



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

A importância da Liderança nas equipas dentro das Organizações

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Dora Helena Pinheiro Antunes

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

DEZEMBRO 2021



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

A importância da Liderança nas equipas dentro das Organizações

Dissertação de Mestrado apresentado à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Psicologia do
Trabalho e das Organizações**.

Dora Helena Pinheiro Antunes

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Sílvia Pereira
Lopes**

Agradecimentos

No percurso da unidade curricular da Dissertação, integrante do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, tive a possibilidade de contar com o apoio e cooperação de diversas pessoas que, direta ou indiretamente, foram bastante influentes na realização deste desafio.

A família é sem dúvida a nossa base de suporte para a vida, e sem eles jamais seria possível a concretização do meu percurso académico, onde me apoiaram sempre incondicionalmente. Desta forma, é baseada nesse facto que pretendo agradecer primeiramente aos meus pais, à minha avó, ao meu irmão e ao meu namorado, que estiveram presentes durante todo o percurso académico, e que apesar das divergências, sempre me encorajaram a seguir em frente na realização e conclusão da dissertação nesta fase conclusiva do curso.

Um dia li uma frase que “se o aluno conseguir vislumbrar possibilidades onde o mundo inteiro disse que não existiam, o professor cumpriu, finalmente, a sua missão”, e hoje ela faz todo o sentido para mim, porque sem dúvida que houveram professores que me marcaram e houveram professores que fizeram a diferença na minha vida, por isso quero agradecer à minha coordenadora de curso, Doutora Sílvia Lopes, que desempenhou um papel bastante importante na realização da minha Dissertação, apoiando, auxiliando e apresentando-se sempre prestável para qualquer situação. Aproveito também para agradecer à Doutora Fátima Lobo por me ter inspirado muito positivamente durante todo o percurso académico.

Por fim, brindo à amizade, mais concretamente a Ângela Gonçalves e Rita Guimarães que estiveram sempre presentes tanto durante o meu percurso académico como nesta fase final do curso, transmitindo-me força, segurança e muito carinho, algo fundamental durante todo este percurso.

“É a direção da vela, e não o sopro da tempestade, que determina o seu curso na vida”

Randy Davi

Resumo: O objetivo primordial deste estudo foca-se em compreender e avaliar a importância da liderança nas equipas dentro das organizações. Na literatura, o papel da liderança tem sido destacado como sendo determinante no funcionamento das organizações com o propósito de melhorar não só o desempenho dos membros, mas também como meio de atenuar possíveis desacordos laborais que possam surgir na equipa. No presente estudo, com uma amostra de 169 trabalhadores Portugueses, analisou-se a relação entre o estilo de liderança transformacional e a qualidade da relação da equipa (i.e., TMX), bem como a relação entre o estilo de liderança transaccional e a qualidade da relação da equipa (i.e., *Team-Member Exchange* – TMX). Os resultados deste estudo, sugerem que os dois estilos de liderança contribuem positivamente para a qualidade da relação da equipa. No entanto, quando os dois estilos de liderança são analisados em simultâneo, isto é, incluídos num mesmo modelo concetual, essa relação positiva deixa de existir.

Palavras-chave: liderança transformacional, liderança transaccional, equipa, TMX.

Abstract: The primary objective of this study focuses on understanding and evaluating the importance of leadership in teams within organizations. In the literature, the role of leadership has been highlighted as being decisive in the functioning of organizations to improve not only the performance of members but also as a means of alleviating possible labor disagreements that may arise in the team. In the present study, with a sample of 169 Portuguese workers, the relationship between transformational leadership and the quality of the team relationship (i.e., Team-Member Exchange – TMX) was analyzed, as well as the relationship between transactional leadership and the quality of the team relationship (i.e., TMX). The results of the present study showed the two of leadership as contributing positively to the quality of the team. However, when the two styles of leadership were analyzed at the same time, that is, included in the same conceptual model, the positive relationship ceases to exist.

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, team, TMX.

Índice

Introdução.....	7
Pertinência do trabalho	7
Enquadramento teórico	8
Liderança Transformacional e Liderança Transacional	8
A relação entre liderança transformacional, liderança transacional e TMX	11
Metodologia.....	14
Objetivos.....	14
Amostra.....	14
Procedimento	16
Instrumentos.....	16
Resultados	17
Valores médios globais das variáveis em estudo	17
Valores médios das variáveis em estudo em função de ser homem ou mulher.....	18
Valores médios das variáveis em estudo em função da dimensão da empresa	18
Valores médios das variáveis em estudo em função de ser ou não teletrabalhador....	20
Correlação entre sexo, idade, habilitações e a Liderança Transformacional, Liderança Transacional e a <i>TMX</i>	20
Regressão linear de Liderança Transformacional e Liderança Transacional para <i>TMX</i>	21
Discussão.....	22
Conclusão	23
Referências Bibliográficas	24

Índice de Figuras

Figura 1.....	13
---------------	----

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	15
Tabela 2.....	17
Tabela 3.....	18
Tabela 4.....	19
Tabela 5.....	20
Tabela 6.....	21
Tabela 7.....	22

Introdução

Este estudo tem como principal objetivo avaliar e compreender “*A importância da liderança nas equipas dentro das organizações*”. Esta investigação é um tema de elevada pertinência, uma vez que incide sobre a problemática da organização das empresas, como sendo um dos pilares base para a liderança dentro das empresas, centrando a sua importância na influência que esta tem dentro das equipas, sem descurar do seu impacto para o bom funcionamento de qualquer empresa. Por isso, apresentam-se ao longo deste trabalho os vários aspetos que podem ser determinantes para que possa haver um bom funcionamento em equipa, e como é que a liderança pode contribuir para tal, como sendo determinante para o sucesso ou insucesso de uma empresa.

Maximiano (2000) referiu que “a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e dos colaboradores.”

O papel da liderança é amplamente estudado na literatura e considera-se que tem um impacto determinante na eficácia das equipas de trabalho (Panda, 2011).

Atualmente, vive-se uma circunstância onde o empreendedorismo é importante e onde são necessários líderes que desafiem o seu estatuto que, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a se sentirem motivados a alcançar os objetivos e visão da organização (Robbins, 2002, p.304).

