda através da revisão da literatura, verificámos que a liderança é um tópico bastante estudado e que existem várias perspetivas a esse respeito, desde as mais tradicionalistas às mais contemporâneas. Entendemos que embora Bernard Bass (1974), citado por Penner (2002), tenha observado que “existe quase o mesmo número de definições distintas sobre liderança quanto o número de pessoas que tentaram defini-la” (p.8), em todas elas estão presentes os conceitos de influência, grupo e objetivos.

São inúmeros os estilos de que um líder se pode servir para gerir a sua equipa, no entanto, é preciso que ele saiba perceber as motivações e expectativas dos colaboradores, no ambiente de trabalho. É necessário que ele saiba trabalhar com as diferenças motivacionais, compreendendo o estilo próprio de cada indivíduo que lidera, pois só desta forma vai conseguir escolher o estilo mais eficaz.

Ainda através da pesquisa bibliográfica realizada para a primeira parte da nossa investigação, concluímos que satisfação profissional é uma das áreas mais estudadas no seio da disciplina do comportamento organizacional, sendo um campo que preocupa bastante os gestores de recursos humanos, pois quando os colaboradores estão satisfeitos a qualidade da prestação de serviços efetuada pelos mesmos também aumenta.

As condições de trabalho, remuneração, perspectivas de promoção, relações de trabalho e estilo de liderança são alguns exemplos de fatores que podem contribuir para uma maior satisfação profissional.

Relativamente à parte empírica, utilizámos para o nosso estudo uma amostra composta por 85 indivíduos, praticamente todos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, os quais à data da colheita dos dados exerciam funções em uma das IPSS's em estudo. Para a colheita dos dados utilizamos um questionário composto por uma parte de caracterização sociodemográfica e profissional e uma segunda parte que continha uma escala de avaliação do grau de satisfação dos colaboradores e uma escala de avaliação do estilo de liderança.

No que diz respeito à escala de satisfação no trabalho, verificámos que a dimensão onde os colaboradores referiram que se sentem menos satisfeitos foi a dimensão “Compensação Financeira” e a que se sentem mais satisfeitos foi a dimensão “Qualidade”.

Destes resultados podemos inferir que a questão monetária é importante para o indivíduo pois está associada a qualidade de vida, prazer e prestígio e quando a compensação monetária do trabalhador não corresponde ao valor que ele espera para manter a qualidade de vida desejável a sua satisfação pode baixar. Por outro lado, parece que as instituições que já estão a trabalhar sob o sistema de gestão de qualidade são as que conseguem neste momento ir melhor ao encontro da satisfação dos colaboradores.

Através da questão “Considerando todas as dimensões, de uma forma global considera-se”, podemos verificar que 31,8% dos colaboradores diz-se estar totalmente satisfeito e 50,6% diz estar satisfeito, o que significa que dos 85 respondentes, 70 sentem-se satisfeitos com o trabalho.

Como foi exposto pela análise inferencial efetuada, podemos ainda concluir que a satisfação da amostra em estudo variou em função de algumas variáveis sociodemográficas e profissionais, tendo-se registado os seguintes resultados:

- Para a variável género observou-se diferença significativamente estatística para a dimensão “Instalações”, não tendo sido registada nenhuma diferença significativa para as restantes dimensões;
- Não se verificaram diferenças significativas para a variável idade;
- Verificaram-se diferenças significativas para a variável tipo de vínculo relativamente às dimensões: “Instalações”, “Compensação Financeira”, “Política e Estratégia” e “Segurança”;
- No que diz respeito à variável tempo de vínculo verificaram-se diferenças significativas para as dimensões “Autonomia Profissional e Pessoal”; “Outros benefícios”; “Desempenho profissional e Formação”; “Supervisão”; “Relações Internas de Trabalho” e “Política e Estratégia”;
- A variável habilitações literárias fez variar de forma significativa a satisfação dos colaboradores nas dimensões “Compensação Financeira”; “Outros Benefícios”; “Mudança e Inovação” e “Segurança”.
- O tipo de resposta onde o colaborador exerce funções exerceu influência na satisfação com as dimensões: “Instalações”; “Autonomia Pessoal e Profissional”; “Desempenho Profissional e Formação”; “Relações Internas de Trabalho”; “Política e Estratégia”; “Mudança e Inovação”; e “Segurança”.

No que diz respeito ao estilo de liderança dos diretores técnicos, verificámos que na percepção dos colaboradores o estilo dominante é o situacional, seguindo-se o relacional e finalmente o estilo tarefa. No entanto, verificámos que a diferença entre as médias do estilo situacional e do estilo relacional variam apenas por uma centésima, o que pode significar que os colaboradores classificaram os seus diretores como sendo líderes situacionais, no entanto, apresentam uma tendência para um comportamento mais voltado para o relacionamento do que para a tarefa.

Procurámos também saber se existia relação entre a satisfação dos colaboradores e o estilo de liderança dos diretores técnicos. Dos testes aplicados concluímos que há relação entre a satisfação e os estilos de liderança tarefa, relacionamento e situação, sendo que a este nível se identificou que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando o líder apresenta

comportamentos que vão ao encontro do estilo relacionamento e menos satisfeitos quando o estilo de liderança evidenciado pelo diretor técnico é mais voltado para a tarefa.

Assim, os nossos resultados parecem evidenciar que o estilo de liderança que promove maior satisfação nos colaboradores é aquele que na literatura está identificado como o líder transformacional, que por meio do bom relacionamento que estabelece com os seus subordinados, os inspira e promove a sua satisfação. Neste estilo o líder e o subordinado partilham o poder e este é incentivado a participar nos processos de decisão, formando-se um conceito de interdependência entre o líder e o liderado.

