



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a Eficácia da Liderança Percebida pelos
colaboradores e o Desempenho Individual: o papel mediador da
Satisfação com o Trabalho

Bárbara Domingues de Meneses dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a Eficácia da Liderança Percebida pelos colaboradores e o Desempenho Individual: o papel mediador da Satisfação com o Trabalho

Bárbara Domingues de Meneses dos Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Doutora Maria João Perdigão Velez, Professora Auxiliar,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2023

Agradecimento

A conclusão desta dissertação só foi possível com o apoio e suporte de todos os que me acompanharam e motivaram para levar este projeto até ao fim, sem dúvida que foi um ano repleto de adversidades e desafios.

Em primeiro lugar um agradecimento especial a toda a minha família, pelo apoio e suporte constante em todas as etapas.

À minha mãe, irmão, avô e Veruscas, que presenciaram esta etapa de perto e nunca me fizeram desistir, acreditando sempre nas minhas capacidades, mesmo quando nem eu acreditava.

Ao meu Padrinho Vítor e Madrinha Isabel, que são para mim família, um agradecimento nunca será suficiente para recompensar toda a ajuda, amor, carinho e disponibilidade constantes desde o primeiro dia! Sem vocês nada disto seria possível.

À minha Nonô sempre presente e disponível para qualquer ocasião, sempre com um apoio e carinho incondicional, sempre pronta a ajudar, nem que fosse com uma palavra de motivação e força. “Eu por ti e tu por mim!”

À minha Sá, presente desde o primeiro dia, a quem guardo grande estima e admiração, para sempre, um amor: *“to the moon and back”*.

À Andreia, Mafalda e Raquel por tornarem as horas e dias de estudo mais fáceis e serem o melhor que podia levar destes anos.

Aos meus sogros Sr. João e Mena que rapidamente se tornaram família, um obrigada por tudo o que já fizeram e continuam a fazer por mim. São sem dúvida a família que escolhi e que guardo no coração.

Ao meu Zé, que foi e é a melhor coisa que já me aconteceu! Um agradecimento especial pela ajuda, apoio, carinho, amor e motivação constantes, especialmente nesta etapa, no qual nunca me deixaste desistir, onde encontras-te sempre uma palavra amiga e de conforto. Amo-te muito!

Por fim, mas não menos importante, um agradecimento especial à Professora Doutora Maria João Velez pela orientação que me deu, pela disponibilidade e acima de tudo, pelo apoio. *“Vamos na fé!”*.

É o fim de mais uma etapa, que deixará saudade, mas sigo com a certeza de que o melhor ainda estará para vir.

Resumo

Uma liderança eficaz desempenha um papel importante e fundamental em qualquer contexto organizacional, tendo impacto e influência tanto a nível da satisfação, bem como a nível do desempenho dos colaboradores, que aquando desenvolvidos e trabalhados levam ao sucesso organizacional.

A presente dissertação procurou analisar a relação entre a Eficácia de Liderança Percebida e o Desempenho Individual Percebido dos trabalhadores, sendo que a Satisfação com o Trabalho assume papel como mediadora nesta relação.

Para este efeito recorreu-se a um estudo quantitativo, tendo sido aplicado um questionário *online* que obteve uma amostra de 117 participantes, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos, sendo que a maioria são do sexo feminino (71.8%; n=84), de diversas organizações e setores de atividade em Portugal.

Verificou-se que a Eficácia de Liderança Percebida influencia a Satisfação com o Trabalho, que por sua vez, tem impacto no Desempenho Individual Percebido dos colaboradores, evidenciando uma mediação total, uma vez que, quando a Satisfação com o Trabalho entra no modelo como mediadora a relação entre a Eficácia de Liderança Percebida e o Desempenho Individual Percebido perde a sua significância.

Esta tese apresenta, assim, a importância da adoção de medidas e comportamentos a nível pessoal e organizacional, que visam o aumento da perceção dos colaboradores face à eficácia de liderança que recebem dos seus superiores hierárquicos, contribuindo desta forma, para o aumento da satisfação e do desempenho dos colaboradores.

Palavras-chave: Eficácia de liderança, satisfação com o trabalho, desempenho individual

Códigos de classificação APA:

3630- Avaliação Pessoal e Desempenho no trabalho

3650- Atitudes Pessoais e Satisfação no trabalho

Abstract

Effective leadership plays an important and fundamental role in any organizational context, having an impact and influence both in terms of satisfaction, as well as in the performance of employees, which when developed and worked lead to organizational success.