O trabalho seguidamente exposto inicia-se com uma breve revisão da literatura, seguida da explicação do desenho metodológico (instrumentos, hipóteses, amostra e procedimentos). Posteriormente, apresentam-se os resultados do estudo e procede-se à discussão dos mesmos.

Pertinência do trabalho

O papel do líder na gestão de pessoas é um assunto amplamente investigado, principalmente sob o ponto de vista de que a liderança pode ser desenvolvida a nível individual, grupal, organizacional ou global. Numa perspetiva individual, tem-se dado relevância à personalidade, identidade, aptidões, autodesenvolvimento, capacidade de aprendizagem através da experiência, procedimentos de *coaching* e *mentoring*, competências emocionais, entre outros temas. Quanto à perspetiva centrada no grupo, o foco está no desenvolvimento de equipas e ferramentas de avaliação multidirecional. O desenvolvimento organizacional incide sobre as competências de gestão e os processos

de mudança. Por sua vez, a abordagem global foca-se na definição de um perfil de liderança, formações interculturais e desenvolvimento da experiência internacional (Bianchi, Quishida & Foroni, 2016).

Nos dias de hoje o trabalho em equipa tem recebido um protagonismo cada vez maior nas organizações, devido ao seu contributo para a eficácia do desempenho e na realização de tarefas e objetivos propostos. A liderança de hoje tem tendência a focar-se cada vez mais nos grupos, do que nos indivíduos (Nye, 2009). Porém o trabalho em equipa não deixa de estar suscetível ao conflito, pondo assim em causa o seu funcionamento impedindo a eficácia e o desempenho na realização de objetivos da organização (Nye, 2009).

Enquadramento teórico

Liderança Transformacional e Liderança Transacional

O conceito de liderança tem vindo a sofrer mudanças desde o século passado, em que se considerava que o líder estava no centro, o qual exercia uma postura diretiva sobre o comportamento dos liderados. De individual e centrado no líder, a liderança passou atualmente a considerar um conjunto de pessoas envolvidas no processo de influência. Palavras como objetivos, metas e resultados, remetem à importância do alinhamento da relação com as diretrizes organizacionais (Bianchi, Quishida & Foroni, 2016). As próprias abordagens foram substituídas por teorias mais atuais, como a liderança visionária, cultural, autêntica, carismática, ética e transformacional (Fonseca, Porto, & Borges-Andrade, 2015 cit. in Bianchi, Quishida & Foroni, 2016).

Cremer (2013) afirma que a liderança envolve a persuasão de outras pessoas a deixarem de lado, por um período de tempo, as suas preocupações individuais por um objetivo comum que é importante para a responsabilidade e bem-estar do grupo. Ter o poder de influenciar os outros implica a responsabilidade de tomar decisões, preocupação com a auto-motivação pessoal e coletiva, e analisar constantemente o impacto das suas ações no futuro. No entanto, é importante definir a diferença entre liderança e gestão de pessoas. Na primeira, o líder apoia-se nas suas capacidades, habilidades e nas pessoas que trabalham sob a sua autoridade, enquanto na segunda o gestor apoia-se nas regras, normas e procedimentos. Para o gestor, as crises são problemas cansativos e aborrecidos. Para o líder, são situações inevitáveis que têm de ser enfrentadas com capacidade e discernimento. Para o gestor, a rotina diária é uma

batalha constante a ser vencida e para o líder, são como novas oportunidades (Arruda, Chrisóstomo, & Rios, 2010). A gestão é o requisito mínimo para as figuras de autoridade, concentra-se na manutenção da estabilidade e implementação de procedimentos. A liderança, por outro lado, é mais do que isso, faz com que as pessoas se destaquem uns dos outros, centra-se na mudança e no processo de transformação para implementar alterações (Cremer, 2013).

Cremer (2013) argumenta que o principal problema na liderança moderna é a dificuldade em adotar decisões ou mesmo a recusa em tomá-las pelos líderes. Não significa que estão a adiar decisões, mas pelo contrário, que os líderes se abstêm em tomar decisões. As tomadas de decisão são a base de qualquer líder e essenciais para a mudança, tal como Harry S. Truman diz *“O progresso ocorre quando os líderes corajosos e habilidosos aproveitam a oportunidade para mudar as coisas para melhor”* (citado por Cremer, 2013).

A primeira ideia a reter é de que liderar implica a capacidade de um indivíduo influenciar um grupo de indivíduos, ou seja, tem um destinatário coletivo. O papel do líder numa organização é influenciar e facilitar o esforço individual e coletivo para alcançar objetivos partilhados. É uma ação que envolve recursos, relações e resultados, sendo que pode ser analisado sob vários aspetos como a relação líder-indivíduo, relação líder-grupo, processo de influência, definição e aferição de objetivos e resultados, formas de facilitação, além de relações com outras variáveis organizacionais que atuam de forma moderadora (Blake & McCanse, 1991 cit. in Bianchi, Quishida & Foroni, 2016). Adicionalmente, o comportamento do líder pode ter diferentes orientações. Nomeadamente, o comportamento pode ser orientado para a tarefa (clarificação, planeamento, monitorização de atividades e solução de problemas), orientado para as pessoas (suporte, desenvolvimento, reconhecimento e *empowerment*), orientado para a mudança (defesa, visão, incentivo à inovação, facilitação da aprendizagem coletiva) ou ter uma orientação externa (*networking*, monitorização do mercado, representação externa). No entanto, o líder não terá um comportamento restrito apenas a uma das quatro dimensões comportamentais mencionadas, este pode apresentar comportamentos de acordo com as suas características pessoais (Waldman, Balthazard, & Peterson, 2011 cit. in Bianchi, Quishida & Foroni, 2016).