Importa, no entanto, ressaltar que estes resultados estão naturalmente limitados pela amostra utilizada. Assim, num próximo estudo seria importante contemplar um maior número de colaboradores.

De forma a terminarmos a nossa investigação, aproveitamos este espaço para propor algumas sugestões, nomeadamente:

- Implementar ações de sensibilização dirigidas aos dirigentes das IPSS's para que estes compreendam o valor do capital humano numa IPSS, que apreendam que são os recursos humanos os grandes impulsionadores do desenvolvimento de uma organização;
- A questão da satisfação profissional dos colaboradores que trabalham em IPSS's deve merecer atenção por parte de toda a organização, dada a sua relação com a qualidade dos cuidados prestados. Esta deve ser avaliada regularmente de forma a contribuir para um melhor desempenho organizacional;
- Identificaram-se níveis de satisfação muito baixos para os itens “o salário de acordo com as minhas responsabilidades” e “as regalias e os benefícios concedidos”. Recomenda-se a este nível que os diretores técnicos apostem na promoção de um ambiente laboral agradável, pautado por um bom relacionamento interpessoal entre todos, inclusive através da promoção de atividades informais, pois de acordo com Bergamini (2008), “a ênfase no relacionamento interpessoal é, então, o mais directo substituto da remuneração por produção” (p.8). Parece-nos assim importante que se desenvolvam mais investigações no sentido de encontrar fatores alternativos à remuneração.

Terminamos esta investigação com o anseio de que os resultados por nós encontrados se constituam como pontos de partida para futuras pesquisas nas áreas da liderança e da satisfação laboral dos colaboradores em IPSS's.

---

## BIBLIOGRAFIA

Acioly, A. (2007). *Análise do Estilo de Liderança de Gerentes de Agências do Banco do Brasil e sua Influência na Manutenção e Promoção da Motivação dos Funcionários*. Trabalho de pós-graduação em Administração. Florianópolis: Universidade Federal do Rio Grande.

Almeida, A. (2012). *Satisfação dos Enfermeiros face ao Estilo de Liderança*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa.

Alves, N. (2011) *Percurso de Liderança (s) em Unidades Hospitalares: Entre Desafios e Limitações*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa. Centro Regional das Beiras. Viseu.

Agostinho, E. & Amaro, A. (2007). *Modelo Situacional de Hersey e Blanchard*. Trabalho apresentado ao Instituto Politécnico de Coimbra. Consultado a 25 de fevereiro de 2014, em: <https://pt.scribd.com/doc/196932614/Modelo-Situacional-de-Hersey-e-Blanchard>.

Amaro, H. (2007). Comportamentos Organizacionais Assertivos e Burnout nos profissionais de Enfermagem. *Nursing*.221. Consultado a 7 de outubro de 2014, em: <http://www.forumenfermagem.org/dossier-tecnico/revistas/nursing/item/2884-comportamentos-comunicacionais-assertivos-e-burnout-nos-profissionais-de-enfermagem#.VEE1fGddWn8>.

Andrade, A. & Franco, R. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação. Consultado a 20 de março de 2014, em: [http://web.spi.pt/colecao\\_economiadoconhecimento/documentos/manuais\\_PDF/Manual\\_VII\\_I.pdf](http://web.spi.pt/colecao_economiadoconhecimento/documentos/manuais_PDF/Manual_VII_I.pdf).

Arvey, R., Carter, G. & Buerkley, D. (1991). Job Satisfaction: Dispositional and Situational Influences. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. C. Cooper, I. Robertson (eds.). 6,395-383, New York, Wiley.

Azevedo, A. & Egito, T. (2012). Fatores que Influenciam a Satisfação do Trabalho: Um Estudo de Caso na Gondim Imóveis. *XVII Seminário de Pesquisa do CCSA*. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Consultado a 25 de maio de 2014, em: [http://seminario2012.ccsa.ufrn.br/uploads/paper/file/212/Artigo\\_Satisfa\\_o\\_Gondim\\_Im\\_veis\\_.pdf](http://seminario2012.ccsa.ufrn.br/uploads/paper/file/212/Artigo_Satisfa_o_Gondim_Im_veis_.pdf).

Barbosa, A., Cruz, J., Figueiredo, D. Marques, A., & Sousa, L. (2011). Cuidar de Idosos com Demência em Instituições: Competências, Dificuldades e Necessidades Percepcionadas pelos

Cuidadores Formais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 12 (1), 119-129. Consultado a 4 de outubro de 2014, em:

[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S164500862011000100008&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S164500862011000100008&lng=pt&tlng=pt).

Barbosa, M. (2009). *A Motivação dos Candidatos à Força Aérea Portuguesa: Adaptação e Validação de um Instrumento*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Psicologia Social e das Organizações. ISCTE. Lisboa. Consultado a 13 de abril de 2014, em [https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/1868/1/TESE\\_MARTA%20BARBOSA.pdf](https://repositorio.iscteuiul.pt/bitstream/10071/1868/1/TESE_MARTA%20BARBOSA.pdf).

Bennis, W. (1996). *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C. (2008). *Motivação nas Organizações* (5ª ed.) São Paulo: Atlas.