This dissertation sought to analyze the relationship between Perceived Leadership Effectiveness and Perceived Individual Performance of workers, and Job Satisfaction plays a mediating role in this relationship. For this purpose, a quantitative study was used, and an online questionnaire was applied that obtained a sample of 117 participants, aged between 22 and 65 years, most of whom are female (71.8%; n=84), from various organizations and sectors of activity in Portugal.

It was found that the Perceived Leadership Effectiveness influences the Satisfaction with Work, which in turn has an impact on the Perceived Individual Performance of employees, evidencing a total mediation, since when Satisfaction with Work enters the model as a mediating, the relationship between Perceived Leadership Effectiveness and Perceived Individual Performance loses its significance.

This thesis presents the importance of adopting measures and behaviours at a personal and organizational level, which aims to increase the employees perception regarding the effectiveness of leadership they receive from their hierarchical superiors, thus contributing to the increase of employee satisfaction and performance.

Keywords: Leadership effectiveness, job satisfaction, individual performance

APA's classification codes:

3630- Personnel Evaluation & Job Performance

3650- Personnel Attitudes & Job Satisfaction

Índice

Agradecimento	iii
Resumo.....	v
Abstract	vii
Índice	ix
Índice de Tabelas.....	x
Índice de Figuras	x
Introdução.....	1
Capítulo 1- Enquadramento Teórico	3
1.1. Eficácia de Liderança Percebida.....	3
1.2. Desempenho Individual Percebido	17
1.3. Satisfação com o Trabalho.....	22
Capítulo 2- Método	29
2.1. Procedimento	29
2.2. Amostra	30
2.3. Instrumentos	30
Capítulo 3- Resultados	33
3.1. Análise descritiva e correlações entre as variáveis.....	33
3.2. Teste do modelo de investigação.....	36
3.2.1. O papel mediador da Satisfação com o Trabalho na relação entre a Eficácia de Liderança Percebida e o Desempenho Individual Percebido.....	36
Capítulo 4- Discussão e Conclusões	39
4.1. Implicações teóricas e práticas	42
4.2. Limitações e Direções futuras	44
4.3. Considerações finais	46
Referências Bibliográficas	47
Anexos.....	51
Anexo A- Questionário.....	51
Anexo B- Caracterização da amostra	57
Anexo C- Variáveis Compósitas	59

Índice de Tabelas

Tabela 1.1.- Evolução das Teorias de Liderança.....	4
Tabela 1.2.-Resultados do estudo de Hamlin e Whitford (2020)	12
Tabela 1.3.- Indicadores/ Fatores propensos à Satisfação com o Trabalho	23
Tabela 1.4.- Conceptualizações Teóricas sobre a Satisfação com o Trabalho.....	24
Tabela 3.1. - Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas....	35
Tabela 3.2.- Resultados de regressão para o modelo de mediação	37
Tabela B.1.- Caracterização da amostra.....	57
Tabela B.2.- Caracterização, por áreas laborais	58
Tabela C.1.- Análise descritiva das variáveis compósitas	59

Índice de Figuras

Figura 1.1.- Modelo de Investigação.....	28
Figura 3.1.- Modelo de Investigação com apresentação dos resultados	37

Introdução

Nos últimos anos, o nível de adaptabilidade e transformação exigido às organizações/ empresas e aos seus colaboradores originou alterações na visão e na perceção do trabalho e na liderança que os mesmos recebiam (Contreras et al., 2020). A fácil obtenção de meios, respostas e soluções através da rápida evolução constante da tecnologia, permite que o capital humano seja, nos dias de hoje, a melhor forma de distinção entre as organizações e empresas (Ferreira et al., 2010; Silva et al., 2020).

Desta forma, o investimento no capital humano passou a ser cada vez maior, não só para que este fosse um fator de destaque e diferencial perante todos os *stakeholders*, mas também porque tem ganho na literatura cada vez mais destaque graças aos resultados que proporcionam a nível pessoal para os colaboradores, como a nível organizacional (Silva et al., 2020).

Reis e Lopes (2019) acrescentam que as empresas e organizações são formadas de pessoas, logo entender as perceções que os colaboradores têm em relação ao meio laboral em que estão inseridos, torna-se vital para alcançar objetivos, sucesso e bem-estar comuns.