Os estilos de liderança adotados podem ser transacionais ou transformacionais. O líder transacional estabelece uma relação líder-liderado como um processo de troca, onde o subordinado estabelece um vínculo com o líder (Hollander, 1978, Yukl, 1989 cit.

in Policarpo & Borges, 2016). Estes líderes retribuem os seus liderados com recompensas quando estes apresentam um desempenho ou resultados excelentes. Os líderes transacionais caracterizam-se por informar e esclarecer os seus colaboradores sobre as tarefas que devem ser realizadas e as suas responsabilidades, recompensando os trabalhadores que atingirem os níveis de desempenho esperados para a função que desempenham. Segundo Janis (1971), “...a liderança transacional pode ser eficaz em grupos sob stress, proporcionando satisfação através de uma solução imediata, mas é menos eficaz a longo prazo”. Este tipo de estilo de liderança é frequente em organizações com uma estrutura rígida, onde se espera que os subordinados respeitem a hierarquia e obedeçam às regras (Almeida, 1996 cit. in Rodrigues, 2016). Em comparação, os líderes transformacionais motivam os colaboradores a fazer mais do que está implícito no contrato de trabalho, fornecem visão e sentido de missão, ganham respeito e confiança e comportam-se como modelos a seguir (Bass, 1985 cit. in Rodrigues, 2016). Várias investigações demonstram que a liderança transformacional pode ser encontrada em diferentes níveis de gestão e diferentes tipos de organizações, não sendo uma característica limitada aos executivos de topo (Hater e Bass, 1988 cit. in Rodrigues, 2016). Assim, a liderança transacional pode ser suficiente para um desempenho eficaz (Bass, 1985 cit. in Rodrigues, 2016), por outro lado, em situações em que são requeridas novas regras e o futuro organizacional é imprevisível, uma liderança transformacional poderá alcançar melhores resultados (Avolio, 2005 cit. in Rodrigues, 2016). Um terceiro estilo de liderança é o chamado *laissez-faire*. Caracteriza-se pela ausência de liderança, quer transformacional quer transacional, e por isso deve ser analisado isoladamente (Avolio, 1999; Bass, 1998 cit. in Rodrigues, 2016). O líder não tenta motivar a equipa, não satisfaz as necessidades individuais dos trabalhadores, não existem recompensas pelo bom desempenho ou *feedback* a estes (Bass e Avolio, 1997; Hartog & Van Muijen, 1997 cit. in Rodrigues, 2016). É um líder que evita aceitar responsabilidades e tomar decisões, hesita no momento de agir, tem pouco a oferecer em termos de direção e suporte, não está presente quando é preciso, nem atende a pedidos de ajuda (Rodrigues, 2016). O líder ideal deverá apresentar poucas características da liderança *laissez-faire*, mostrar algumas vezes características da liderança transacional e frequentemente demonstrar o estilo transformacional (Avolio, 1999 cit. in Rodrigues, 2016).

A liderança deverá influenciar os trabalhadores através da capacidade de orientação e de comportamentos que favoreçam um canal de comunicação aberto.

Adicionalmente, deve apresentar uma visão voltada para os valores que estimulem os colaboradores, alicerçada em ouvir e cuidar dos seus seguidores. Como traços comuns ao líder, destacam-se características de personalidade como a autoconsciência, a energia, a inteligência, o autodomínio, o autocontrole, a sociabilidade, a abertura a experiências, o conhecimento da relevância de tarefas e a estabilidade emocional (Rodrigues, 2016).

A relação entre liderança transformacional, liderança transacional e TMX

A presença do líder nas organizações torna-se cada vez mais essencial, porque o líder é visto como tendo o papel de conduzir o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promove ações dentro da equipa, procura dar apoio e orientação à equipa, preocupa-se com o seu desenvolvimento e com a autoestima do grupo (Jorge, 2014).

Considera-se então que, a liderança é um processo que afeta as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo (Bianchi, Quishida & Foroni, 2017).

Para Fagundes (2007) designa-se por “líder” a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser estimada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização. A capacidade coletiva de liderança consiste no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes emergentes num grupo de líderes ou gestores, num determinado contexto organizacional, sendo que “esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto as suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc.” (Fagundes, 2007, p.16).

Quando falamos em liderança de equipas o papel do líder pode estar mais ou menos presente. Mais concretamente, o exercício de liderança pode estar destacado no individuo que coordena o grupo ou encontra-se partilhado pelo grupo em si. Habitualmente, existe na sociedade, a crença de que a liderança partilhada será a mais benéfica, porque cria um ambiente positivo dentro do grupo. No entanto, têm existido evidências na literatura que revelam que nem sempre é assim, uma vez que as situações estão dependentes do contexto. Sabe-se que o contexto, ou o estágio de desenvolvimento da equipa, delimita se a liderança é “dura” e focada no individuo ou participativa e focada na equipa (Nye, 2009).

Sempre que se fala em equipa convém mencionar o ambiente em que se insere. Um ambiente cordial, acessível e coeso, mas também que possibilite a partilha de experiências, valores e conhecimentos contribui para alcançar bons resultados (Hanappi-Egger, 2005). De facto, estes são alguns dos fatores positivos do trabalho em equipa, mas na verdade nem sempre ocorre desta forma.

É o ambiente organizacional que vai determinar o comportamento do líder e da equipa, isto porque as organizações têm as suas próprias ideologias e culturas que ditam o seu funcionamento (Hanappi-Egger, 2005). As organizações tendem a lidar com equipas de diversas culturas, competição externa e adaptação ao meio tecnológico, o que nem sempre é fácil para quem tem como tarefa liderar e decidir a gestão da organização. Além de manipular a organização o ambiente também influencia a liderança e a gestão de conflitos, devido à diversidade existente entre os indivíduos (Hanappi-Egger, 2005).

Na presente investigação analisa-se a relação entre a liderança e a qualidade da relação da equipa (*Team-Member Exchange* – TMX). De acordo com a literatura, a TMX diz respeito ao processo de troca mútua entre os membros da equipa, sendo necessário que um membro de uma equipa seja mais do que apenas uma ajuda, um elemento que sugere ideias, que tenha vontade de responder às solicitações do grupo, mas que possua igualmente um certo grau de conhecimento e reconhecimento dos outros membros do grupo (Chen, 2018; Seers, 1989).

Podemos observar nas organizações algumas iniciativas direcionadas para a formação das equipas com a intenção de promover entre os membros da equipa um maior foco relativamente ao alcance dos objetivos da organização, a definição e comunicação dos papéis, o estabelecimento de normas e de procedimentos, a construção de relações profissionais com foco na efetividade, a constante melhoria do ambiente e o investimento em sistemas de suporte de informação (Sanborn, & Huszczo, 2006).