Bernardo, C., Garcia, F., Lopes, S. & Pimentel, D. (2011). Estrutura e Comunicação Organizacionais: uma Autonomia Relativa. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (36), 143-158. Consultado em 20 de janeiro de 2014, em:

[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S087365292001000200008&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S087365292001000200008&lng=pt&tlng=pt).

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas* (5ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Braga, A. & Carvalho A. (2010). A Influência dos Stakeholders no Processo de Tomada de Decisão em Entidades Locais sem Fins Lucrativos: uma Revisão de Literatura. *XVI Congresso da APDR*. Universidade da Madeira. Funchal. Consultado a 13 de abril de 2014, em: [http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3575/1/COM\\_AlexandraBraga\\_2010.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3575/1/COM_AlexandraBraga_2010.pdf).

Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. Em: Clegg, R.; Hardy, C; Nord, R. (eds), *Handbook of Organization Studies*, 276-293. London. Great Britain: Sage Publications, Ltd.

Calvosa, M., Correia, F., Moura, J. & Neto, S. (2005). A Necessidade de Gestores no Século XXI: Liderança Empresarial x Gerenciamento Eficaz. *II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende. Rio de Janeiro: SEGET.

Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Cavanagh, S. (1992). Job Satisfaction of Nursing Staff Working in Hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (6), 704-7011.

Cervo. A. & Bervian. P. (1996). *Metodologia Científica*. (4ª ed.). São Paulo, Marron Books.

- Chambel, M. & Curral, L. (1998). *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Texto Editora.
- Chambel, M. & Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos* (4ª ed.). São Paulo: Atlas
- Chiavenatto, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas*, (2 ed.). São Paulo: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos Novos Tempos* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohrs, J., Abele, E., & Dette, D. (2006). Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings from Three Samples of Professionals. *The Journal of Psychology*, 140, 363-395.
- Costa, M. (2012). *Motivação e Satisfação na Força Aérea Portuguesa*. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa. Consultado a 12 de maio de 2014, em:  
<http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4417/1/DM-MMSBC-2012.pdf>.
- Costa, M., Fell, A. & Souza, B. (2012). Um Estudo da Estrutura Organizacional e as Mudanças Organizacionais: Proposta de um Novo Modelo. *Revista de Gestão e Tecnologia*, 2 (1),57-74.
- Creçeraeducar (2010). *Funções de Diretora Técnica de IPSS*. Consultado em 23 de março de 2014, em <http://creçeraeducar.blogspot.pt/2010/06/funcoes-de-directora-tecnica-de-ipss.html>.
- Cunha, M. & Rego, A. (2003). *A Essência da Liderança* . Lisboa : RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª Ed.). Lisboa: RH Editora.
- Decreto-lei nº 119/ 83, de 25 de fevereiro, *Diário de república nº 46/83 – I Série*. Ministério dos Assuntos Sociais. Lisboa.

Estender, A., Melo, R. & Pereira, M. (2012). A Necessidade de Melhorar as Bases de Liderança Motivando os Colaboradores. *IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Campus da Associação Educacional Dom Bosco. Resende. Rio de Janeiro. Consultado a 15 de fevereiro de 2014, em:

<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos12/15316168.pdf>.

Fagundes, J., Petri, M., Rodrigues, M., Lavarda, C. & Soller, C. (2010). Estrutura Organizacional e Gestão sob a Ótica da Teoria da Contingência. *Gestão & Regionalidade*, 26 (78), 52-63. Consultado a 23 janeiro, 2014, em:

[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/792/842](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/792/842).

Faria, J. & Madeira, R. (2011). Impacto da Estrutura Organizacional de Dois Hospitais Públicos Portugueses na Execução dos seus Objectivos. *Perspetivas em Gestão & Conhecimento*, 1 (1), 106-124. Consultado a 18 de janeiro, 2014, em:

[http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/462/1/JorgeFaria\\_PG%26C\\_2011.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/462/1/JorgeFaria_PG%26C_2011.pdf).

Fernandes, J. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O caso da APPACDM do Porto*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. Consultado a 24 de março de 2014, em: <http://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/57294/2/AGRHnasOSFLJliaGonalvesFernandes.pdf>.

Ferreira, J. (2007). *Concepções de Liderança Excepcional em Portugal: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial. Universidade de Aveiro. Consultado a 24 de fevereiro de 2014, em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1506/1/2007001117.pdf>.

Ferreira, P. (2008). *A Influência do Estilo de Liderança Autocrático no Índice de Turnover*. Dissertação de Mestrado. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro. Brasil. Consultado a 24 de fevereiro de 2014, em:

[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/K206230.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K206230.pdf).

Figueiredo, L. (2012). *A Gestão de Conflitos numa Organização e Consequente Satisfação dos Colaboradores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional das Beiras, Viseu.

Fiorelli, J. (2001). *Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.

Fonseca, A. (1998). *A Tomada de Decisões na Escola. A Área-escola em Ação*. Lisboa: Texto Editora.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Conceção à Realização*. Loures: Lusociência.