Desta forma, a literatura tem nos mostrado que colaboradores que se encontram satisfeitos com a liderança que recebem, percecionando-a de um modo geral eficaz e positiva, por norma, associada a diferentes estilos de liderança (e.g., transformacional, transacional, ética), sentem-se mais satisfeitos, motivados, estimulados para um melhor desempenho, com o propósito de cumprir um objetivo comum (Oliveira et al., 2013; Weaver, 2015).

Esta dissertação pretende não só explorar o construto e a importância da Eficácia de Liderança Percebida, como também perceber em que medida a Satisfação com o Trabalho influencia a relação entre a perceção de eficácia de liderança de um superior hierárquico direto e o Desempenho Individual Percebido e, consequentemente, obtido pelos colaboradores imediatamente abaixo, em Portugal, de diferentes áreas e setores.

Apesar de algumas variáveis e relações entre as mesmas já terem sido estudadas na literatura, são raros os estudos que incidem exclusivamente nestas variáveis, sendo que os existentes correlacionam diferentes estilos de liderança aos *outcomes* individuais (e.g., satisfação e desempenho), (e.g., Bushra et al., 2011 citado por Belias & Koustelios, 2014; Deluga 1991, citado por Weaver, 2015; Purwanto, 2021; Sternberg, 2007; Weaver, 2015). Desta forma, pretende-se contribuir para o avanço dos estudos nesta área.

Esta dissertação tem assim a relevância de quantificar a ligação direta entre estas variáveis, podendo levar as organizações e os líderes a adotarem medidas e comportamentos que desenvolvam nos colaboradores, maiores perceções de eficácia de liderança, face aos seus superiores hierárquicos diretos, que por sua vez, permite influenciar a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Como tal, a presente dissertação encontra-se dividida em quatro capítulos. Sendo que primeiramente, é apresentado a contextualização teórica para todas as variáveis em estudo: Eficácia de Liderança Percebida, Desempenho Individual Percebido e Satisfação com o Trabalho, sendo que neste primeiro capítulo é apresentado e formulado as hipóteses de investigação.

O segundo capítulo diz respeito ao método, sendo que é mencionado o procedimento, a amostra e os instrumentos utilizados para a análise deste estudo.

O terceiro capítulo corresponde aos resultados e consequente análise e interpretação dos mesmos.

E por fim, o último e quarto capítulo corresponde à discussão e conclusão desta dissertação, no qual é referido algumas implicações teóricas e práticas, bem como limitações e direções futuras.

Capítulo 1- Enquadramento Teórico

1.1. Eficácia de Liderança Percebida

As inúmeras e diversas alterações que os últimos anos exigiram, trouxeram novas visões de trabalho e novas percepções do mesmo, não só a nível da realização do trabalho em si, mas também a nível das relações entre pares, desde os colegas de equipa ao CEO da empresa (Contreras et al., 2020). Ainda assim, devido a todo o panorama da pandemia, Covid-19, onde a instabilidade em relação ao futuro e a instabilidade financeira aumentaram, originou por consequente, maiores níveis de ansiedade, stress e *burnout* (Ramachandran et al., 2023).

Desta forma, a “imagem” do líder ter-se-á modificado perante o que seria ou não uma boa liderança (Nascimento, 2021), uma vez que, os valores que outrora prevaleciam, atualmente já não são os mesmos, onde cada vez mais se primazia a realização tanto pessoal como profissional, bem como, a satisfação com o trabalho, o bem-estar e a saúde, no qual a liderança está inevitavelmente interligada (Nascimento, 2021; Ramachandran et al., 2023).

A liderança tem sido, ao longo dos anos, objeto de estudo, transcendendo os seus domínios, culturas e dimensões através de diferentes perspetivas sociais, psicológicas e organizacionais (Ramachandran et al., 2023).

As distintas perspetivas associadas ao estudo da liderança dão origem a diversos modelos e teorias, uma vez que, alguns autores analisam a liderança numa perspetiva de processo, traço ou comportamento, e outros adotam uma abordagem baseada na situação, no processamento de informações e nas relações interpessoais (Ramachandran et al., 2023).

Desta forma, a evolução das teorias mais clássicas para as mais contemporâneas exigiu décadas e anos de estudo, contudo, com o decorrer do tempo e da história, as teorias foram-se tornando cada vez mais multidimensionais e complexas (Hunt & Fedynich, 2019), sendo que, conforme o desenvolvimento das mesmas, podemos igualmente observar que há pontos em comum entre cada teoria.

