



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A INFLUÊNCIA DA PERCEÇÃO DE CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO E ABSENTISMO DOS COLABORADORES

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

Maria Francisca da Silva Queirós

Porto, julho de 2021



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A INFLUÊNCIA DA PERCEÇÃO DE CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO E ABSENTISMO DOS COLABORADORES

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

Maria Francisca da Silva Queirós

Trabalho efetuado sob a orientação de

Prof.^a Dr.^a. Catarina Morais

Porto, julho de 2021

Agradecimentos

Findo esta etapa tão importante no meu desenvolvimento académico não poderia deixar de agradecer a todos os que contribuíram direta e indiretamente para ela. Começo por agradecer à Professora Catarina Morais que, ao longo destes dois anos, fez jus tanto à palavra Professora, como Orientadora. Obrigada por toda a dedicação, empenho e atenção que me disponibilizou.

Aos meus amigos que estiveram sempre presentes, agradeço a compreensão e o carinho dados em todos os momentos. Aos mais recentes amigos, surgidos deste Mestrado, obrigada ao trio fantástico (Bruna, Francisco e Miguel), que no meio de quatro personalidades distintas, conseguimos chegar longe com muito trabalho em equipa, dividir anseios e multiplicar a diversão; e à Sara pelo companheirismo, partilha e apoio ao longo deste percurso.

Por fim, agradecer às pessoas mais especiais da minha vida. Ao Luís por todo o amor, carinho, compreensão e por me ajudar a relativizar os meus anseios. E aos meus pais e às minhas irmãs (Inês e Margarida), o mais especial agradecimento, por tanto contribuírem para isto e para o que sou hoje. Obrigada por todo o amor, carinho, confiança e orgulho que têm em mim!

Resumo

A liderança é um tema central nas organizações, sendo considerada uma peça fundamental para o sucesso, produtividade laboral e de grande impacto nos colaboradores. A presente investigação procurou testar a premissa principal do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021), que postula que a perceção dos colaboradores acerca da congruência da liderança da sua chefia resulta em maior eficácia dessa mesma liderança (neste estudo medida através da satisfação laboral e do absentismo dos colaboradores). Ao mesmo tempo, testou o papel mediador da satisfação laboral na relação entre a congruência da liderança e o absentismo dos colaboradores. Para tal, foi aplicado um questionário a 252 colaboradores sem cargos de liderança. Os resultados mostraram que: (a) conforme esperado, maior perceção de congruência da liderança prediz maior satisfação laboral e sugere indícios de menor absentismo dos colaboradores; (b) a satisfação laboral não exerce um papel mediador na relação entre a perceção de congruência e o absentismo dos colaboradores. Assim, este estudo comprovou a premissa principal do Modelo da Eficácia da Liderança, em contexto organizacional, demonstrando que quanto mais congruente for a liderança, maior será a sua eficácia.

Palavras-chave: congruência da liderança, ciclos de liderança, eficácia da liderança, satisfação laboral, absentismo

Abstract

Leadership is a central topic in organizations, and is considered a key element for success and productivity at work, and has an important impact on employees. This research aimed to test the main premise of the Leadership Efficacy Model (Gomes, 2014, 2021), which postulates that employees' perception of their manager's leadership congruence results in higher leadership efficacy (measured in this study in terms of employees' job satisfaction and absenteeism). Moreover, this study aimed to test the mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership congruence and employee absenteeism. Therefore, a questionnaire was administered to 252 employees not occupying leadership positions. The results showed that: (a) as expected, higher perceived congruence of leadership cycles predicts higher job satisfaction and suggests lower employee absenteeism; (b) job satisfaction did not play a mediating role in the relationship between perceived congruence and employee absenteeism. Thus, this study proved the main premise of the Leadership Efficacy Model in an organizational context, showing that the more congruent the leadership, the higher the leadership efficacy will be.

Keywords: leadership congruence, leadership cycles, leadership effectiveness, job satisfaction, absenteeism

Índice

Introdução	8
Modelo da Eficácia da Liderança.....	9
Congruência e Eficácia da Liderança	11
Indicadores de Eficácia: Satisfação e Absentismo	12
Método	15
Procedimento.....	15
Participantes	16
Medidas.....	16
Resultados	17
Análises preliminares.....	17
Teste das hipóteses	19
Análises exploratórias.....	19
Discussão	20
Limitações do estudo e investigação futura	22
Implicações para a prática.....	23
Referências bibliográficas.....	25
Anexos	29
Anexo A – Questionário	30

Índice de Tabelas

Tabela 1. Média, Desvio-padrão, Assimetria e Curtose das variáveis	18
Tabela 2. Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo.....	18
Tabela 3. Frequências e Resultados do Qui-Quadrado para absentismo por grau de congruência	20

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo da Eficácia da Liderança.....	11
--	----

Introdução

O tema da liderança tem vindo a ser abordado, ao longo dos anos, por ser considerado uma peça fundamental na eficácia organizacional, permitindo que o esforço coletivo seja organizado de forma a promover o sucesso (Hogan & Kaiser, 2005; Kaiser et al., 2008). A liderança é definida como o processo que objetiva influenciar os colaboradores, com intuito de atingir metas organizacionais (Voon et al, 2010), ou seja, representa um processo que evolui de forma temporal e espacial, focado em objetivos e que influencia socialmente todos os que dele fazem parte (Yahaya & Ebrahim, 2016).

De um ponto de vista estratégico e eficaz, a liderança permite que as organizações aumentem a sua produtividade, o lucro e, posteriormente, alcancem uma vantagem competitiva (Yahaya & Ebrahim, 2016), o que implica que os colaboradores tenham interesse em cooperar em prol do bem do grupo (Kaiser et al., 2008; Mata & Gomes, 2016). De uma forma geral, os líderes são os principais responsáveis pelas organizações que representam e o seu papel envolve transmitir aos colaboradores a necessidade de trabalhar com vista a um objetivo comum (Hogan & Kaiser, 2005). Os comportamentos adotados pelos líderes influenciam, ao mesmo tempo, vários indicadores de desempenho, que se manifestam nos colaboradores e, consequentemente, têm impacto na organização, como por exemplo a motivação, a satisfação, a eficiência, o *turnover* ou o absentismo (Kelloway & Gilbert, 2017; Puni et al., 2016; Schmid et al., 2017; Yukl, 2008). A satisfação laboral e o absentismo serão os indicadores a ser analisados nesta investigação, uma vez que o seu impacto em termos organizacionais resulta em custos diretos e indiretos, bem como em atitudes positivas em relação ao trabalho (Armstrong, 2006; Mayfield & Mayfield, 2009).

Para que estes indicadores possam ser alcançados torna-se necessário que se verifique a eficácia da liderança, conseguida através da congruência entre a doutrina e as ações do líder (Gomes, 2014, 2021). Isto é, segundo o Modelo da Eficácia da Liderança, este conceito de congruência é alcançado quando existe correspondência entre o que o líder define que deve ser feito e o que realmente é posto em prática por este e pelos seus colaboradores, ao mesmo tempo, a congruência em termos daquilo que o líder faz e que os colaboradores querem/desejam que faça (Gomes et al., 2017).

Posto isto, torna-se pertinente estudar como os membros do grupo de trabalho percecionam o poder que lhes é exercido pelo líder e o impacto resultante deste nos colaboradores, ao nível subjetivo e objetivo. Desta forma, o principal objetivo deste estudo é demonstrar que a maior perceção dos colaboradores acerca da congruência do líder resulta na eficácia da liderança, nomeadamente, ao nível da sua satisfação laboral e do seu índice de

absentismo. O presente estudo pretende, assim, contribuir para demonstrar a aplicação e adaptação do Modelo da Eficácia da Liderança ao contexto organizacional.