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Franco, R., Sokolowski, S. Hairel, E. & Salomon, L. (2005): *O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspetiva Comparada*. Projeto de Investigação, John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto. Consultado em 27 de maio de 2014, em: [http://www.akdn.org/publications/2008\\_portugal\\_nonprofitsector.pdf](http://www.akdn.org/publications/2008_portugal_nonprofitsector.pdf)
- Freire, A. & Freitas, L. (2007). A Aplicação da Teoria da Expectância de Vroom na Perspetiva de Jovens Universitários em seus Primeiros Empregos. *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidade de la Rioja. Espanha
- Freitas, A. & Souza, R. (2009). Um Modelo para Avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em Universidades Públicas. *Revista Eletrônica Sistemas & Gestão* 4 (2) 136-154.
- Gabinete de Estratégia e Planeamento (2012). *Respostas Sociais: Nomenclaturas e Conceitos*. Consultado a 20 de fevereiro de 2014, em: [www.cartasocial.pt/conceitos.php](http://www.cartasocial.pt/conceitos.php).
- Gois, C. (2011). *Lideranças Transformacional, Transaccional e Laissez-faire: Um Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Educação Almeida Garrett, Lisboa. Consultado em 3 de fevereiro de 2014, em: [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/2675/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Carina\\_Sequeira\\_G%C3%B3is.pdf?sequence=](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/2675/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Carina_Sequeira_G%C3%B3is.pdf?sequence=).
- Goleman, D., Boyatzis & R.,Mckee, A. ( 2001). Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance. *Harvard Business Review*. Consultado a 3 de fevereiro de 2014, em: <http://www.changeforchildren.co.uk/uploads/primal-leadership.pdf>.
- Gomes, D. & Borba, D. (2011). Motivação no Trabalho. In D. Gomes (Coord.) *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos* (241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Gonçalves, M. (2008). *Estilos de Liderança: Um Estudo de Auto Perceção de Enfermeiros Gestores*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto. Consultado a 20 de março de 2014, em: <http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1063/2/marianarcisagoncalves.pdf>.
- Henrique, L. (2009). *Estilos de Liderança e Motivação no Ambiente de Trabalho*. Consultado a 20 de março de 2014, em: [www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/estilos-de-lideranca-e-motivacao-no-ambiente-de-trabalho/27527/](http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/estilos-de-lideranca-e-motivacao-no-ambiente-de-trabalho/27527/).

Hersey, P. & Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo: EPU. Consultado a 15 de janeiro de 2014 em: [http://www.livrosgratis.com.br/arquivos\\_livros/cp000479.pdf](http://www.livrosgratis.com.br/arquivos_livros/cp000479.pdf).

Hochman, B., Nahas, F., Oliveira F., Renato S., & Ferreira, L. (2005). Desenhos de Pesquisa. *Ata Cirúrgica Brasileira*, 20 (Suppl. 2), 2-9. Consultado a 4 de Setembro de 2014, 2014, em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010286502005000800002&lng=en&tlng=pt.10.1590/S0102-86502005000800002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010286502005000800002&lng=en&tlng=pt.10.1590/S0102-86502005000800002).

Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. & Teicher, J. (2001). Employee Voice and Job Satisfaction in Australia: the Centrality of Direct Voice. *Human Resource Management*, 50 (1), 95 – 111.

Instituto da Segurança Social, I.P. (2007). *Questionário de Avaliação da Satisfação. (2007). Lar de Infância e Juventude*. Consultado a 23 de Novembro de 2013 em: [http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13337/Lar+de+Inf%C3%A2ncia+e+Juventude\\_Question%C3%A1rios+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Satisfa%C3%A7%C3%A3o](http://www4.segsocial.pt/documents/10152/13337/Lar+de+Inf%C3%A2ncia+e+Juventude_Question%C3%A1rios+de+Avalia%C3%A7%C3%A3o+da+Satisfa%C3%A7%C3%A3o).

Instituto da Segurança Social, I.P. (2014). *Guia Prático – Constituição de Instituições Particulares de Solidariedade Social*. Consultado a 6 de março de 2014, em: [http://www4.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao\\_ipss](http://www4.seg-social.pt/documents/10152/15030/constituicao_ipss).

Judge, T., Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 50, 203-214.

Kovaleski, J. & Silva, U. (2006). Desenvolvimento de Equipe através da Liderança Situacional e Feedback 360° – Caso de uma Equipe de Manutenção da Copel Distribuição S.A, Superintendência de Distribuição Centro-sul. *XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Fortaleza. Consultado a 6 de maio de 2014, em: <http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2006/18.pdf>.

Lima, M., Monteiro, M. & Vala, J. (1995). A Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas* (2ª ed., pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.

Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: Para uma Síntese Epistemológica da Iniciativa, da Competição e da Cooperação*. Lisboa: Edições Silabo.

Lopes, S. (2011). *Práticas de Recursos Humanos, Perceção de Cumprimento do Contrato Psicológico e Implicação Afetiva: Estudo Exploratório com uma Amostra de Trabalhadores*

*Temporários e Trabalhadores Permanentes numa Empresa do Ramo da Indústria Electrónica*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia. Universidade de Lisboa. Consultado a 15 de setembro de 2014, em:  
[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4420/1/ulfpie039545\\_tm.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4420/1/ulfpie039545_tm.pdf).

Loureiro, R., Ferreira, M., & Duarte, J. (2007). Liderança em Enfermagem e Satisfação Profissional nos Novos Modelos de Gestão Hospitalar. *III Encontro de Investigação e Iª Jornadas de Saúde Materno Infantil. Livro de Atas*, 87-93, Escola Superior de Enfermagem de Vila Real, Vila Real.

Lourenço, P. (2000). *Liderança*. Texto de Apoio. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coimbra.

Lucas, F. & Pereira, H. (2009). Gestão das IPSS com Valências Diversificadas: Proposta de um Modelo de Referência de Atuação Estratégica dos Dirigentes. *Colóquio Ibérico de Cooperativismo e Economia Social*. Santarém. Consultado a 10 de março, 2014 em:  
[http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas\\_CICES\\_Santarem2009.pdf](http://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/74/1/FernandoLucas_CICES_Santarem2009.pdf).