Para um melhor entendimento foi elaborada a tabela 1.1. referente à evolução das teorias de liderança, sendo que para cada período temporal é dado dois ou mais exemplos, podendo-se constatar que para cada estilo, teoria e ou modelo a percepção de Eficácia de Liderança altera-se.

Tabela 1.1. - Evolução das Teorias de Liderança

Período Temporal/ Teoria	Conceito	Teoria/ Modelo (exemplos)
Entre 1930-1940 Teorias dos Traços de Personalidade	As pessoas já nascem predestinadas para serem líderes, com características e traços natos à liderança (Benmira & Agboola, 2021).	Teoria do Grande Homem - Assenta na ideia de que existem pessoas com aptidões e características inatas para liderar, não dependendo de qualquer tipo de aprendizagem (Hunt & Fedynich, 2019). Teoria dos Traços - Surge como uma extensão da Teoria do Grande Homem, onde os líderes são pré-determinados com traços intelectuais, físicos e sociais característicos (Benmira & Agboola, 2021; Hunt & Fedynich, 2019).
A eficácia de liderança nas teorias de traços de personalidade é percebida principalmente através das capacidades intelectuais do líder, da confiança, integridade e determinação que transmitem (Hunt & Fedynich, 2019). Todavia Rothmann e Cooper (2009) acrescentam que segundo estas teorias um líder eficaz tem de ter: competências intelectuais, técnicas e administrativas, boas relações sociais e interpessoais, simpatia, ser uma figura de suporte, ser motivado para a tarefa, uma conduta exemplar, ética e responsável, maturidade, coragem e criatividade, etc. (citado de Oliveira et al., 2013).		
Entre 1940-1960 Teorias Comportamentais	Ênfase no comportamento do líder e não nos traços ou características, sendo que os comportamentos	Teoria dos Estilos de Liderança Estudado inicialmente por Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White no início da década de 40 - A teoria enfatiza três estilos de liderança diferentes: i) autocrática; ii) democrática e iii) laissez-faire;

	podem ser aprendidos originando uma liderança mais eficaz (Benmira & Agboola, 2021).	O estilo de liderança adotado por cada líder depende do contexto, das pessoas e da tarefa em questão, sendo que o estilo adotado afeta a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Nordin et al., 2020). Teoria do Comportamento do Líder Desenvolvida entre 1940 e 1950, na Universidade de Ohio por Ralph M. Stogdill, - Propõe que os líderes podem ser eficazes através de um conjunto de comportamentos específicos, dando ênfase a dois tipos de comportamento de liderança: i) estrutura de iniciação (ênfase nas tarefas e organização) e ii) consideração (ênfase nas relações interpessoais e de como tornar a relação entre o líder e os colaboradores mais harmoniosa) (Oliveira et al., 2013).
De um modo geral, no que concerne a eficácia de liderança para as teorias comportamentais, é dado ênfase a comportamentos cujo foco é a realização das tarefas propostas, consideração pela equipa e por cada colaborador, validando as necessidades e sentimentos de cada colaborador, todavia demonstram igualmente comportamentos de apoio e de motivação, boas capacidades de comunicação e separação/divisão de tarefas, escuta ativa, e fornecem <i>feedback</i> (Hunt & Fedynich, 2019; Nordin et al., 2020; Oliveira et al., 2013).		
Década de 1960 Teorias Situacionais e Contingenciais	É esperado que o líder tenha capacidade para se adaptar e lidere consoante as necessidades da equipa, situações, meio e contexto (Cruz et al., 2011).	Teoria Contingencial de Fiedler (1967) - A eficácia do líder depende da combinação entre o seu estilo de liderança e a situação, sendo que este pode ser caracterizado como: “orientado para a tarefa” ou “orientado para as relações”. A adaptação e a interligação entre o líder e a situação determinam o sucesso da liderança (Cruz et al., 2011).

		Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1969) - O estilo de liderança depende da maturidade dos colaboradores (capacidade e pré-disposição para desempenhar a função) e das características e necessidades de cada situação. Todavia o líder pode adotar quatro estilos diferentes: i) diretivo, ii) persuasivo, iii) participativo e iv) delegativo (Nordin et al., 2020).
A eficácia de liderança segundo as teorias situacionais e contingenciais, é determinada a partir das capacidades do líder se adaptar consoante as situações, desta forma um líder eficaz tem de ser capaz de adaptar-se (i.e., estilos e valores) às necessidades e exigências de determinada situação e ou da equipa (Oliveira et al., 2013) para tal, o mesmo tem de ter capacidade de compreender os comportamentos, atitudes e situações dos colaboradores (Nordin et al., 2020).		
Entre 1970-2000 Nova Era de Teorias	Destaque para as interações complexas entre o líder, os colaboradores, a situação e o sistema, que passam a ser vistas como um todo. Os líderes são percecionados inconscientemente pelos seus colaboradores através de crenças e pressupostos	Liderança Carismática - Destaque para as qualidades pessoais e carismáticas o líder, que inspiram, influenciam e motivam os colaboradores, tendo um impacto positivo na satisfação, motivação e desempenho geral da equipa (Conger et al., 2000). Neste seguimento a eficácia de liderança, para a liderança carismática é analisada através das perceções dos colaboradores face ao carácter tido como extraordinário do líder (Weber, 1968 citado por Conger et al., 2000), assim como a capacidade dos líderes de originarem e transmitirem uma visão inspiradora do seu trabalho (Conger et al., 2000).

(moldadas por fatores individuais e contextuais) sobre o que constitui um líder eficaz. Estas percepções são ideias subjacentes do que cada um considera ser um bom líder, com base em características, comportamentos e qualidades dos mesmos (Benmira & Agboola, 2021; Oliveira et al., 2013).

Liderança Transformacional

-Ênfase na capacidade do líder em inspirar e transformar os colaboradores para que estes obtenham mais motivação, satisfação, desempenho e senso de realização, estimulando assim, o desenvolvimento pessoal e profissional. Todavia, o poder do líder provém da relação criada na base da compreensão e confiança, que consequentemente, conscientiza os colaboradores a valorizarem e a sobreporem os objetivos comuns e organizacionais aos seus interesses pessoais (Oliveira et al., 2013).

Desta forma, a eficácia de liderança para o estilo transformacional provém da capacidade do líder de incentivar, inspirar e motivar os colaboradores de uma forma positiva (Flynn, 2019 citado por Benmira & Agboola, 2021) transmitindo confiança e compreensão (Oliveira et al., 2013).

Liderança Transacional

- A relação entre o líder e os colaboradores baseia-se em recompensas e punições. Os líderes estabelecem objetivos e metas claras, no qual, os colaboradores que são bem-sucedidos são recompensados, caso contrário são punidos. Neste caso, a percepção de justiça e igualdade dos colaboradores sobre o líder é vital (Benmira & Agboola, 2021; Oliveira et al., 2013).

		Na liderança Transacional, a eficácia de liderança é compreendida através da autoridade imposta pelo líder como um fator motivacional, capacidades de supervisão relativamente às tarefas e ao desempenho dos colaboradores (Benmira & Agboola, 2021; Oliveira et al., 2013).
De 2000 até ao Presente Novas tendências de Liderança	As constantes mudanças e incertezas demonstram que não há nenhuma teoria capaz de responder a todas as necessidades. Contudo, continuam a ser formuladas novas teorias, na tentativa de lidar com as novas realidades das organizações e dos negócios (Benmira & Agboola, 2021).	Liderança Autêntica - Assente na psicologia positiva onde os líderes são caracterizados como genuínos, transparentes e consistente. A liderança autêntica é multidimensional, sendo que pode ser caracterizada por quatro dimensões: i) autoconsciência, ii) perspetiva moral e ética, iii) transparência relacional e iv) processamento equilibrado (Crawford et al., 2020). Neste sentido, um líder autêntico eficaz é aquele que é capaz de influenciar e motivar a equipa e cada colaborador, através de uma relação assente na sinceridade, confiança e numa perspetiva moral e ética positiva, para alcançar os objetivos propostos (Crawford et al., 2020). E-Liderança - Foco na liderança de equipas ou organizações remotamente, por meio de plataformas e ferramentas <i>online</i>, originando ambientes de trabalho funcionais digitalmente (Contreras et al., 2020). De um modo geral, a eficácia de liderança baseia-se na capacidade dos <i>e-líderes</i> de influenciar a equipa virtualmente (i.e., através de dispositivos eletrónicos) consoante os objetivos organizacionais, todavia, para que sejam eficazes os <i>e-líderes</i> têm de demonstrar: tolerância,

criatividade, boa comunicação verbal e escrita, apoio, motivação e bons relacionamentos interpessoais de modo a evitar isolamento social por parte dos colaboradores e promover coesão entre a equipa (Contreras et al., 2020; Flood, 2019 citado por Contreras et al., 2020).