Modelo da Eficácia da Liderança

A complexidade do mundo dos negócios, a concorrência e os recursos escassos tornam a atividade de liderar mais exigente; no entanto, é através desta que as organizações se sustentam, sobrevivem e prosperam (Gomes, 2014). O Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021) postula que a missão do líder é melhor conseguida e eficaz quando existe congruência entre aquilo que este defende do ponto de vista conceptual e o que põe em prática no quotidiano.

Assim, este modelo tem como objetivo explicar a eficácia da liderança, à luz de um relacionamento linear de três fatores: a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança. No que respeita à filosofia de liderança, esta é composta pelas ideias/ princípios/ objetivos do líder, que integram o conhecimento técnico do trabalho, os valores e as normas de liderança, e o conhecimento acerca do que se pretende ser enquanto líder (Gomes, 2014). No desenho da sua filosofia de liderança, o líder poderá incluir ideias simples e positivas, procurando integrar características individuais e globais do grupo, de forma a provocar entusiasmo nos colaboradores (Resende et al., 2017). Por seu turno, a prática de liderança corresponde aos comportamentos assumidos pelo líder, que visam alcançar essas ideias/ princípios/ objetivos, isto é, são as ações em particular que pretendem implementar a filosofia da liderança entre os membros da equipa (Gomes, 2015). O sucesso desta prática implica que se estabeleçam planos de ação realizáveis e objetivos, adequados aos membros do grupo, promovendo o seu envolvimento nas tarefas, o *feedback*, apoio e reforço no mérito (Resende et al., 2017). O terceiro fator refere-se aos critérios de liderança, que avaliam as ações de implementação da filosofia de liderança através dos indicadores escolhidos pelo líder (Gomes, 2014). Uma vez que aferem o trabalho realizado, devem ser ajustados à filosofia e às práticas de liderança, exequíveis de alcançar e de traduzir o rendimento e a progressão da equipa (Resende et al., 2017). Para tal, o líder deve clarificar aquilo que pretende (o que é esperado) e monitorizar, em vários momentos, os critérios de liderança, de forma a obter e a fornecer *feedback* aos membros do grupo e, quando necessário, reformulá-los quer porque os resultados estão abaixo do esperado, quer porque estão acima (Resende et al., 2017).

Simultaneamente, este modelo supõe a existência de dois ciclos, o conceptual e o prático, onde se estabelecem relações entre os três fatores anteriormente referidos (Gomes & Resende, 2015). O ciclo conceptual ocorre num momento anterior à ação efetiva do líder (Mata

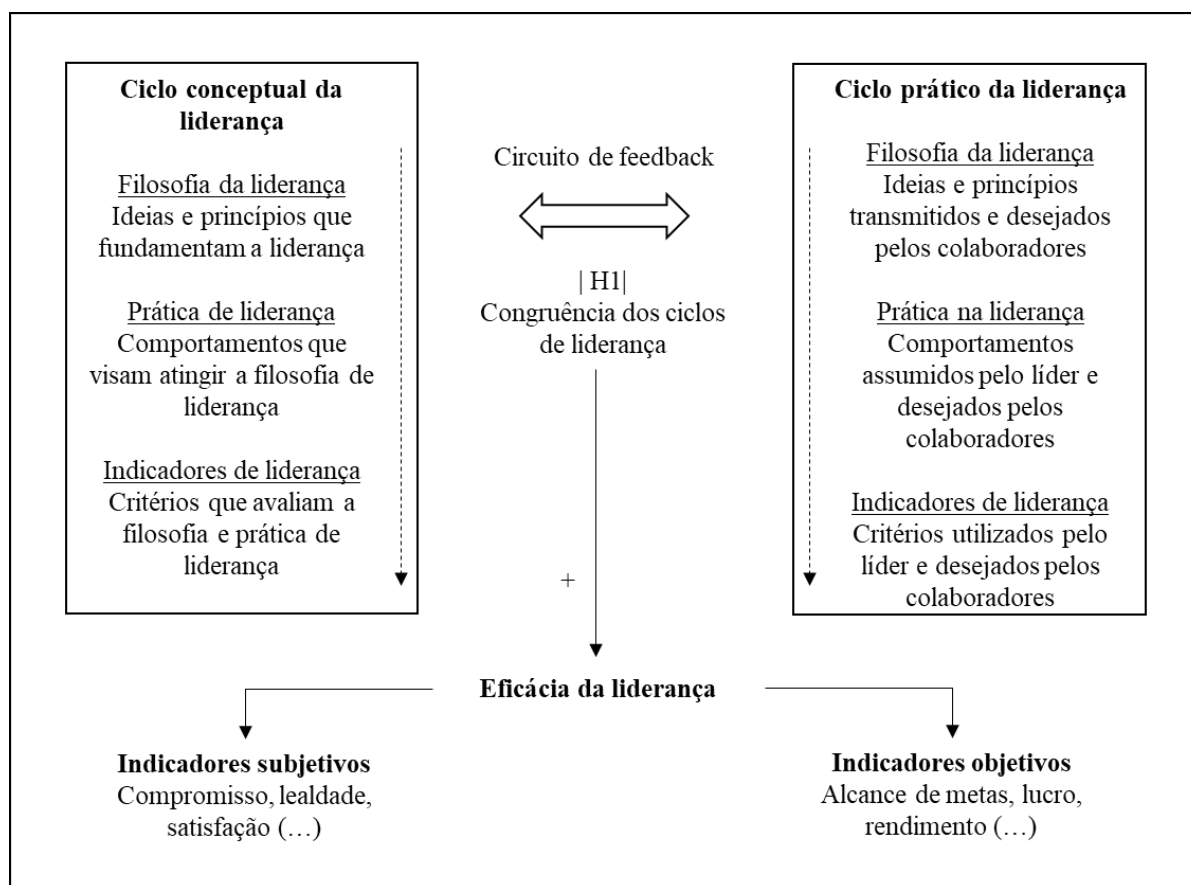
& Gomes, 2016), corresponde ao “design dos processos de liderança” (Gomes, 2014, p.7) de acordo com aquilo que são as suas representações mentais sobre a liderança. Por outras palavras, este ciclo representa aquilo que o líder considera ser a filosofia de liderança, como tenciona concretizá-la na prática (o seu plano teórico de ação) e quais os critérios que considera pertinentes para avaliar a implementação da sua filosofia de liderança, bem como os comportamentos subsequentes nos membros do grupo (Gomes, 2015; Gomes & Resende, 2015). A concretização deste ciclo ocorre no ciclo prático (Gomes, 2015).

O ciclo prático é caracterizado pela liderança em ação, que ocorre entre o líder e os membros do grupo no dia a dia (Gomes, 2014). Por isso, importam não só as perceções do líder, mas também as perceções dos membros do grupo (Mata & Gomes, 2016). Este ciclo resulta, mais uma vez, da relação entre a filosofia de liderança, a liderança na prática e os critérios de liderança (Gomes & Resende, 2015). Neste caso, são as ideias/ princípios/ objetivos enunciados pelo líder aos membros do grupo, como estes se concretizam nas ações efetivas do líder e são percebidos pelos membros do grupo, e quais as avaliações feitas pelos membros do grupo e pelo próprio líder acerca da concretização da filosofia de liderança na prática (Gomes, 2015). Este processo pode, ainda, ser considerado informal, quando acontece diariamente, fruto do contacto pessoal entre os membros do grupo e o líder, ou formal, quando a mensagem passada aos membros do grupo acontece em reuniões marcadas ou outras formas previamente definidas de passar a mensagem (Gomes, 2014). Em suma, este ciclo inicia-se quando os membros do grupo e o líder trabalham de igual forma (comportamentos) com intuito de alcançar a mesma ideia/ princípio/ objetivo que se concretizará num resultado (Gomes & Resende, 2015).