A harmonia da equipa é um constructo de grande importância na investigação sobre equipas e permite perceber o grau em que os membros de uma equipa apresentam relacionamento interpessoal, orgulho no grupo a que pertencem e compromisso com a tarefa (Sánchez & Yurrebaso, 2009).

A liderança tem impacto no desempenho efetivo de uma equipa, independentemente do estilo com que esta é exercida (Stefano, 2008). Através da liderança, são criadas e mantidas condições necessária a uma equipa eficaz, assim como, é possível favorecer o esforço dedicado aos objetivos, a disponibilização de recursos adequados, o ambiente produzido e dotado de suporte, a motivação dos membros, comprometimento, flexibilidade e adaptação da equipa (Zalatan & Yukl, 2004).

Assim sendo, apesar de existirem várias teorias que explicam o fenómeno da liderança, evidenciando a sua complexidade e múltiplas caraterísticas, continua a existir interesse no seu estudo e têm sido desenvolvidas novas teorias, entre as quais a teoria da liderança transformacional e liderança transacional (Manz & Sims, 2001).

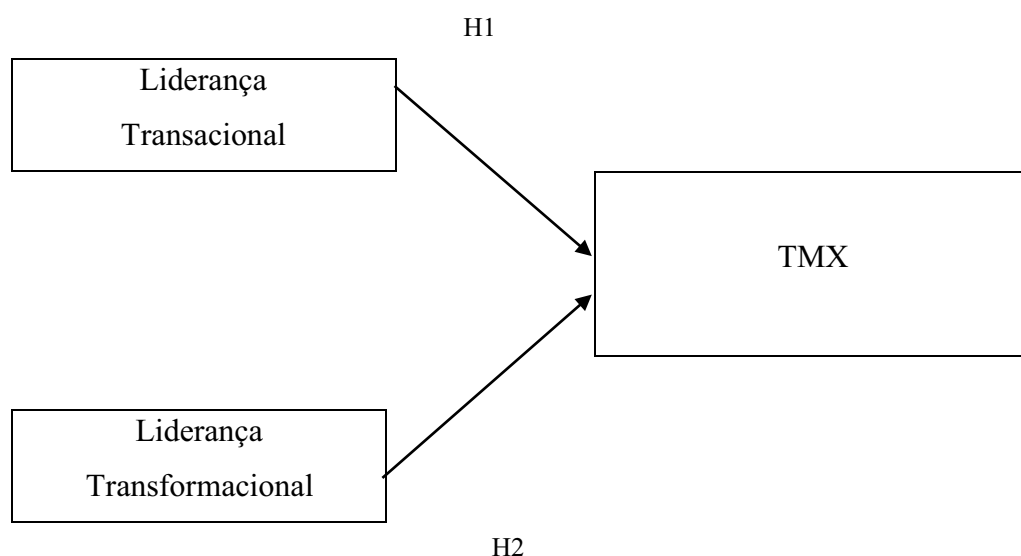
Com base na revisão da literatura, estabelecem-se as hipóteses de investigação e apresenta-se o desenho concetual (ver Figura 1).

H1 – Existe uma relação positiva entre a liderança transacional e a TMX;

H2 – Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a TMX.

Figura 1

Modelo concetual.



Metodologia

Objetivos

O trabalho executado insere-se no paradigma quantitativo. A parte empírica desta investigação teve como objetivo geral explorar e compreender a importância da liderança nas equipas dentro das organizações.

Amostra

Para a realização deste estudo utilizou-se uma amostra por conveniência, cujo único critério estabelecido para participação neste estudo, é que sejam indivíduos a exercer uma atividade profissional e estejam em território português. O estudo foi divulgado via *online*, através de contactos pessoais assim como pelas redes sociais da investigadora.

A amostra total deste estudo é composta por 169 indivíduos com idades compreendidas entre os 20 e 57 anos ($M = 35.24$, $DP = 9.82$). Na tabela 1, verifica-se que a maioria dos participantes em estudo são mulheres ($n = 123$, 72.8%). No que diz respeito à idade, mais de metade da amostra tem menos de 35 anos ($n = 142$, 51.4%). No que respeita às habilitações a maior parte da amostra tem Bacharelato ou Licenciatura ($n = 57$, 37.7%) e entre o 10º e o 12º ano ($n = 50$, 29.6%). Quanto à dimensão da empresa a maior parte dos participantes trabalham em empresas com mais de 200 colaboradores ($n = 68$, 40.2%). Em relação à situação contratual dos sujeitos em estudo a maioria detém contrato sem termo ($n = 114$, 67.5%), estando vinculados à empresa entre 1 e 8 anos ($M = 3.46$, $DP = 1.93$). Em média estes participantes trabalham cerca de 39 horas semanais ($M = 38.57$, $DP = 6.15$). Verificou-se também que a maioria destes trabalhadores não se encontram em regime de teletrabalho ou trabalho remoto ($n = 140$, 82.8%). Denota-se uma perceção não muito acentuada, na perspetiva destas pessoas, sobre o impacto da Covid-19 na qualidade da relação com a sua chefia direta ($M = 3.90$, $DP = 3.12$), na qualidade da relação com os seus colegas de trabalho ($M = 4.550$, $DP = 3.38$), e na satisfação que têm com a organização onde trabalham ($M = 4.798$, $DP = 3.47$).

Tabela 1

Descrição sociodemográfica da amostra (n= 169).

Variável	Respostas	<i>n</i>	%
Sexo	Homens	46	27.2
	Mulheres	123	72.8
Idade	Entre 20 e 57 anos	169	M = 35.25; DP = 9.82
Habilitações	9º ano ou inferior	5	3.0
	Entre o 10º e 12º ano	50	29.6
	Bacharelato/ Licenciatura	57	33.7
	Pós-graduação/ Especialização	14	8.3
	Mestrado	36	21.3
	Doutoramento	7	4.1
Dimensão da empresa	Até 9 trabalhadores	27	16.0
	Entre 10 a 49 trabalhadores	42	24.9
	Entre 50 a 249 trabalhadores	32	18.9
	Mais de 250 trabalhadores	68	40.2
Situação contratual	Temporário	37	21.9
	Sem termo / Permanente / Efetivo	114	67.5
	Trabalhador por conta própria / independente	7	4.1
	Outro	11	6.5

Procedimento

A recolha de informação foi efetuada através de inquéritos sobre a “*A importância da Liderança nas equipas dentro das organizações*”, elaborados durante o ano letivo 2020/2021, na zona norte do país.