Maciel, C., & Camargo, C. (2011). Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade sobre o Comportamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (3), 433-453. Consultado a 12 de agosto de 2014, em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552011000300005&lng=en&tlng=pt.%2010.1590/S1415-65552011000300005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552011000300005&lng=en&tlng=pt.%2010.1590/S1415-65552011000300005).

Machado, L. (2011). Liderança Transformacional como Componente da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais. *Revista Científica da Faculdade de Educação e Meio Ambiente*, 2 (1), 69-85.

Marinha, C. (2013). *A Liderança numa Organização Terrorista: A Al-Qaeda como Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação. Universidade de Coimbra. Coimbra. Consultado a 23 de março de 2014, em:  
<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/23285/1/Tese%20C%C3%A2ndida.pdf>.

Marquese, E. & Moreno, C. (2005). Satisfação no Trabalho: Uma Breve Revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30 (112), 69-79.

Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e Saúde no Trabalho: Aspectos Concetuais e Metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 59-78.

Matias, J. (s.d). Sector não Lucrativo ou de Economia Social. Consultado a 15 de março de 2014, em:

[http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=189:sector-nao-lucrativo-ou-de-economia-social-&catid=52:economia-social&Itemid=41](http://www.caritas.pt/cr/index.php?option=com_content&view=article&id=189:sector-nao-lucrativo-ou-de-economia-social-&catid=52:economia-social&Itemid=41).

Matos, B. (2011). *Práticas de Liderança do(a) Director(a): Um estudo em Escolas Públicas do Distrito de Coimbra*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Educação e ensino à Distância. Universidade Aberta. Lisboa. Consultado a 18 de fevereiro de 2014, em:

<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2016/1/Bela%20Matos-MAGE.pdf>.

Maximiano, A. (1992). *Introdução a Administração* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Maximiano, A. (2007). *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital* (6<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.

Melo, E. (2004). Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG): Desenvolvimento e Validação. *Revista Psicologia*, 4 (2), 31-62. Consultado a 14 de dezembro de 2013, em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572004000200003&lng=pt&tlng=pt).

Melo, M., Barbosa, M., Souza, P. (2011). Job Satisfaction of Nursing Staff: Integrative Review. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 19 (4), 1047-1055.

Mintzberg,H. (1999). *Estrutura e Dinâmica das Organizações* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Motta, F. (1976). Estrutura e Tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, 16 (1),7-16. Consultado a 23 janeiro, 2014 em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/20766/estrutura-e-tecnologia--a-contribuicao-britanica>.

Moura, R. (1999). Estruturas e Funcionamento Organizacional. *Dirigir: Revista para Chefias*, 60 (1), 32-39.

Neto, L. (2011). Estilos de Liderança Praticados nas Empresas: Modelos Teóricos e Práticas Locais. *XIV Seminário de Administração*, 1-16, Departamento de Administração. FEA – USP. Brasil.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: RH Editora.

Nogueira, E. (2012). *Os Estilos de Liderança em um Grupo de Micro e Pequenas Empresas do Sector de Vestuário da Cidade de Picos cuja Gestão é exercida por Mulheres*. Monografia

apresentada ao curso de Bacharelato em Administração. Campus Senador Helvidio Nunes Barros. Universidade federal do Piauí. Brasil. Consultado a 23 de fevereiro de 2014, em: [http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20Adm %20Eurimar%20UFP I%202013.pdf](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/TCC%20Adm%20Eurimar%20UFP%202013.pdf).

Nunes P. (2008). *Apresentação do Continuum da Liderança*. Consultado a 31 de maio, 2014, em: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/continuumlideranca.htm>.

Observatório Nacional dos Recursos Humanos. (2011). Trabalhadores com Menos Habilitações são os Mais Satisfeitos no Trabalho - Estudo. LUSA - Agência de Notícias de Portugal, S.A. Consultado a 5 de outubro de 2014, em:

<http://www.rtp.pt/noticias/?article=440766&layout=121&visual=49&tm=6&>

Omnisinal, (2011). *Como Gerir bem a sua Instituição*. Porto. Omnisinal.

O'neil, H. & Drillings, M. (1994). *Motivation: Theory and Research*. New Jersey: Library of Congress.

Parreira, M. (2010). *Liderança: A forma Multiplex*. Edições Sílabo: Lisboa.

Paulo, G. (2003) – *Satisfação dos Profissionais de Saúde - Avaliação em dois Modelos de Gestão Hospitalar*. Dissertação de Mestrado em Gestão e Economia da Saúde. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra. Coimbra.

Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicologia del Trabajo*. Madrid: Editorial

Penner, D. (2002) Revisão Literária sobre Liderança. *Revista Nice Journal (Núcleo Internacional de Ciências Educacionais)*, Santo Amaro, 1, 1-34.

Pereira, O. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Pestana, M. & Gageiro, J. (2000). *Análise de Dados para as Ciências Sociais: a Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Silabo.

Pimentel (2011). *Satisfação no Trabalho. O Caso do Município de Condeixa-a-Nova*. Dissertação de Mestrado. Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga. Consultado em 7 de outubro de 2014, em: <http://repositorio.ismt.pt/bitstream/123456789/308/1/Tese.pdf>.

Portaria nº 67/2012, de 21 de março, *Diário da República nº 58/12- I série*. Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. Lisboa.