Entre estes dois ciclos existe uma relação de interdependência, sugerindo que a liderança não é um processo estanque no tempo, mas um processo dinâmico onde se estabelecem canais de informação e comunicação (Gomes et al., 2017). Esta relação é apelidada de circuito de *feedback*, representando o mecanismo pelo qual o líder avalia o sucesso da sua estratégia de ação (Gomes, 2015). Este circuito de *feedback* permite aumentar a probabilidade de se alcançarem as metas estabelecidas, uma vez que dá informação e permite ajustar o ciclo conceptual, o que o líder idealiza que deve ser feito, ao ciclo prático, o que acontece no dia a dia fruto da tentativa de implementação da filosofia de liderança (Gomes, 2014). As sucessivas tentativas de aproximação bem-sucedidas entre os dois ciclos resultam na hipótese da congruência, mecanismo pelo qual este modelo se diferencia de todos os outros (Gomes & Resende, 2015; cf. Figura 1).

Figura 1

Modelo da Eficácia da Liderança. Figura retirada e adaptada de Gomes (2021), incluindo-se apenas as premissas centrais testadas



Congruência e Eficácia da Liderança

A hipótese da congruência preconiza que quanto maior a aproximação entre os ciclos, maior será a eficácia da liderança (Gomes, 2015; Mata & Gomes, 2016). O modelo sugere que a hipótese da congruência congrega três proposições de avaliação da eficácia da liderança, correspondentes ao ciclo conceitual, ao ciclo prático e à congruência entre os dois ciclos (Gomes et al., 2017). A proposição 1 indica que a eficácia dos líderes (maior eficácia) está dependente da existência de um ciclo conceitual de liderança, o qual deve conter de forma alinhada a filosofia, a prática e os critérios de liderança (Gomes, 2014). Ou seja, deve existir uma relação entre o que são as suas ideias/ princípios/ objetivos, como se irão concretizar e como se poderá avaliar o seu trabalho (Gomes, 2015), no nível conceitual. Se tal não acontecer, a ação do líder poderá ser percebida sem grande sentido e propósito, ficando comprometida a eficácia deste (Resende et al., 2017).

A proposição 2 indica que a eficácia dos líderes (maior eficácia) está dependente da existência de um ciclo prático de liderança, o qual deve conter de forma alinhada a filosofia de

liderança, a liderança na prática e os critérios de liderança, ou seja, quando existe uma relação entre o que os líderes valorizam, o que põem em prática no dia a dia, integrando os elementos do grupo, e a forma como, ao longo do tempo, avaliam o seu trabalho (Gomes, 2015). Por fim, a proposição 3 indica que a maximização da eficácia dos líderes é conseguida quando o ciclo conceptual se concretiza no ciclo prático, existindo uma relação entre eles (Gomes, 2014). Desta forma, a hipótese de congruência é alcançada quando o líder consegue implementar a sua filosofia de liderança no dia a dia e, ao mesmo tempo, esta é aceite e desejada pelos membros da equipa (Gomes et al., 2017).

De acordo com o Modelo da Eficácia da Liderança, é a partir desta congruência entre os ciclos que se pode aferir a eficácia da liderança, podendo ser avaliada através de indicadores subjetivos e objetivos (Mata & Gomes, 2016). No primeiro caso, analisam-se as dimensões psicológicas ou emotivas dos membros do grupo face ao impacto do líder (Gomes & Resende, 2015), podendo ser verificadas através da satisfação dos membros, do compromisso e da lealdade para com os objetivos do grupo (Gomes, 2014). No segundo caso, avaliam-se as dimensões referentes ao rendimento ou à produtividade efetiva do grupo (Gomes & Resende, 2015), através do lucro, da produtividade, da execução dos objetivos e as contribuições para o desempenho da organização (Gomes, 2014). No caso deste estudo, para avaliar a eficácia da liderança selecionaram-se como indicadores de eficácia a satisfação laboral (indicador subjetivo) e o absentismo (indicador objetivo).

Indicadores de Eficácia: Satisfação e Absentismo

Sendo a liderança vista como um processo em que o líder influencia os colaboradores a atingir as metas e os objetivos organizacionais, o seu comportamento afeta as atitudes dos colaboradores em relação ao trabalho, como o compromisso que expressam para com a empresa, o envolvimento com o trabalho e a sua satisfação laboral (Mathieu et al., 2015; Rehman et al., 2020; Saleem, 2015; Voon et al, 2010). Consequentemente, estas atitudes dos colaboradores, afetam o cumprimento das metas e objetivos, tendo impacto no sucesso organizacional (Malik, 2013; Voon et al, 2010). Dado que um dos grandes desafios para os líderes é garantir a satisfação no trabalho dos seus colaboradores (Asghar, & Oino, 2018), torna-se pertinente compreender este constructo.

A satisfação no trabalho é definida como “as atitudes e sentimentos que as pessoas têm em relação ao trabalho”, sendo que, quanto mais satisfeitos estiverem os colaboradores, mais positivas serão as suas atitudes (Armstrong, 2006, p.474). Os níveis de satisfação podem ser afetados de forma intrínseca, dependendo, por exemplo, da autoestima dos membros do grupo,

ou de forma extrínseca, tendo em conta, por exemplo, o contexto ou a quantidade e qualidade da supervisão do líder (Armstrong, 2006; Malik, 2013).

A existência de uma relação entre a satisfação laboral dos colaboradores e a satisfação com os seus líderes encontra-se descrita na literatura, mostrando que diversos são os comportamentos dos líderes que influenciam a satisfação laboral dos colaboradores (Elshout et al., 2013; Tsai, 2011). Esta satisfação laboral foi associada a líderes que manifestam comportamentos de inspiração, motivação, preocupação e respeito pelos colaboradores (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012; Saleem, 2015). Ademais, é sugerido que os comportamentos do líder de incentivo e de apoio aos colaboradores, bem como a sua confiança e uma visão clara se podem relacionar com a satisfação laboral dos colaboradores (Tsai, 2011). De um modo geral, a forma como os colaboradores percecionam os seus líderes é um fator decisivo na satisfação geral dos mesmos (Hogan & Kaiser, 2005).

Tendo por base as premissas do Modelo de Eficácia da Liderança, os melhores resultados a nível subjetivo são alcançados quando é verificada a hipótese da congruência (Gomes, 2014). Isto é, quando o líder define e implementa um conjunto de ideias e objetivos e estes são aceites pelos colaboradores (Gomes, 2015), verificando-se, assim, a aproximação entre aquilo que os colaboradores esperam/querem que o líder faça e aquilo que este efetivamente faz (Gomes et al., 2017). Neste sentido, espera-se que quanto maior for a perceção dos colaboradores da congruência dos comportamentos do líder, maior será a satisfação laboral, que é apoiada por Hogan & Kaiser (2005), uma vez que concluíram que um fator decisivo na satisfação geral dos colaboradores é a forma como estes percecionam os seus líderes. Surge, assim, a primeira hipótese de investigação.

H1: A perceção dos colaboradores da congruência da liderança prediz positivamente a satisfação laboral dos colaboradores.

A liderança influencia os objetivos atingidos por uma organização, uma vez que afeta os métodos de execução e eficácia, incentivando os colaboradores a cumprirem as suas tarefas para além do expectável (Puni et al., 2016). O líder e a eficácia da sua liderança afetam, também, os resultados do grupo ao nível objetivo, como, por exemplo, a produtividade (Kaiser et al., 2008). A produtividade é definida como a quantidade e qualidade de trabalho realizado em consonância com os objetivos do grupo, estando dependente da capacidade que a equipa tem ao nível das *soft* e *hard skills*, da definição de objetivos e da disponibilidade de recursos (Blanchard, 2007). Com o decorrer do tempo, a produtividade tende a aumentar como reflexo do trabalho em equipa, podendo este aumento não acontecer caso existam desajustes ao nível da liderança (Blanchard, 2007).