A participação neste inquérito foi de natureza anónima, voluntária e *online* através da plataforma Qualtrics.

Instrumentos

Liderança transformacional e liderança transacional. Para medir a perceção sobre os estilos de liderança foi aplicado o *QML (Questionário Multifactorial da Liderança)*, desenvolvido por Baas e Avolio (2004), permitindo determinar o tipo de liderança principal: transformacional ou transacional. Este instrumento utiliza 45 itens para medir estas duas dimensões principais através de uma escala de Likert de 4 pontos, onde 0 significa “Nunca”, 1 significa “Raramente”, 2 significa “Algumas Vezes”, 3 significa “Muitas Vezes” e 4 significa “Frequentemente”. O índice de consistência interna obtido para a liderança transformacional, medida através de 28 itens (exemplo: “sinto-me bem junto dele”) foi de 0.98 (adequado). Na liderança transacional, medida através de 13 itens (exemplo: “aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz”), o valor de alfa de *Cronbach* foi de 0.87 (adequado).

TMX. A qualidade de relação da equipa foi medida com recurso a uma adaptação da escala *TMX (Team-Member Exchange)* desenvolvida por Seers, Petti e Cashman (1995), traduzida para português por Albach e Ramundo (2012). Embora a escala original tenha 10 itens, a adaptação em português considerou 9 itens pertinentes (exemplo: “os meus colegas de trabalho compreendem os meus problemas e necessidades”). Estes itens foram avaliados numa escala de Likert de 7 pontos, onde 1 significa “Discordo Totalmente” e 7 significa “Concordo Totalmente”. Esta escala de Likert obteve um alfa de *Cronbach* de 0,86 (adequado).

Resultados

Nesta secção serão apresentados os resultados provenientes da investigação executada, tendo em conta as questões de investigação e as hipóteses relacionando as principais variáveis em estudo – Liderança transformacional, Liderança transacional e a *TMX*.

Valores médios globais das variáveis em estudo

Para avaliar este resultado foi efetuada uma análise descritiva às variáveis em estudo (ver Tabela 2). Os participantes pontuaram em média a liderança transformacional e a liderança transacional com 3 pontos ($M = 3,36$; $DP = 0,93$; $M = 3,15$; $DP = 0,69$; respetivamente), considerando uma escala de Likert de 4 pontos. Como tal, os participantes parecem perceber que os seus líderes têm algumas características de liderança transformacional e transacional. Quanto ao *TMX*, os participantes parecem revelar uma perceção bastante favorável da relação que possuem com os seus colegas de trabalho, visto que atribuem, em média, uma pontuação de 6 pontos ($M = 5,83$; $DP = 0,75$), considerando uma escala de Likert de 7 pontos.

Tabela 2.

Média, Desvio-padrão, Skewness e Kurtosis das variáveis em estudo.

	<i>M</i>	<i>DP</i>	Skewness	Kurtosis
Liderança Transformacional ^a	3.36	.93	-.35	-.50
Liderança Transacional ^a	3.16	.69	.11	.43
<i>TMX</i> ^b	5.83	.75	-.71	.40

^a Dimensão avaliada através de uma escala de likert de 4 pontos.

^b Dimensão avaliada através de uma escala de likert de 7 pontos.

Valores médios das variáveis em estudo em função de ser homem ou mulher

Para comparar os valores médios entre homens e mulheres procedeu-se a uma análise do teste de T. Conforme é possível verificar na Tabela 3, os valores médios para cada variável em estudo são aproximados, comparando o valor médio do grupo das mulheres com o valor médio do grupo dos homens. Adicionalmente, do ponto de vista estatístico, não existem diferenças significativas entre homens e mulheres ($p > .05$).

Tabela 3

Valores médios das variáveis em estudo em função de ser homem ou mulher.

	Género	<i>M</i>	<i>DP</i>
Liderança Transformacional	Feminino	3.41	.93
	Masculino	3.23	.92
Liderança Transacional	Feminino	3.15	.72
	Masculino	3.18	.62
TMX	Feminino	5.84	.70
	Masculino	5.81	.88

Valores médios das variáveis em estudo em função da dimensão da empresa

Para comparar os valores médios em função da dimensão da empresa realizou-se uma ANOVA. Conforme é possível observar na Tabela 5, não foram encontradas diferenças ($p > .05$) sobre a perceção das variáveis em estudo.

Tabela 4*Valores médios em função da dimensão da empresa.*

		<i>M</i>	<i>DP</i>
Liderança Transformacional	Até 9 trabalhadores	3.60	.74
	Entre 10 a 49 trabalhadores	3.22	1.04
	Entre 50 a 249 trabalhadores	3.25	.92
	Mais de 250 trabalhadores	3.40	.92
	Total	3.36	.93
Liderança Transacional	Até 9 trabalhadores	3.40	.63
	Entre 10 a 49 trabalhadores	3.07	.78
	Entre 50 a 249 trabalhadores	3.13	.64
	Mais de 250 trabalhadores	3.14	.67
	Total	3.16	.69
TMX	Até 9 trabalhadores	5.93	.85
	Entre 10 a 49 trabalhadores	5.77	.78
	Entre 50 a 249 trabalhadores	5.94	.62
	Mais de 250 trabalhadores	5.79	.75
	Total	5.83	.75

Valores médios das variáveis em estudo em função de ser ou não teletrabalhador

Para comparar os valores médios em função de ser ou não teletrabalhador realizou-se um teste de T. Conforme é possível observar na Tabela 5, não foram encontradas diferenças ($p > .05$) sobre a percepção das variáveis em estudo.

Tabela 5

Valores médios em função de ser ou não teletrabalhador.