Quivy, R., e Campenhout, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações: Teoria e Prática*. Aveiro. Universidade de Aveiro.

Rego, A., & Souto, S. (2004). A Percepção de Justiça como Antecedente do Comprometimento Organizacional: Um Estudo Luso-Brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8 (1), 151-177.

Ribeiro, D. (2009). *Gestão para a Qualidade nos Serviços de Saúde Pública: Um Estudo de Caso sobre Liderança Situacional*. Tese de Doutoramento. Universidade federal de Santa Catarina. Florianópolis. Consultado a 20 de abril de 2014, em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88686/226139.pdf?sequence=>.

Ribeiro, P. (2005). *Satisfação dos Profissionais de Saúde*. Dissertação de Mestrado. ISCTE. Lisboa.

Robbins, S., Judge, T. Sobral, F., (2011). *Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro* (14. ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall

Rodrigues, A. (2004). *Inteligência Emocional e Satisfação no Trabalho em Centros de Fitness: Um Estudo Exploratório*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física. Universidade do Porto.

Rodrigues, W., Reis N., & Filho, C. (2014). As Influências na Motivação para o Trabalho em Ambientes com Metas e Recompensas: Um Estudo no Setor Público. *Revista de Administração Pública*, 48 (1), 253-273. Consultado a 15 de maio de 2014, em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122014000100011&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122014000100011&lng=en&tlng=pt). 10.1590/S0034-76122014000100011.

Rouco e Sarmento, (2009). Liderança Carismática: Um Factor Estratégico para o Sucesso Organizacional. *Revista da Academia Militar*. Proelium. Consultado a 13 de Abril de 2013, em:

<http://pt.scribd.com/doc/142689426/Lideranca-Carismatica-Um-Factor-Estrategico-Para-Sucesso-Organizacional>.

Santos, G. (2013). *Satisfação dos Colaboradores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – IPSS: Estudo de Caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade Fernando Pessoa. Porto. Consultado em 26 de novembro de 2013, em:

<http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3876/1/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20dos%20Colaboradores%20de%20uma%20IPSS%20-%20Estudo%20de%20Caso%20-%20Guilherme%20Santos.pdf>.

Santos, S., Costa, F., Ramalho, N., & Caetano, A. (2009). Running head: A Importância das Características Centrais do Trabalho na Satisfação com as Recompensas. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (61), 85-99. Consultado a 15 de maio de 2014, em:

[http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0873-65292009000300005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-65292009000300005&lng=pt&tlng=pt).

Sardinha, M. (2013). A Melhoria do Ambiente de Trabalho através da Realização das Pesquisas de Clima Organizacional. *IX Congresso nacional de excelência em gestão*. Escola de Engenharia da Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. Consultado a 16 de julho de 2014, em:

[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg9/anais/t13\\_2013\\_0045.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg9/anais/t13_2013_0045.pdf).

Serrenho, M. (2010). *Liderança e Satisfação no Trabalho: Um Estudo de Liderança como Factor de Satisfação no Trabalho no Setor Hoteleiro*. Dissertação de Mestrado. Loulé: Instituto Superior Dom Afonso III. Consultado em 29 de agosto de 2014, em:

[https://www.academia.edu/5153644/Lideranca\\_e\\_satisfacao\\_no\\_trabalho](https://www.academia.edu/5153644/Lideranca_e_satisfacao_no_trabalho)

Silva, A. (2004). *Satisfação Profissional em Enfermeiros: Que expectativas?*. Dissertação de Mestrado. Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa. Lisboa

Silva, R. (1998). Para uma Análise da Satisfação com o Trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 26, 149-178. Lisboa. Consultado a 4 de abril de 2014, em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/807/1/1.pdf>.

Souza, C. & Tomei, P. (2008). Impactos de uma Liderança Transacional em um Processo de Mudança Transformacional. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 8 (2), 98-120. Consultado em 3 de fevereiro de 2014, em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10161/9398>.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, Assessement, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Spector, P. (2005). *Psicologia nas Organizações*. Saraiva: São Paulo.

Stoner, F. & Freeman, E. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Stonner, R. (2014). *Estrutura Organizacional de Projetos: Resumo*. Consultado a 4 de maio de 2014, em: <http://blogtek.com.br/estrutura-organizacional-projetos-resumo/>.

Tamayo, A. & Paschoal, T. (2003). A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7 (4), 33-54. Consultado a 18 de maio de 2014, em: <http://www.redalyc.org/pdf/840/84070403.pdf>.

Thom, L. (2001). Associando Estrutura Organizacional e Modelagem de Workflow. Trabalho de pós graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Consultado a 20 de fevereiro de 2014, em: [http://www.inf.ufrgs.br/~lucineia/Papers/TIII\\_II.pdf](http://www.inf.ufrgs.br/~lucineia/Papers/TIII_II.pdf).

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vala, J., Monteiro, M., Lima, M. & Caetano, A. (1994). *Psicologia Social das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas*. Oeiras: Celta.

Vara, N. (2007). Burnout e Satisfação no Trabalho em Bombeiros que Trabalham na Área da Emergência Pré-hospitalar. *7º Congresso nacional de psicologia da saúde*. Porto: FPCEUP. Consultado em 5 de outubro de 2014, em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/21077/2/62326.pdf>.

Vara, N., Queirós, C. Galvão, A. (2010). *A Influência das Emoções no Burnout de Profissionais de Saúde em Estágio*. Póster em Conferencia Internacional. Porto: FPCEUP. Consultado em 5 de outubro de 2014, em: <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/39473/2/69964.pdf>.