Um indicador associado à produtividade é o absentismo, podendo ser definido como a ausência do colaborador a todo o período normal de trabalho, ou apenas a uma parte (Avey et al., 2006). O absentismo é considerado como um fenómeno inerente ao trabalho, no entanto quando a concretização dos objetivos fica comprometida, derivada da excessiva ausência dos colaboradores, é considerado um problema para a organização (Morales et al., 2011). O interesse deste indicador neste estudo surge da necessidade basilar de controlar o absentismo dos colaboradores nas organizações, dada a crescente competitividade do mercado (Frooman et al., 2012), uma vez que o impacto do absentismo no local de trabalho é notório em diversos aspetos, incluindo custos diretos e indiretos, bem como no comprometimento da qualidade do serviço (Mayfield & Mayfield, 2009).

O absentismo pode considerar-se como involuntário ou voluntário. O absentismo involuntário acontece quando as ausências não são escolha do colaborador, acontecem fora do seu controlo e têm justificação legal (como, por exemplo, luto ou baixas médicas) (Camden & Ludwig, 2013). Por sua vez, o absentismo voluntário acontece resultante do poder de controlo e decisão do colaborador, tendo como preferência não comparecer ao trabalho (Camden & Ludwig, 2013). As causas que justificam tal preferência estão descritas na literatura à luz de três tipos de fatores, nomeadamente fatores pessoais, fatores de presença e fatores situacionais do trabalho (Armstrong, 2006). Estes últimos, abrangem a liderança como uma prática capaz de influenciar a ausência dos colaboradores (Duncombe, 2019).

As investigações realizadas neste âmbito, concluíram que os comportamentos adotados pelo líder, como o apoio aos colaboradores, o envolvimento ativo nas situações difíceis ou ser justo nas suas atitudes, estão associados à diminuição do absentismo (Frooman et al., 2012; Schmid et al., 2017). Ademais, segundo Duncombe (2019), as ausências dos colaboradores podem ser diminuídas quando os comportamentos do líder se alinham com as necessidades e preocupações do colaborador.

Posto isto, de acordo com o Modelo de Eficácia da Liderança, os melhores resultados a nível objetivo são alcançados quando existe uma aproximação entre o que o líder faz e o que os colaboradores esperam do mesmo (hipótese da congruência) (Gomes, 2014). Tal como visto anteriormente, os colaboradores apresentam um menor absentismo quando o líder estabelece um maior contacto com estes e procura alinhar a sua ação às necessidades dos mesmos. Desta forma espera-se, também, que uma perceção de maior congruência acerca dos comportamentos do líder resulte num menor índice de absentismo dos colaboradores, alcançando-se, assim, a maior eficácia da liderança. Surge, então, a segunda hipótese de investigação.

H2: A percepção dos colaboradores da congruência da liderança prediz negativamente o absentismo voluntário.

A literatura evidencia ainda que existe uma relação entre o absentismo e a satisfação (Silverthorne, 2005), concluindo que comportamentos de absentismo são derivados da insatisfação no trabalho (Ybema et al., 2010). Estudos complementares revelam que os comportamentos do líder aumentam a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, diminuem o absentismo dos colaboradores (Elshout et al., 2013; Frooman et al., 2012). Neste sentido, espera-se que a satisfação com o trabalho atue como mediador entre a congruência da liderança e o absentismo. Mais especificamente, quanto maior a percepção da congruência da liderança, maior a satisfação laboral dos colaboradores e, por sua vez, menor o índice de absentismo. Surge, então, a terceira hipótese de investigação.

H3: A relação negativa entre a percepção dos colaboradores da congruência de liderança e o absentismo é mediada pela satisfação no trabalho.

Método

Procedimento

Na presente investigação, a amostra recrutada abrangiu colaboradores com pelo menos 18 anos e a trabalhar em empresas nacionais (critério de inclusão), sem cargos de liderança (critério de exclusão), uma vez que se pretendia estudar a percepção dos colaboradores sobre a liderança que lhes era exercida. A recolha de dados realizou-se sendo dada preferência ao método de seleção por conveniência e bola de neve. Os dados foram recolhidos entre 13 de fevereiro a 23 de abril de 2021, decorrendo em duas fases. Numa primeira fase privilegiou-se a via *online*, permitindo recolher um maior número de dados num curto período e de modo a respeitar as restrições impostas pela pandemia COVID-19. Os instrumentos foram integrados num único questionário construído através da plataforma *Qualtrics Survey Software*®, tendo sido posteriormente partilhado o *link* através da rede social *LinkedIn*, pela rede de contactos individual e pelo estabelecimento de contacto com algumas entidades organizacionais. Numa segunda fase, face ao levantamento das restrições, foi possível realizar a recolha presencial através da partilha do questionário impresso em algumas instituições e colaboradores, com o intuito de tornar a amostra mais abrangente. Desta forma, as fontes de dados de recolha da amostra final foram o *link online* da plataforma *Qualtrics*, disponibilizado nas redes sociais (50%), na rede interna do ACeS (6%) e numa empresa municipal (7%), e os questionários impressos, distribuídos por outras organizações (37%).

Neste questionário, em primeiro lugar, foi integrado o Consentimento Informado, que incluía informações sobre o objetivo do estudo, o caráter voluntário da participação e o anonimato e confidencialidade dos dados. No formato *online*, só após validarem a compreensão destes elementos e aceitarem participar no estudo seria possível prosseguirem para o questionário, com uma duração média de preenchimento de 20 minutos.

Participantes

A amostra inicial recolhida era constituída por 300 participantes, tendo sido eliminados 48 participantes por ocuparem posições de chefia, sendo este o critério de exclusão. Desta forma, foram considerados para este estudo 252 participantes, 110 (44%) do género masculino e 141 (56%) do género feminino, com idades compreendidas entre os 21 e 72 anos ($M = 38.02$, $DP = 10.91$). No que concerne às habilitações literárias, a amostra incluiu participantes com escolaridade básica (8%), escolaridade equivalente ao ensino secundário (34%) e formação superior (57%), nomeadamente, licenciatura (35%), mestrado (21%) e doutoramento (1%).

Quanto ao setor de atividade onde exercem funções, a maioria é respeitante à indústria extrativa ou transformadora (9%), administração pública (16%), atividades de saúde humana e apoio social (16%) e outras atividades de serviço (22%). A antiguidade dos colaboradores na organização respetiva variou entre 1 e 504 meses (equivalente a 42 anos), tendo uma antiguidade média de 128 meses ($M = 128.46$, $DP = 123.37$), equivalendo a cerca de 11 anos na mesma organização.

Medidas

Congruência da liderança. Tendo por base o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014), a congruência da liderança foi medida através do Questionário de Eficácia da Liderança (QEL) (Gomes, 2016; Gomes et al., 2021). O instrumento é composto por 15 itens e avalia três dimensões: a filosofia de liderança, a prática de liderança e os indicadores de liderança. Cada um destes itens é avaliado a dois níveis: a ação atual e a ação preferida. Isto é, para cada uma das afirmações, os participantes indicaram com que frequência o seu líder apresenta estes comportamentos (ação atual) e com que frequência gostariam que ele apresentasse esses comportamentos (ação preferida) ($1 = nunca$, $5 = sempre$). Assim, a filosofia de liderança é avaliada por intermédio de 5 itens (e.g., “O meu chefe transmite as ideias sobre o que deseja alcançar”, $\alpha_{\text{atual}} = .91$, $\alpha_{\text{preferido}} = .89$), bem como a prática de liderança (e.g., “O meu chefe atua de acordo com as ideias que valoriza”, $\alpha_{\text{atual}} = .92$, $\alpha_{\text{preferido}} = .90$) e os critérios

de liderança (e.g., “O meu chefe avalia se os objetivos estabelecidos foram alcançados”, $\alpha_{\text{atual}} = .94$, $\alpha_{\text{preferido}} = .91$).