	Neste momento encontra-se em regime de teletrabalho ou trabalho remoto?	<i>M</i>	<i>DP</i>
Liderança Transformacional	Sim	3.55	.93
	Não	3.32	.92
Liderança Transacional	Sim	3.24	.56
	Não	3.14	.71
TMX	Sim	5.79	.80
	Não	5.84	.74

Correlação entre sexo, idade, habilitações e a Liderança Transformacional, Liderança Transacional e a TMX

Na Tabela 6, verifica-se que a idade e o sexo não têm relação significativa ($p > .05$) com as variáveis em estudo, contudo quanto mais habilitações as pessoas têm, menos percebem o seu líder como possuindo características de liderança transformacional ($r = -.15$, $p < .05$). Quanto à relação entre as variáveis em estudo, verifica-se que a liderança transformacional tem uma relação positiva e significativa com a TMX ($r = .29$, $p < .01$), suportando a hipótese H1. Adicionalmente, também se observa que a liderança transacional tem uma relação positiva e significativa com a TMX ($r = .26$, $p < .01$), suportando a hipótese H2. Desta forma, os resultados parecem indicar que quanto mais elevada é a percepção dos dois estilos de liderança, mais qualidade na relação da equipa.

Tabela 6.*Tabela de correlações.*

	1.	2.	3.	4.	5.
1. Sexo					
2. Idade	-.10				
3. Habilitações	.14	-.12			
4. Liderança Transformacional	.09	-.01	-.11		
5. Liderança Transacional	-.01	.05	-.15*	.85**	
1. TMX	.02	-.04	.00	.29**	.26**

Nota: *: $p < .05$; **: $p < .01$

Regressão linear de Liderança Transformacional e Liderança Transacional para TMX

Através da análise de regressão linear (ver Tabela 7), verificou-se que os dois tipos de liderança contribuíram para explicar 7% da qualidade da relação da equipa (TMX). No entanto, contrariamente ao verificado na análise de correlações, quando se analisa num mesmo modelo os dois estilos de liderança simultaneamente, isto é, a liderança transformacional e a liderança transacional, os mesmos deixam de ter uma influência significativa (embora se mantenha como sendo positiva) na TMX ($\beta = .24$; $\beta = .06$; n.s., respetivamente).

Tabela 7

Resultados da análise de regressão linear.

<i>Variáveis Independentes</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Liderança Transformacional	.19	.12	.24	1.69	.09
Liderança Transacional	.06	.16	.06	.40	.69

Nota: Variável Dependente - TMX

Discussão

Para a discussão dos resultados obtidos, foram confrontadas as questões de investigação e os resultados obtidos e comparados com os conhecimentos obtidos através da revisão da literatura apresentada. O objetivo principal do presente trabalho consistiu em explorar e compreender a importância da liderança nas equipas dentro das organizações. Mais precisamente, pretendia-se estudar a relação entre dois estilos de liderança (i.e., liderança transformacional e liderança transacional) e a TMX.

Relativamente à hipótese 1 “*Existe uma relação positiva entre a liderança transacional e a TMX*”, através da realização de análises estatísticas foi possível apurar que existe uma relação positiva e estaticamente significativa entre estas duas variáveis, quando esta relação é analisada isoladamente, conforme verificado na tabela de correlações (Tabela 6). Este resultado parece ir ao encontro de estudos anteriores que sugerem que a liderança é importante para vários resultados das pessoas em contexto de trabalho, entre estes, a qualidade da relação entre membros da mesma equipa (i.e., TMX). Por exemplo, Nye (2009) sugere que um estilo de liderança “dura” (conotada com um estilo de liderança transacional) pode dever-se ao contexto e estágio de desenvolvimento da equipa. No entanto, apesar deste resultado, é importante que no futuro se continue a analisar a relação entre estas duas variáveis para ver se este padrão de resultado é mantido. Sobretudo, porque que nesta investigação quando a relação entre liderança transacional e TMX é estudada num modelo concetual mais complexo, que inclui a análise da relação entre liderança transformacional e TMX, esta relação deixa de ser significativa do ponto de vista estatístico (Tabela 7).

Relativamente à hipótese 2 “*Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a TMX*”, os resultados obtidos na tabela de correlações (Tabela 6) permitiram concluir sobre a existência de uma relação entre as duas variáveis em questão, pois o resultado foi estatisticamente significativo. Mais uma vez, tal como a revisão de literatura já sugeria (e.g., Bianchi, Quishida & Foroni, 2017), a liderança parece ser crucial ao afetar as atividades de um grupo, tendo influência na perceção das pessoas sobre a qualidade da relação entre membros da mesma equipa de trabalho. Contudo, quando se testou a mesma relação num modelo mais complexo (Tabela 7), esta relação deixou de ser significativa. Assim, é importante que sejam realizadas outras investigações para perceber qual o padrão de resultados mais estável. Por outras palavras, perceber se a maioria das investigações verifica a existência ou não de uma relação positiva e significativa entre a liderança transformacional e a TMX.

Apesar desta investigação ter contribuído para a literatura, pode-se identificar algumas limitações da mesma que podem ter contribuído para os resultados. Em primeiro lugar, a amostra deste estudo tem uma dimensão reduzida com 169 respostas. Além disso, consiste numa amostra de conveniência, o que pode limitar a capacidade de generalização destes resultados. Em segundo lugar, esta investigação tem um desenho transversal porque os dados foram recolhidos num único momento, isto é, os participantes responderam uma única vez ao estudo. Como o estudo não tem um desenho longitudinal, que implicaria ter obtido respostas dos mesmos participantes em mais do que um momento, não é possível perceber a relação de causalidade entre as variáveis. Por outras palavras, não é possível perceber se são os estilos de liderança que afetam a TMX ou se é a TMX que afeta os estilos de liderança. Como tal, no futuro, devem realizar-se investigação que ajudem a responder a esta questão.

Conclusão

É necessário conseguir compreender de que forma os estilos de liderança influenciam no bom funcionamento das equipas, para um bom entendimento do funcionamento das equipas dentro das organizações. Este estudo, com um desenho transversal e recolha de 169 respostas de trabalhadores Portugueses, permitiu verificar que tanto a liderança transacional como a liderança transformacional podem contribuir para uma perceção mais positiva da TMX.