Vecchio, R. (1995). *Organizational Behavior* (3ª ed.). Fort Worth: The Dryden Press.

Weathersby, G. (1999). Leadership vs. Management. *Management Review*, 88, 5.

Wiley, C. (1997). What Motivates Employees According to Over 40 years of Motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 263-280.

## **Imagens**

<http://totalqualidade.com.br/2010/07/tipos-de-estrutura-organizacional.html>.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria do desenvolvimentoorganizacional#mediaviewer/File:Managerial Grid.JPG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_desenvolvimentoorganizacional#mediaviewer/File:Managerial_Grid.JPG).

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0104-11691997000200006>.



# ANEXOS



# ANEXO I





**Universidade Católica Portuguesa**  
**Centro Regional das Beiras - Viseu**

Susana Maria Lopes Gomes  
Estrada Nacional nº 16 pta 51  
6370-147 Fornos de Algodres  
e-mail: susana.l.gomes@hotmail.

Exmo(a). Senhor(a)  
Presidente da Direção

Susana Maria Lopes Gomes, Diretora Técnica na Associação de Promoção, Social, Recreativa, Desportiva e Humanitária de Maceira, a frequentar o 2º ano do Mestrado em Gestão, especialidade em Gestão de Recursos Humanos, na Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional das Beiras - Viseu, vem solicitar a V. Exa que conceda autorização para aplicar dois questionários (em anexo) aos colaboradores da Instituição que V. Exa dirige.

Pretende-se com a dissertação de mestrado, desenvolver uma investigação que permita relacionar os Estilos de Liderança dos Diretores Técnicos com a Satisfação dos Colaboradores. Mais se informa que os dados recolhidos serão confidenciais e utilizados unicamente para fins académicos.

A preparação da dissertação de mestrado será orientada pela Professora Doutora Célia Ribeiro, docente da referida Universidade.

Agradeço desde já a atenção dispensada e a V. maior compreensão para o pedido efetuado.

Com os melhores cumprimentos

---

(Susana Maria Lopes Gomes)



## ANEXO II





**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

**CENTRO REGIONAL DAS BEIRAS - VISEU**

Exmo(a) Sr(a):

Sou aluna do Mestrado em Gestão na Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional das Beiras - Viseu. No âmbito de uma investigação académica, venho solicitar a sua colaboração para o preenchimento destes dois questionários que se seguem.

O questionário I é sobre a sua satisfação com as condições de trabalho da Instituição para a qual trabalha e o questionário II pretende conhecer o estilo de liderança da sua chefia.

Esta investigação pretende conhecer a relação entre os estilos de liderança dos Diretores Técnicos e o grau de satisfação dos Colaboradores das IPSS situadas na região da Guarda e Viseu.

Estes questionários são anónimos, e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal.

A sua colaboração é fundamental para que se possa levar a “bom porto” este estudo, pelo agradeço a sua disponibilidade.

Susana Gomes

**Questionário (I) - Avaliação da Satisfação dos Colaboradores** (adaptado de Instituto da Segurança Social, 2007)  
(entende-se por colaboradores os funcionários da Instituição)

Este questionário é constituído por 2 grupos de questões: o primeiro pretende fazer uma caracterização do(a) Inquirido(a) e o segundo pretende conhecer o grau de satisfação dos colaboradores.

**Grupo I**

Instruções de preenchimento: escreva nos espaços em branco ou assinale com um X a resposta que mais se aplica à sua situação.

1 - Idade \_\_\_\_\_ anos

2 - Género

Feminino

Masculino

3 - Tipo de vinculação à Instituição

Contrato sem Termo

Contrato temporário

Estágio

Contrato Emprego Inserção

Voluntariado

4 - Tempo de vínculo à Instituição

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

5 - Habilitações Literárias

1º Ciclo do Ensino Básico (até 4º ano)

2º Ciclo do Ensino Básico (até 6º ano)

3º Ciclo do Ensino Básico (até 9º ano)

Ensino Secundário

Ensino Superior

- 6- Resposta(s) Social(ais) onde desempenha funções (Pode assinalar mais do que uma resposta)
- o Centro de Dia
  - o Serviço de Apoio Domiciliário
  - o Lar
  - o Centro de Atividades Ocupacionais
  - o ATLO
  - Outra Qual? \_\_\_\_\_

### Grupo II

Instruções de preenchimento: Para cada uma das seguintes afirmações dê, de forma espontânea, a sua opinião de: “Totalmente Insatisfeito” (1) até “Totalmente Satisfeito” (5), assinalando com um X a sua opção.

1	2	3	4	5
Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito

#### Instalações- Grau de satisfação com:

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
1	As instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias, salas, quartos)					
2	Os programas e equipamentos informáticos					
3	O gabinete médico (medicina, enfermagem e psicologia).					
4	As condições de higiene e segurança das instalações e equipamentos					
5	O conforto e bem-estar físico no local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)					
6	O tempo gasto na deslocação para o local de trabalho					

**Autonomia Profissional e Pessoal – Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
7	Os meios que disponho para desempenhar a minha função					
8	As possibilidades de ser criativo					
9	A participação no processo de decisão/ Importância das minhas opiniões					
10	A possibilidade de participar na definição das atividades a desenvolver e objetivos a atingir					
11	A autonomia para planear, executar e avaliar o meu próprio trabalho					
12	O meu horário de trabalho					
13	A solicitação para desempenhar funções para além das atribuídas					