Através da média de cada dimensão, foram calculados dois valores: um para o ciclo conceptual (composto pela filosofia, prática e indicadores de liderança da subescala “ação desejada”, $\alpha = .96$) e outro para o ciclo prático (composto pelas mesmas dimensões, mas na subescala “ação atual”, $\alpha = .97$). De seguida, foi calculado um **Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL)**, através da subtração do valor do ciclo prático ao valor do ciclo conceptual, e transformado no valor modular correspondente. Assim, valores menos elevados (resultados mais próximos de 0) traduzem um maior ICCL (congruência da liderança), uma vez que os dois ciclos se alinham.

Satisfação Laboral. A satisfação laboral dos colaboradores foi medida tendo por base a adaptação do Questionário de Satisfação Laboral S20/23 (Meliá & Peiró, 1998) para a população portuguesa (Pocinho & García, 2008). O instrumento compreende um total de 23 itens classificados de acordo com uma escala de *Likert* de sete pontos ($1 = \textit{Extremamente insatisfeito}$; $7 = \textit{Extremamente satisfeito}$). Este questionário permite efetuar uma avaliação da satisfação global dos colaboradores (e.g., “A satisfação que o trabalho produz por si mesmo”, $\alpha = .95$), alcançada através da média de todos os itens, sendo que valores mais elevados correspondem a uma maior satisfação laboral.

Absentismo. O absentismo voluntário dos colaboradores foi avaliado através das questões “Nos últimos 12 meses, quantas vezes faltou ao seu trabalho?” e “Quantas dessas faltas foram justificadas?”, apresentadas no Questionário Sociodemográfico. O número de faltas voluntárias dos colaboradores foi conseguido através da subtração das faltas justificadas à totalidade das faltas dadas nos últimos 12 meses. Os resultados demonstraram que apenas quatro participantes indicavam absentismo voluntário. Uma vez que não sendo este número suficiente para serem verificados os pressupostos da normalidade ($n < 30$), optou-se por utilizar o absentismo dos colaboradores nos últimos 12 meses (totalidade das faltas).

Resultados

Análises preliminares

Os resultados foram analisados com recurso ao IBM Statistics SPSS (versão 27). Primeiramente, a fim de verificar os pressupostos da normalidade, analisou-se a assimetria (*skewness*) e a curtose (*kurtosis*) das variáveis. Tal como refletido na Tabela 1, pode-se concluir que a Satisfação Laboral e a Congruência da Liderança não apresentam sérios desvios à

normalidade, uma vez que os valores dos coeficientes de assimetria e curtose são inferiores a $|3|$ e $|10|$, respetivamente (cf. Kline, 2015). No entanto, o mesmo não se verificou para o Absentismo, como tal, foram removidos 9 *outliers*, correspondendo a faltas de 30 ou mais dias.

Tabela 1

Média, Desvio-padrão, Assimetria e Curtose das variáveis

Variáveis	N	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Satisfação Laboral	252	4.88 (1.10)	-0.56	0.09
Congruência da Liderança	252	0.82 (0.75)	1.06	0.93
Absentismo	238	4.02 (15.28)	8.61	93.80
Absentismo*	229	1.69 (3.58)	2.78	7.72

Nota: *absentismo com a remoção dos 9 *outliers*

Seguidamente, antes de se iniciar o teste de hipóteses, verificou-se a correlação entre as variáveis, através do Coeficiente de Correlação de Pearson, estando os resultados sumarizados na Tabela 2. A partir da sua leitura, pode concluir-se que apenas existem correlações positivas entre a antiguidade e a idade e entre a antiguidade e o absentismo, isto significa que maior antiguidade na empresa está associada a maior idade do colaborador e absentismo mais elevado, verificando-se o mesmo inversamente. Quanto às correlações negativas, a satisfação laboral correlaciona-se negativamente com a idade, com a antiguidade e com a perceção da congruência da liderança. Assim, menor idade, menor antiguidade e maior perceção de congruência da liderança (valores mais próximos de 0) estão associados a níveis mais elevados de satisfação laboral, e vice-versa.

Tabela 2

Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo

	Média (DP)	2	3	4	5	6
1. Género	1.56 (0.497)	.008	-.054	-.036	.029	.053
2. Idade	37.82 (11.13)	-	.764**	-.164**	.129	.050
3. Antiguidade	128.46 (123.37)		-	-.134*	.204**	.027
4. Satisfação Laboral	4.88 (1.10)			-	-.028	-.413**
5. Absentismo	1.69 (3.58)				-	-.019
6. Congruência	0.82 (0.75)					-

Nota: ** $p < .001$, * $p < .050$

Teste das hipóteses

Para testar a hipótese 1, que postulava que maior percepção da congruência da liderança prediz maior satisfação laboral dos colaboradores, realizou-se uma regressão hierárquica, onde no primeiro bloco foram colocadas as variáveis sociodemográficas: género, idade e antiguidade; e no segundo bloco foi colocado o índice de congruência da liderança. Os resultados mostraram que o modelo de regressão é significativo $F(4, 248) = 14.88, p < .001, R^2 = .20$. Conforme postulado pelo Modelo da Eficácia da Liderança, a congruência da liderança prediz a medida de avaliação da eficácia da liderança, neste caso a satisfação dos participantes ($b = -0.61, \beta = -.41, t = -7.17, p < .001$). Ou seja, quanto maior a percepção da congruência da liderança (valores mais próximos de 0), maior a satisfação laboral dos colaboradores, sendo a hipótese 1 corroborada.

Na hipótese 2 postulava-se que a percepção de congruência da liderança prediz menor absentismo voluntário dos colaboradores. Para isso, tal como para H1, foi realizada uma regressão hierárquica, onde no primeiro bloco foram colocadas as variáveis sociodemográficas: género, idade e antiguidade; e no segundo bloco foi colocado o índice de congruência da liderança. Os resultados mostraram que o modelo de regressão não é significativo $F(4, 227) = 1.80, p = .129$. Ao contrário do esperado, a percepção de congruência da liderança não prediz o absentismo dos participantes, não sendo corroborada a hipótese 2.

No que concerne à hipótese 3, que postulava que a satisfação laboral mediava a relação entre a percepção dos colaboradores da congruência da liderança e o absentismo, recorreu-se à macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2018; modelo 4, 10 000 bootsamples). Os resultados mostram que o modelo geral não é significativo [$F(1, 227) = .09, p = .770$]. Desta forma, a satisfação laboral não é mediadora na relação entre a percepção de congruência da liderança e absentismo dos participantes, não sendo corroborada a hipótese 3.

Análises exploratórias

Não se tendo verificado a confirmação das hipóteses 2 e 3 deste estudo, procedeu-se a uma análise exploratória, com o objetivo de testar alternativas passíveis de explicar a relação entre as variáveis anteriores. Para tal, as variáveis absentismo, satisfação laboral e congruência da liderança foram transformadas em variáveis nominais. No caso do absentismo, os participantes foram divididos em 2 grupos: (1) sem absentismo ($n = 150$) e (2) com absentismo ($n = 79$). No que concerne à variável da satisfação laboral, foi calculada a mediana da variável ($Mdn = 4.89$) e, com base neste valor, os participantes foram divididos no grupo “alta satisfação” ($n = 126$) e “baixa satisfação” ($n = 126$). O mesmo procedimento foi utilizado para

a percepção da congruência da liderança, tendo sido utilizado como ponto de corte um desvio padrão ($DP = 0.75$), ao invés da mediana (cf. Gomes et al., 2021).