Referências Bibliográficas

- Araújo, C. G. (2015). *O processo de formação de líderes: Ascensão, qualificação e processo de seleção de líderes* [Dissertação de Mestrado, UFPR - Universidade Federal do Paraná]. Acervo Digital da UFPR. <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42848/R%20-%20E%20-%20CRISTIANI%20GRACILIANO%20ARAUJO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arruda, Â. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1). <http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/4/6>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: Reflexões, lacunas e oportunidades. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>
- Castanheira, P. S. P. (2010). *Liderança e gestão das escolas em Portugal: O quotidiano do presidente do conselho executivo* [Tese de Doutorado, Universidade de Aveiro]. RIA repositório institucional. <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1118/1/2010000843.pdf>
- Chen, Z. (2018). A literature review of Team-Member Exchange and prospects. *Journal of Service Science and Management*, 11, 433-454. <https://doi.org/10.4236/jssm.2018.114030>
- Costa, N. F. F. D. D. (2016). *A percepção de suporte e a confiança organizacional: A sua importância na retenção dos recursos humanos* [Dissertação de Mestrado, ISPA – Instituto Universitário]. Repositório ISPA. <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/5114/1/20971.pdf>
- Cremer, D. (2013). *The proactive leader: How to overcome procrastination and be a bold decision-maker*. Springer.
- Ferreira, H. M. G. (2017). Conflito interpessoal em equipes de trabalho: O papel do líder como gerente das emoções do grupo. *Cadernos UniFOA*, 5(13), 67-75.

- Fisher, C.D., 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753-777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Fortes, A. (2016). *A importância da liderança no clima organizacional: Estudo caso da AMP* [Monografia de Licenciatura, Universidade do Mindelo] Portal do Conhecimento. <http://portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/4879>
- Gaspar, D. J. & Portásio, R. M. (2009). Liderança e coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Gerenciais*, 13(18), 17-41. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2009v13n18p17-41>
- Gonçalves, L. M. (2015). *Liderança compartilhada: Superando a complexidade e criando inovação* [Dissertação de Mestrado, PUC-Rio]. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações. <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25359>
- Hanappi-Egger, E. (2005). *Diversity in teams: Source of conflict or source of creativity?* https://run.unl.pt/bitstream/10362/1694/1/EWIS_Hanappi-Egger_2005.pdf
- Hewitt, A., 2013. *Trends in global employee engagement*. Aon Corporation.
- Hunter, J. C. (2006). Como se tornar um líder servidor. *Rio de Janeiro: Sextante*, 136.
- Jorge, M. A. M. (2014). Estilos de liderança e desempenho das equipes no setor público. Universidade Federal de Minas Gerais. <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9MHG43>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler Publishers.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. Atlas.
- Nye, J. S. (2009). Learning the new leadership. *Zeitschrift für Politikberatung*, 2(2), 318. <http://10.1007/s12392-009-0103-9>
- Panda, J. R. S. (2011). Modelo normativo da eficácia grupal de Hackman: Adaptação e estudo das qualidades psicométricas do *Team Diagnostic Survey* [Dissertação de

Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra].

Policarpo, R. V. S., & Borges, R. S. G. (2016). Mudança organizacional: Os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. *Economia e Gestão*, 16(45), 78-102.

Pontes, C. M. (2008). O novo papel da liderança nas organizações [Monografia, Universidade Estadual Vale do Acaraú]. <https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>

Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Pearson.

Rodrigues, A. P. P. (2016). *A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional: o papel do employee engagement* [Dissertação de Mestrado, Universidade Lusíada]. Repositório Universidade Lusíada. http://repositorio.ulusiada.pt/bitstream/11067/2911/1/32_mg_andreia_rodrigues_dissertacao.pdf

Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.

Sanborn, L. O., & Huszczo, G. E (2006). Team building. In S.G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology* (Vols. 1-2). SAGE Publications.

Sánchez, J. C., & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: *Relationships with work team culture*. *Psicothema*, 21(1), 97-104.

Stefano, S. R. (2008). *Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: Um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais* [Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo]. Biblioteca Digital. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012009-160756/publico/Tese_Silvio_Roberto_Stefano.pdf

- Zalatan, K.A. & Yukl, G. (2004). Team leadership. In G.R. Goethals & G. Sorenson (Eds.), *Encyclopedia of Leadership* (Vols. 1-4). SAGE.
- Wolff, L., Cabral, P. M. F., & da Silva, P. R. M. R. (2013). O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 177-204.

ANEXO

Questionário

Ao responder a este questionário estará a fazer parte de uma investigação realizada por Dora Antunes, no âmbito da sua dissertação de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações orientada pela Professora Doutora Sílvia Lopes da Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa, Braga.

Qual o objetivo deste questionário e os critérios para poder participar no estudo?

Este questionário é sobre a perceção que tem sobre a sua chefia direta e a relação que tem com os seus colegas de trabalho.

Para participar neste estudo basta ter mais de 18 anos, estar atualmente empregado numa empresa/instituição e ter colegas de trabalho que reportem exatamente à mesma chefia direta que tem na empresa/instituição onde trabalha.

Este questionário não é um teste, logo não tem respostas certas ou erradas. A participação neste estudo é totalmente voluntária. Como tal, poderá desistir de participar a qualquer momento.

Queremos apenas saber a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário.

Por favor leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente assinalando a opção que melhor corresponde à sua opinião.

Quem vai ver as minhas respostas?

A informação que der é totalmente confidencial. Os resultados serão analisados em conjunto com as respostas dos outros participantes, para que nenhuma das respostas individuais de cada profissional possa ser identificada.

Em nenhuma situação os seus dados individuais serão dados a alguém.

Para qualquer esclarecimento adicional, por favor contacte:

Professora Doutora Sílvia Lopes – silopes@ucp.pt

Dora Antunes - antunesdora93@gmail.com

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Com base nas informações acima indicadas, declaro que participo voluntariamente nesta investigação e dou autorização para que os dados sejam tratados para o propósito do estudo.

☐ Sim

☐ Não

Dados Sócio-demográficos

De forma a podermos comparar as respostas de diferentes grupos de participantes, pedimos-lhe que responda por favor às seguintes questões.