**Compensação financeira - Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
14	O salário, de acordo com as minhas responsabilidades					
15	As regalias e os benefícios concedidos					
16	A justiça do salário quando comparado ao dos meus colegas em situação semelhante					

**Outros Benefícios – Grau de Satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
17	O reconhecimento do meu trabalho					
18	A possibilidade de me desenvolver profissionalmente					
19	Os contributos que a Instituição fornece ao meio local					

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
20	O prestígio percebido ao ser membro desta Instituição (ex. perante a família e amigos)					
21	A realização pessoal na função que ocupo na Instituição					
22	O reconhecimento do meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador da Instituição					
23	O tratamento por parte dos familiares dos utentes					
24	A informação das atividades desenvolvidas aos familiares dos utentes					

**Desempenho profissional e Formação – Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
25	A clareza, por parte dos responsáveis acerca das funções que devo desempenhar, através de um documento escrito					
26	A carga de trabalho que me é atribuída					
27	A clareza acerca da minha função e objetivo como colaborador					
28	As funções desempenhadas e adequação das mesmas					
29	A importância do meu trabalho diário para que se atinjam os objetivos globais					
30	A formação que recebo para melhorar o desempenho da minha função					
31	A permissão da Instituição para frequentar as ações de formação que eu acho importantes					

Nº		Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
32	A Comunicação dos resultados da avaliação a que sou sujeito					
33	A justiça do sistema de Avaliação de Desempenho					
34	A regularidade da informação sobre o meu desempenho					

**Relações Internas de trabalho - Grau de Satisfação com:**

35	A relação com os meus colegas de trabalho (outros colaboradores)					
36	A informação sobre o desenvolvimento das atividades					
37	A ajuda, colaboração e cooperação entre colegas na mesma área/ função					
38	A ajuda, colaboração e cooperação com os colegas de outras áreas/ funções					
39	A inexistência de conflitos no ambiente de trabalho.					
40	A estimulação do trabalho em equipa					
41	O apoio por parte do meu superior direto					
42	O envolvimento da Direção com os colaboradores					
43	A capacidade de chefia do meu superior direto					

**Política e Estratégia – Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
44	O conhecimento da identidade e os objetivos da Instituição					
45	O conhecimento do plano de atividades					
46	O conhecimento do grau de realização do plano de atividades					

47	O conhecimento do trabalho desenvolvido nas outras áreas da Instituição					
----	---	--	--	--	--	--

**Mudança e Inovação – Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
48	A participação na apresentação de sugestões que visam melhorar o funcionamento da Instituição					
48	A aceitação e estimulação por parte da Instituição, das sugestões feitas pelos colaboradores					
49	A inovação e melhoria permanente da Instituição					

**Responda apenas a este grupo se a Instituição para a qual trabalha tem ou está a ser implementado o Sistema de Gestão da Qualidade , caso contrário passe para o grupo “Segurança”**

**Qualidade - Grau de satisfação com:**

50	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5
51	O conhecimento da política e os objetivos da qualidade da Instituição					
52	O conhecimento das necessidades dos utentes da Instituição					
53	A satisfação dos utentes é a prioridade da Instituição					
54	A avaliação das opiniões dos utentes por parte da Instituição					
55	O tratamento das reclamações dos utentes					
56	A qualidade dos serviços prestados pela Instituição					

**Segurança – Grau de satisfação com:**

Nº	Itens	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
		1	2	3	4	5

<b>57</b>	A possibilidade de poder trabalhar neste local para o resto da vida					
<b>58</b>	A solidez e perspectivas de futuro					
<b>59</b>	As expectativas que tinha quando comecei a trabalhar na Instituição					

60- Recomendaria a um amigo que viesse trabalhar para este local?

- Sim
- Não
- Talvez

61 - Só sairia desta Instituição se:

- Fosse ganhar mais dinheiro
- Mudasse de profissão
- Tivesse menos trabalho e mais tempo livre
- Outra razão. Qual? \_\_\_\_\_

62 - Considerando todos os aspetos, de uma forma global considera-se:

- Totalmente Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem Satisfeito, nem Insatisfeito
- Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

**Questionário (II) – Escala de Avaliação de Estilos de Liderança (Adaptado de Melo 2004)**

De seguida irá encontrar uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pela chefia no dia-a-dia de trabalho com os seus colaboradores. Leia cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como a sua chefia direta se comporta na Instituição.

Para responder, assinale com um “ X” apenas um dos códigos da escala de 1 a 5, à direita de cada frase, que significam:

1	2	3	4	5
Nunca age assim	Raramente age assim	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim

Nº	Itens	Nunca age assim	Raramente age	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
		1	2	3	4	5
1	É atencioso(a) no relacionamento com os colaboradores					
2	É compreensivo(a) com as falhas e erros dos colaboradores					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador dependendo da sua motivação para realizar a tarefa					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos colaboradores					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos colaboradores					

7	É rígido(a) no cumprimento dos prazos estabelecidos para a realização das tarefas					
Nº	Itens	Nunca age assim	Raramente age	Ocasionalmente age assim	Frequentemente age assim	Sempre age assim
		1	2	3	4	5
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Dá liberdade de trabalho aos colaboradores que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					
10	Estimula os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.					
11	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
12	Demonstra confiança nos colaboradores					
13	Pede aos colaboradores que sigam as normas e regras estabelecidas.					
14	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao colaborador, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.					
15	Mostra-se acessível aos subordinados					
16	Valoriza o respeito à autoridade					
17	Encontra tempo para ouvir os membros do grupo					