Seguidamente, realizaram-se dois testes de qui-quadrado. O primeiro procurou averiguar diferenças na proporção de participantes com e sem absentismo de acordo com o nível de satisfação laboral (alto vs. baixo). Os resultados do teste demonstraram que não se verificam diferenças no absentismo dos colaboradores, por nível de satisfação laboral, $\chi^2(1) = 0.86, p = .355$. Um segundo teste de qui-quadrado, com recurso às variáveis Absentismo (Com vs. Sem) e Percepção da congruência da liderança (Alta vs. Baixa), apresentou-se como marginalmente significativo, $\chi^2(1) = 2.88, p = .090$. Ainda que estes resultados tenham de ser interpretados com especial cautela, é possível verificar uma tendência no sentido do que seria esperado (cf. Tabela 3): existem proporcionalmente mais participantes com absentismo quando identificam o seu líder como sendo pouco congruente, e mais participantes que não faltaram qualquer dia nos últimos 12 meses no grupo que considera o seu líder altamente congruente.

Tabela 3

Frequências e Resultados do Qui-Quadrado para absentismo por grau de congruência

	Baixa congruência		Alta congruência	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Sem absentismo	64	43	86	57
Absentismo	43	54	36	46
Total	107	47	122	53

Discussão

Este estudo teve como principal objetivo testar a hipótese da congruência do Modelo de Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021), que postula que a maior eficácia da liderança é alcançada quanto mais linear for a relação entre os ciclos de liderança (conceptual e prático). A congruência da liderança foi testada através das percepções dos colaboradores acerca da filosofia, da prática e dos indicadores de liderança, em cada um dos ciclos, isto é, aquilo que gostariam que a chefia fizesse (ciclo conceptual) e aquilo que consideram que a chefia faz no dia a dia de trabalho (ciclo prático). Esperava-se que os colaboradores que percecionassem os ciclos de liderança das suas chefias como congruentes, traduzissem níveis mais elevados de satisfação laboral, bem como menor absentismo voluntário. Ao mesmo tempo, pretendia-se confirmar que a relação existente entre a congruência da liderança e o absentismo voluntário fosse mediada pela satisfação laboral.

No que diz respeito à primeira hipótese deste estudo, os resultados suportam que quando os colaboradores percebem a liderança das suas chefias como congruente, sentem-se mais satisfeitos no trabalho. Isto é, os melhores resultados na satisfação laboral dos colaboradores são alcançados quando existe uma relação coerente entre a liderança que é idealizada pelos colaboradores e a percepção de liderança que é efetivamente implementada pela chefia (Gomes et al., 2017). Desta forma, a premissa principal do Modelo da Eficácia da Liderança encontra-se corroborada, uma vez que elevada congruência entre os ciclos conceptual e prático predizem a eficácia da liderança (Gomes, 2021), medida através do indicador subjetivo satisfação laboral dos colaboradores. Assim, este modelo permite concluir que, para que se maximize a eficácia da liderança, o líder deve demonstrar exatamente o que pretende e valoriza na sua equipa de trabalho (filosofia de liderança), agir em conformidade com o que valoriza (prática de liderança) e utilizar indicadores para avaliar a implementação da sua filosofia (critérios de liderança), estabelecendo uma relação linear ao nível conceptual. No mesmo sentido, é importante que, no seu dia a dia (ciclo prático), a liderança seja exercida de forma mais aproximada ao que defendem no ciclo conceptual e integre as preferências e desejos da equipa de trabalho (Gomes et al., 2017).

Relativamente à segunda hipótese deste estudo, que postulava que quando os colaboradores percebem a liderança das suas chefias como congruente, apresentam menos absentismo, não foi corroborada. Este resultado demonstra que a congruência entre os ciclos conceptual e prático da liderança não é um preditor do absentismo dos colaboradores, contrariando as evidências na literatura sobre a influência dos comportamentos do líder no absentismo dos colaboradores (Duncombe, 2019). No entanto, a partir de uma análise exploratória, verificou-se que existem proporcionalmente mais colaboradores sem qualquer absentismo entre o grupo que percebe a liderança da sua chefia como altamente congruente, por comparação com o grupo de colaboradores que percebe a liderança com baixos níveis de congruência. Este resultado, ainda que corroborado parcialmente, sugere indícios de que a elevada congruência entre os ciclos conceptual e prático poderá ter impacto no absentismo dos colaboradores.

A terceira hipótese deste estudo, que postulava um efeito mediador da satisfação laboral na relação entre a percepção de congruência da liderança e o absentismo, não se confirmou. Sendo que o esperado seria existir uma mediação total, uma vez que a relação entre a congruência da liderança e o absentismo não se verificou (H2). Desta forma, estes resultados contrariam a literatura existente que estabelece uma relação entre o absentismo dos colaboradores e a baixa satisfação laboral (Froome et al., 2012; Ybema et al., 2010). Uma

possível justificação para que não se encontrem as relações esperadas, tanto em H2 como em H3, diz respeito ao cariz multifacetado do absentismo (Magee et al., 2016), onde podem ser vários os fatores que o influenciam. O absentismo dos colaboradores pode, muitas vezes, ser influenciado por questões que nada têm a ver com a sua satisfação laboral ou até mesmo com a sua vontade, como, por exemplo, questões familiares, saúde e acidentes, que impedem este de se deslocar ou comparecer ao seu local de trabalho (Kehinde, 2011). Um estudo realizado por Tan e Hart (2011) conclui que as ausências ao trabalho podem advir de ações planeadas (absentismo voluntário) ou de ações não planeadas em que o colaborador não tem qualquer influência (absentismo involuntário), tendo, por isso, diversas causas, como a liderança, o clima organizacional, o afeto e o tamanho do grupo. No mesmo sentido, um estudo longitudinal, que dividiu o absentismo em alto, moderado, baixo e nenhum absentismo, demonstrou outros fatores que podem prever as ausências ao longo do tempo, sendo eles os fatores sociodemográficos, de saúde e as características do trabalho (Magee et al., 2016).

Em suma, o presente estudo comprova a premissa principal do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014), aplicado ao contexto organizacional, demonstrando que quanto mais a chefia conseguir estabelecer uma relação linear entre o ciclo conceptual e o ciclo prático, ao nível das relações entre a filosofia, a prática e os indicadores de liderança, maior será a sua eficácia da liderança. Uma vez que os resultados demonstraram que a maior perceção de congruência da liderança prediz a maior satisfação laboral e apresenta maior predominância em colaboradores sem absentismo. Ademais, concluiu-se que a satisfação laboral dos colaboradores não assume um papel de mediador na relação entre a sua perceção de congruência da liderança e o absentismo.

Limitações do estudo e investigação futura

O estudo que aqui se apresenta compreende algumas limitações que são importantes de reconhecer. Primeiramente, importa referir o contexto pandémico em que este foi realizado, não existindo a possibilidade inicial de se estabelecer contacto direto, quer com empresas, quer com colaboradores, para distribuir questionários num formato presencial. Esta circunstância impossibilitou o esclarecimento de dúvidas e o controlo da qualidade e das condições da recolha.

Uma outra limitação deste estudo prende-se com o indicador objetivo escolhido, o absentismo dos colaboradores. Tal como verificado anteriormente, o absentismo voluntário não foi passível de ser medido, o que poderá trazer implicações para os resultados deste estudo, uma vez que os motivos que levam os colaboradores a faltar voluntariamente são diferentes dos

colaboradores que faltam involuntariamente. Além dos motivos, também a frequência e a duração diferenciam estes dois tipos de absentismo: segundo Bakker et al. (2003), o absentismo voluntário encontra-se mais associado a períodos de curta duração e o involuntário a períodos mais longos. Posto isto, a utilização da medida de absentismo global não traduz as características específicas de cada tipo de absentismo e, conseqüentemente, a congruência da liderança não apresenta influência neste.