Liderança Emocional e Humana

- Ênfase na capacidade de o líder compreender, considerar, respeitar e gerir as emoções, sentimentos e necessidades tanto próprias, como dos colaboradores, com o propósito de alcançar os objetivos propostos e garantir um ambiente de trabalho saudável e relações de confiança (Ouakouak et al., 2020).

A eficácia de liderança para este estilo de liderança é principalmente assente nos princípios morais que o líder é capaz de transmitir, priorizando as necessidades e bem-estar dos colaboradores, para tal um líder ético e humano eficaz tem de reunir um conjunto de qualidades, tais como: integridade, empatia, respeito, boas capacidades de comunicação, inclusão da equipa nas tomadas de decisão, promover sentimentos de pertença, incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional, senso de justiça e responsabilidade social (Ouakouak et al., 2020).

Elaboração própria.

Neste sentido, é possível observar que inicialmente o foco da eficácia de liderança provinha somente dos traços e comportamentos individuais do líder, evoluindo mais tarde para uma abordagem mais contextual e de adaptação tendo em conta, não só as diferentes situações e ambientes. À posteriori é dada ênfase à capacidade de inspirar, influenciar e motivar positivamente cada colaborador, valorizando cada vez mais o capital humano (Benmira & Agboola, 2021; Hunt & Fedynich, 2019).

Conforme o desenvolvimento das mesmas, podemos igualmente observar que há pontos em comum entre cada teoria, principalmente no que diz respeito, às capacidades do líder de motivar, incentivar e influenciar positivamente a sua equipa e colaboradores, assim como, ser capaz de adaptar-se tanto ao meio, às situações e aos diferentes contextos, como também aos colaboradores, criando boas relações interpessoais e apresentando boas capacidades de comunicação.

Benmira e Agboola (2021) reforçam a ideia de que é necessário ter em mente que cada teoria e cada estilo de liderança, tem as suas vantagens, assim como as suas desvantagens, porém nenhuma teoria ou estilo de liderança, foi ainda capaz de abordar todas as preocupações relacionadas à liderança e por consequente à sua eficácia, devido às contantes mudanças inerentes à globalização, ao meio organizacional e empresarial, bem como à rápida evolução tecnológica.

Neste seguimento, Weaver (2015) refere na sua literatura que um líder eficaz é “empático, social, leal à sua equipa e restantes colaboradores, emocionalmente estável e aberto a novas experiências” (Hovatter, 2009; Van Emmerick & Euwema, 2007, citados por Weaver (2015).

Assim, diversos comportamentos e características perfazem uma liderança eficaz presente em diferentes estilos de liderança, tal como mencionado anteriormente e verificado também na tabela 1.1., todavia, estudos realizados anteriormente correlacionam a liderança transformacional, a liderança transacional, e a liderança ética como as que melhor predizem a Eficácia de Liderança, contudo, a liderança transformacional foi a que mais se correlacionou, positiva e significativamente com a Eficácia de Liderança (Deluga, 1991, citado por Weaver, 2015). Contrariamente, a liderança autocrática encontra-se associada negativamente à Eficácia de Liderança, por estar associada a vários níveis de insatisfação laboral, baixo desempenho e baixos níveis de motivação (Nordin et al., 2020).

Para Sternberg (2007), o conceito de Eficácia de Liderança surge inevitavelmente associada à obtenção dos resultados pretendidos, ao desempenho e à qualidade das atividades desenvolvidas, no entanto, esta também surge igualmente associada, a comportamentos e competências que originam esse mesmo desempenho e a obtenção dos resultados.

Segundo o mesmo autor, o modelo WICS, explica a Eficácia de Liderança, na medida em que, a mesma é um conjunto de três componentes: i) sabedoria (W- *wisdom*), ii) criatividade (C- *creativity*) e iii) inteligência (I- *intelligence*), que quando aplicados em conjunto perfazem um líder altamente eficaz. Este modelo engloba fatores e características, inerentes a outras abordagens e modelos de liderança, fazendo referência às teorias contingências, situacionais e comportamentais, ainda assim tal como Weaver (2015), dá ênfase à liderança transformacional.