Género

☐ Feminino

☐ Masculino

Idade (indique numericamente, por favor)

Habilitações

☐ 9º Ano ou inferior

☐ Entre o 10º e o 12º Ano

☐ Bacharelato ou Licenciatura

☐ Pós-graduação / Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

Há quanto tempo trabalha na presente empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 3 a 5 anos
- ☐ Entre 6 a 10 anos
- ☐ Entre 11 a 15 anos
- ☐ Entre 16 a 20 anos
- ☐ Entre 21 a 30 anos
- ☐ Mais de 30 anos

Qual a sua profissão?

Qual o setor de atividade da empresa/instituição onde trabalha?

Qual a dimensão da empresa/instituição onde trabalha?

- ☐ Até 9 trabalhadores
- ☐ Entre 10 a 49 trabalhadores
- ☐ Entre 50 a 249 trabalhadores
- ☐ Mais de 250 trabalhadores

Qual a sua carga horária semanal? (Indique numericamente, por favor. Por exemplo, se trabalhar 8 horas por dia, equivalente a 8 horas x 5 dias, coloque 40)

Qual o seu contrato?

- ☐ Temporário
- ☐ Sem termo / Permanente / Efetivo
- ☐ Trabalho por conta própria / independente
- ☐ Outro. Indique, por favor: _____

Neste momento encontra-se em regime de teletrabalho ou trabalho remoto?

- ☐ Sim
- ☐ Não, porque o meu trabalho não é compatível com a opção de teletrabalho.
- ☐ Não, porque a minha empresa não me permite esta possibilidade.

A sua primeira experiência com teletrabalho aconteceu...

- ☐ Antes da pandemia.
- ☐ Durante a pandemia.
- ☐ Não se aplica.

Caso esteja em teletrabalho, a empresa proporcionou todos os equipamentos para teletrabalhar?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.
- ☐ Não se aplica.

Numa escala de 10 pontos, em que 1 significa nenhum impacto e 10 significa totalmente impactante, defina o impacto que o Covid-19 teve:

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na qualidade da relação com a sua chefia direta.	
Na qualidade da relação com os seus colegas de trabalho.	
Na satisfação que tem com a organização onde trabalha.	

Questionário Multifatorial de Liderança (QML)

Apresenta-se a seguir uma lista de afirmações sobre superiores hierárquicos / chefias diretas. Gostaríamos que, para cada uma delas avaliasse, relativamente ao seu superior hierárquico mais direto atualmente, a frequência com que este assume o comportamento descrito.

Responda agora aos itens seguintes, considerando a escala de 5 pontos apresentada. Selecione uma única resposta para cada afirmação.

(1) Nunca; (2) Raramente; (3) Algumas vezes; (4) Muitas vezes; (5) Frequentemente se não sempre

1. Sinto-me bem junto dele.
2. Fica satisfeito quando alcanço os padrões acordados quanto ao bom desempenho.
3. Faz-me sentir que podemos alcançar os nossos objetivos sem a sua ajuda.
4. Com ele adquiro credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas.
5. Garante-me que posso obter aquilo que pessoalmente desejo em troca do meu esforço.
6. Descobre aquilo que eu desejo e ajuda-me a consegui-lo.
7. Quando se faz um bom trabalho, pode-se contar com o seu reconhecimento.
8. Impõe respeito a toda a gente.
9. Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados.
10. É para mim um modelo a seguir.
11. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização.
12. Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.
13. Refere-se bastante às perspetivas de promoção resultantes de um bom trabalho.
14. Estou pronto(a) a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo.
15. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz.
16. É para nós uma fonte de inspiração.
17. Sinto orgulho em estar associado a ele.
18. Identifica aquilo que é, de facto, importante que eu tenha em conta.
19. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão.
20. Torna-me capaz de pensar velhos problemas de novas maneiras.
21. Inspira lealdade.
22. Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro.
23. Inspira lealdade para com a organização.
24. Tenho uma fé absoluta nele.
25. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta.
26. Trata cada subordinado individualmente.

27. Eu decido o que quero e ele ajuda-me a consegui-lo.
28. Encoraja-me a exprimir as minhas próprias ideias e opiniões.
29. Sempre que necessário posso negociar com ele quanto aos meios para obter aquilo que desejo realizar.
30. Não me exige mais do que o essencial.
31. Apenas me transmite aquilo que devo saber para desempenhar as minhas funções.
32. Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro.
33. Desde que as coisas corram bem, ele não tenta mudar nada.
34. Transmite-me um sentido de objetivo global.
35. Diz-me o que devo fazer para poder ser recompensado pelo meu esforço.
36. É sensível ao meu apoio expresso.
37. Sabe transmitir-me sentido de missão.
38. Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar.
39. Desde que não vá além da rotina, manifesta satisfação pelo meu trabalho.
40. Posso tomar iniciativas, mas ele não me encoraja a tal.
41. Há um acordo definido acerca do esforço que se espera que eu coloque no grupo e o que posso obter a partir dele.

Os seus colegas de trabalho

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre a relação que tem com os seus colegas de trabalho que possuem a mesma chefia direta, sobre a qual avaliou as afirmações anteriores neste questionário. Por favor responda a todas as questões marcando a opção que melhor descreve a sua opinião.

Discordo totalmente	Discordo	Discordo moderadamente	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	------------------------	---------------------------	------------------------	----------	---------------------

- | |
|---|
| 1. Os meus colegas de trabalho reconhecem quando faço alguma coisa que facilita o trabalho deles. |
| 2. Eu reconheço quando os meus colegas de trabalho fazem alguma coisa que facilita o meu trabalho. |
| 3. As minhas capacidades são reconhecidas pelos meus colegas de trabalho. |
| 4. Os meus colegas de trabalho compreendem os meus problemas e necessidades. |
| 5. Estou disposto a assumir a realização de uma tarefa para facilitar a vida aos meus colegas de trabalho. |
| 6. Em situações de grande pressão, os meus colegas de trabalho pedem-me ajuda. |
| 7. Em situações de grande pressão, eu ofereço-me para ajudar os meus colegas de trabalho. |
| 8. Eu estou disposto a ajudar um colega de trabalho a acabar uma tarefa que é da sua responsabilidade. |
| 9. Os meus colegas de trabalho estão dispostos a ajudar-me a acabar uma tarefa que é da minha responsabilidade. |

Por favor, queira deixar neste espaço algum comentário / sugestão sobre o estudo: (Opcional)