Outra consideração importante de referir é respeitante à obtenção deste absentismo, que foi conseguido através de uma medida de autorrelato, o que poderá não refletir o verdadeiro número de faltas dos colaboradores, uma vez que há tendência para subnotificar as faltas que são dadas por motivos sem justificação médica (Johns & Miraglia, 2015). Desta forma, os valores de absentismo relatados pelos colaboradores poderão não corresponder ao número de faltas efetivamente dadas ou registadas pela organização onde trabalham, tornando a medida menos objetiva, ao contrário do que se pretendia.

Posto isto, considera-se pertinente que em estudos futuros se procure um indicador objetivo da eficácia da liderança passível de ser respondido pelos próprios colaboradores organizacionais. Ou, em alternativa, se possa estudar o absentismo tendo em consideração a frequência, a duração e os motivos do absentismo, de forma a que este reflita aquele que é o número de faltas ao trabalho por vontade do colaborador. Ademais, outra solução poderá passar por fazer um estudo com uma amostra mais reduzida, com o intuito de a empresa onde exercem funções fornecer dados não só ao nível do absentismo e das suas justificações, como também outras medidas objetivas transversais a todos os colaboradores (e.g., volume de negócio, número de peças produzidas, cumprimento de objetivos).

Adicionalmente, tendo este estudo testado a premissa central do Modelo da Eficácia da Liderança em contexto organizacional, reconhece-se que seria pertinente estudar as restantes premissas, que incluem os estilos de liderança (transformacional, transacional e tomada de decisão) e os fatores antecedentes (características do líder, dos membros e situacionais) (Gomes, 2016). Desta forma sugere-se analisar, no mesmo contexto, se a eficácia da liderança é maior quando existe congruência entre os ciclos conceptual e prático, tendo como moderadores da relação o estilo de liderança utilizado e os fatores antecedentes.

Implicações para a prática

A importância da congruência da liderança no contexto organizacional encontra-se comprovada neste estudo. Para as empresas, isto significa que a ação do líder nos ciclos conceptual e prático contribui e impacta as atitudes e comportamentos do colaborador e, ao

mesmo tempo, os resultados organizacionais. Ou seja, a eficácia da liderança, traduzida em melhores resultados objetivos e subjetivos, é conseguida quando as ações implementadas pelo líder correspondem às preferências e desejos dos colaboradores referentes à sua atuação. Assim, demonstra-se interessante que exista por parte dos líderes a compreensão da arquitetura da liderança à luz deste modelo, para que em termos práticos, o modo como pensam exercer a sua liderança, seja reforçada pelo modo efetivo como a exercem e a ajustam, tendo em consideração as opiniões dos demais liderados. Neste sentido, torna-se pertinente que as organizações procurem perceber o que é que os colaboradores procuram nos seus líderes e, posteriormente, desenvolvam programas de formação, onde os líderes compreendem a importância e contributo da congruência e as estratégias que podem utilizar para ajustar a filosofia, a prática e indicadores de liderança, tendo em consideração os resultados obtidos.

Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Asghar, S., & Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1)
- Blanchard, K. (2007). *Liderança de Alto Nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho* (3ª ed.). Bookman Editora.
- Camden, M. C., & Ludwig, T. D. (2013). Absenteeism in health care: using interlocking behavioral contingency feedback to increase attendance with certified nursing assistants. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(3), 165–184. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.814521>
- Duncombe, D. C. (2019). Factors Influencing Voluntary Absenteeism among Healthcare Workers in The Bahamas. *Nursing Economic\$, 37(2)*.
- Elshout, R., Scherp, E., & van der Feltz-Cornelis, C. M. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: a mixed methods design study in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 823. <https://doi.org/10.2147/NDT.S43755>
- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437731211241247>
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. In C. Mohiyeddini (Ed.), *Contemporary topics and trends in the psychology of sports* (pp. 53-114). Nova Science Publishers. <http://hdl.handle.net/1822/26921>
- Gomes, A. R. (2015). Liderança e treino desportivo: Implicações para a formação do treinador de alto rendimento [Leadership and sports training: Implications for the education of high performance coaches]. In R. Resende, A. Albuquerque, & A. R. Gomes (Eds.), *Formação e Saberes em Desporto, Educação Física e Lazer* (pp.211-241). Visão e Contextos. <http://hdl.handle.net/1822/39186>

- Gomes, A. R. (2016). *Questionário de Eficácia da Liderança (QEL)*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Relatório técnico não publicado.
- Gomes, A. R. (2021). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
- Gomes, A. R., & Resende, R. (2015). O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva [What I think, what I do, and what I evaluate: Implications for the training of coaches]. In S. F. Molina & M. C. Alonso (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la edad escolar* (pp. 195-213). Universidade de Extremadura. <http://hdl.handle.net/1822/42224>
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática [Coach-athlete relationship in athletics: From theory to practice]. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento* (pp. 119-140). Curitiba: Editora CRV. <http://hdl.handle.net/1822/48319>
- Gomes, A.R., Simões, C., & Morais, C. (2021). *Modelo da Eficácia da Liderança – Teste das hipóteses do modelo*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Relatório técnico não publicado.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Johns, G. & Miraglia, M. (2015). The Reliability, Validity, and Accuracy of Self-Reported Absenteeism from Work: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 1-14. <http://dx.doi.org/10.1037/a0037754>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 341–367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96-110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kelloway, E.K., & Gilbert, S. (2017). Does It Matter Who Leads Us?: The Study of Organizational Leadership. In N. Chmiel, F. Fraccaroli and M. Sverke (Eds.), *An*

- Introduction to Work and Organizational Psychology* (pp. 192-211). Wiley-Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch11>
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guildford Press.
- Kehinde, O. (2011). Impact of job satisfaction on absenteeism: A correlative study. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(1), 25-49.
- Magee, C. A., Caputi, P., & Lee, J. K. (2016). Distinct longitudinal patterns of absenteeism and their antecedents in full-time Australian employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 24–36. <https://doi.org/10.1037/a0039138>
- Malik, S. H. (2013). Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 7(1), 209–222. <https://doaj.org/article/de6199f4bb404b5d80bcc2ca38077db4>
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. In D. Bartholomeu, J. M Montiel, A. A. Machado, A. R. Gomes, G. Couto, & V. Cassep-Borges (Eds.), *Relações interpessoais: Concepções e contextos de intervenção e avaliação* (pp. 155-174). Vetor. <http://hdl.handle.net/1822/43026>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113–129. <https://doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(4), 455–479. <https://doi.org/10.1177/0021943609338665>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Morales, M. G. G., Silla, J. M. P., & Rodríguez-Molina, I. (2011). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universitat de València.
- Pocinho, M. D., & García, J. C. (2008). Impacto psicosocial de la tecnología de información y comunicación (TIC): Tecnoestrés, daños físicos y satisfacción laboral. *Acta Colombiana de Psicología*, 11(2), 127-139.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of innovative research and development*, 5(1), 1-7.
- Rehman, S. U. R., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes.

- Asia Pacific Management Review, 25(1), 38–47.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2019.06.004>
- Resende, R., Sá, P., Barbosa, A., & Gomes, A. R. (2017). Exercício profissional do treinador desportivo: Do conhecimento a uma competência eficaz [Professional activity of sports coaches: From knowledge to an effective competence]. *Journal of Sport Pedagogy & Research*, 3(1), 42-58. <http://hdl.handle.net/1822/46248>
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.403>
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and Presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(2), 141-147.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000919>
- Silverthorne, Colin P. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*. New York University Press.
- Tan, J., & Hart, P. M. (2011). *Voluntary and involuntary absence: The influence of leadership, work environment, affect and group size*. Insight SRC. <http://www.insightsrc.com.au/portal/resources/4ee825f01f779.pdf>
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2010). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Ybema, J. F., Smulders, P. G. W., & Bongers, P. M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102–124.
<https://doi.org/10.1080/13594320902793691>
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>

Anexos

Anexo A – Questionário



Liderança

Caro participante,

O presente estudo, desenvolvido na Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional Porto, surge no âmbito do Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos. O principal objetivo é **compreender a percepção dos colaboradores sobre os comportamentos do seu líder** e o impacto desta na **relação do colaborador com a empresa**. De forma a obtermos informação válida, é importante que responda com máxima **sinceridade** ao questionário, que terá uma duração de cerca de 10 minutos. A sua **participação é voluntária e as respostas ao questionário são confidenciais e anónimas**, assegurando desta forma que apenas os resultados globais serão publicados e nunca a sua identidade. Encontra-se garantida a proteção de todos os seus dados, uma vez que só serão partilhados com a equipa de investigação. É também livre de desistir deste estudo a qualquer momento, caso seja esse o seu desejo, sem que incorram quaisquer consequências para si. Ao responder ao questionário, está a **declarar que** tem mais de 18 anos, entendeu toda a informação que foi apresentada neste texto e que a sua participação é voluntária. **Obrigada!**

Parte I

Dados Sociodemográficos

Género: Feminino Masculino **Idade:** _____

Habilitações concluídas: 4º ano 6º ano 9º ano 12º ano Licenciatura
 Mestrado Doutoramento Outro

Setor de atividade:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Agricultura, Produção animal, Caça, Floresta e Pesca | <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias |
| <input type="checkbox"/> Indústrias Extrativas ou Transformadoras | <input type="checkbox"/> Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares |
| <input type="checkbox"/> Eletricidade, Gás, Vapor, Água quente e fria e Ar frio | <input type="checkbox"/> Atividades administrativas e dos serviços de apoio |
| <input type="checkbox"/> Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento e gestão de resíduos e despoluição | <input type="checkbox"/> Administração Pública e defesa |
| <input type="checkbox"/> Construção | <input type="checkbox"/> Educação |
| <input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos | <input type="checkbox"/> Atividades de saúde humana e Apoio social |
| <input type="checkbox"/> Transportes e armazenamento | <input type="checkbox"/> Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas |
| <input type="checkbox"/> Alojamento, restauração e similares | <input type="checkbox"/> Atividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e atividades de produção das famílias para uso próprio |
| <input type="checkbox"/> Atividades de informação e de comunicação | <input type="checkbox"/> Atividades de organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais |
| <input type="checkbox"/> Atividades financeiras | <input type="checkbox"/> Outras atividades de serviços |

A empresa na qual trabalha é considerada uma start-up? Sim Não

Qual o ano da sua fundação: _____

Desempenha um cargo de chefia na empresa? Sim Não

Qual o seu horário de trabalho? Full-time Part-time

Há quanto tempo trabalha na atual organização? _____ anos _____ meses

Qual o tipo de vínculo para com a organização?

- Contrato de trabalho a termo certo Contrato de trabalho temporário
 Contrato de trabalho sem termo Contrato de trabalho de muita curta duração
 Contrato de trabalho a termo incerto Prestação de serviços
 Contrato de trabalho a tempo parcial

Quantas horas de trabalho semanal estão acordadas no seu contrato de trabalho? _____

Numa semana típica de trabalho, quantas horas semanais efetivamente trabalha? _____

Numa semana típica de trabalho,

Inicia a sua atividade antes do horário de trabalho definido? Sim Não

Termina a sua atividade antes do horário de trabalho definido? Sim Não

Qual a função que exerce atualmente? _____

Há quanto tempo exerce esta função? _____ anos _____ meses

Nos últimos 12 meses,

Quantas vezes faltou ao seu emprego? _____

Quantas dessas faltas foram justificadas? _____

Quantas horas de formação realizou? _____

Há quanto tempo o chefe atual é seu chefe? _____ anos _____ meses

Qual é a frequência de contacto com o seu/sua superior/chefe/líder imediato?

- Diária Mensal Semestral Anual
 Semanal Bimestral Trimestral

Parte II

As questões que se seguem referem-se ao seu superior/chefe/líder imediato e avaliam o modo como este exerce a liderança. Desta forma, pense nessa pessoa sempre que estiver a responder a questões relacionadas com o seu chefe.

Para preencher este questionário deve dar a sua opinião **duas** vezes em cada uma das 15 questões apresentadas abaixo, respondendo às secções “ação atual” e “ação preferida”.

Na **AÇÃO ATUAL**, deve pensar naquilo que é o modo de atuação habitual do seu chefe (secção “Como é habitualmente...”). Na **AÇÃO PREFERIDA**, use a mesma escala de resposta, mas agora deve pensar como GOSTARIA que o seu chefe atuasse (secção “Como gostaria que fosse...”). Como exemplo, imagine que existia abaixo esta afirmação: “O meu chefe apoia-me quando é necessário”. Se considerar que ele/ela tem às vezes este comportamento, deve assinar o número 3 (“algumas vezes”) na secção **ação atual**. De seguida, deve pensar se gosta desta ação do seu chefe, colocando a sua resposta na secção **ação preferida**.

Nesta escala de resposta, considere as seguintes opções:

	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre					
	(Cerca de 25% das vezes)	(Cerca de 50% das vezes)	(Cerca de 75% das vezes)							
	Como é habitualmente...					Como gostaria que fosse...				
	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre	Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Sempre
O/A meu/minha chefe...										
Diz quais são as ideias que mais valoriza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transmite as ideias sobre o que deseja alcançar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diz claramente aquilo que pretende com o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fala sobre os objetivos que considera mais importantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem ideias claras sobre o que pretende atingir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atua de acordo com as ideias que valoriza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem comportamentos que estão de acordo com aquilo que deseja alcançar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem comportamentos que ajudam a atingir os objetivos definidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mostra no dia-a-dia como se podem concretizar as suas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assume as ações corretas para pôr em prática as suas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia se as suas ideias foram concretizadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia se os objetivos estabelecidos foram alcançados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia se as suas ideias foram colocadas em prática	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia até que ponto se obteve sucesso no que era pretendido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avalia se o que foi feito está de acordo com o desejado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Normalmente, o trabalho e os diferentes aspetos que o integram produzem satisfação ou insatisfação em determinado grau. Classifique, de acordo com as alternativas a seguir, o grau de satisfação ou insatisfação produzido pelos diferentes aspetos do seu trabalho.

Considere a seguinte escala de resposta:

Muito insatisfeito	Bastante insatisfeito	Algo insatisfeito	Indiferente	Algo satisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito
--------------------	-----------------------	-------------------	-------------	-----------------	---------------------	------------------

No caso de algum dos aspetos propostos não corresponder exatamente às características do seu cargo ou não se encontrar presente no seu trabalho, escolha a alternativa "indiferente".

	Muito insatisfeito	Bastante insatisfeito	Algo insatisfeito	Indiferente	Algo satisfeito	Bastante satisfeito	Muito satisfeito
A satisfação que o trabalho produz por si mesmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas em que se destaca.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O salário que recebe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objetivos, metas e índices de produção que deve alcançar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A limpeza, higiene e saúde do seu local trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O ambiente físico e o espaço de que dispõe no seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A iluminação do seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ventilação do seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A temperatura do seu local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades de formação oferecidas pela sua empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As oportunidades de progressão profissional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As relações pessoais com os seus superiores hierárquicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A supervisão recebida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A proximidade e a frequência com que é supervisionado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A "igualdade" e a "justiça" no tratamento que recebe da sua empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O apoio que recebe dos seus superiores hierárquicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua participação nas decisões do seu departamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A sua participação nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O grau em que a sua empresa cumpre a legislação laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A forma como são negociados os aspetos laborais na sua instituição.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Concluiu o questionário. Obrigada pela sua participação!