O mesmo autor refere então, que um líder necessita de criatividade para que seja capaz de gerar novas ideias. Inteligência analítica de modo a avaliar a qualidade das ideias, e inteligência prática, para que possa não só implementar as ideias como também, persuadir e influenciar a restante equipa. Por fim, a sabedoria, para equilibrar os interesses de todos os *stakeholders* e garantir que as suas ações procuram satisfazer um bem comum.

Neste seguimento, Weyers (2010) refere também que a sabedoria e o autoconhecimento de um líder, ajudam o mesmo, a influenciar a sua equipa, complementando que, alguns traços da personalidade do líder, tais como: “dominância, extroversão, sociabilidade, autoconfiança, altos níveis de energia e resiliência, são importantes para uma liderança eficaz” (citado por Sethuraman & Suresh, 2014).

Em 2014, Vaculik e os seus colaboradores conduziram um estudo em que 134 líderes de topo foram avaliados por 2482 liderados, durante quatro meses. Os resultados demonstraram que os liderados percecionaram como bons e eficazes, os líderes que são capazes de antecipar riscos e persuadir os outros, bem como aqueles que conseguem compreender e solucionar novos problemas e exercer pressão sobre eles. Os mesmos resultados demonstraram também que os líderes são considerados eficazes quando os esforços e dedicação dos mesmos, contribuíram para a eficácia da equipa.

Os mesmos autores indicam que outros estudos e implicações demonstraram que criar uma relação positiva com os colaboradores, tem impacto para um ambiente propenso a novas ideias e oportunidades, ressaltando a importância de haver um suporte social e sensibilidade por parte do líder para que essa relação seja saudável e positiva.

Por outro lado, um estudo mais recente, português, conduzido por Reis e Lopes (2019), concluiu que a inteligência emocional do líder determina a sua eficácia enquanto líder, sendo que, esta é vista pelos liderados através das suas capacidades, qualidades e competências, identificando que quando os liderados percecionam a liderança que recebem como eficaz apresentam mais sentimentos de respeito, confiança na relação e nas tomadas de decisões e de orgulho por estarem associados ao líder, tais sentimentos, dão origem a que os colaboradores se empenhem mais em torno de um objetivo comum, mesmo que por vezes tenham que fazer mais do que é esperado.

Reis e Lopes (2019) ressaltam que a capacidade de influenciar a equipa, bem como a “arte”, como os autores referenciam, de escutar, persuadir e respeitar determina o nível de Eficácia de Liderança.

Em complemento, Hamlin e Whitford (2020) realizaram no Canadá, um estudo numa organização do setor público, no qual, exploraram quais os comportamentos de um líder eficaz e quais os comportamentos de um líder percebido como ineficaz, neste sentido, foi utilizado entrevistas semiestruturadas e observação como metodologia para a realização do estudo, sendo que contou com a participação dos superiores, pares e liderados dos líderes a serem avaliados. Este estudo distingue-se dos já mencionados pela sua abordagem qualitativa.

Desta forma, e à semelhança dos resultados já mencionados, encontraram 16 critérios comportamentais percecionados como positivos e eficazes, e 12 critérios comportamentais percecionados como negativos e ineficazes, presentes na tabela 1.2., convergindo igualmente com os resultados de estudos realizados previamente no Reino Unido e na Nova Zelândia. Todavia, os autores ressaltam que apesar de terem encontrado 12 comportamentos tidos como negativos e ineficazes, a ausência de comportamentos positivos e eficazes pode influenciar a perceção de uma liderança ineficaz.

Tabela 1.2.- Resultados do estudo de Hamlin e Whitford (2020)

Comportamentos Percecionados como Positivos e Eficazes	Comportamentos Percecionados como Negativos e Ineficazes
Produção de planos e cronogramas de trabalho informativos com a estruturação das funções, responsabilidades e expectativas de desempenho da equipa	Apresentar um comportamento rude, desrespeitoso, comprometedor e/ou intimidador
Atender e avaliar as necessidades de ajuda/ apoio da equipa	Demonstrar falta de conhecimento do trabalho e/ ou das suas funções

Assumir a responsabilidade quando necessário e/ou responsabilizar o colaborador/ a equipa, monitorizando o seu desempenho de acordo com os critérios estabelecidos e fornecer <i>feedback</i> construtivo	Evitar a interação com a equipa e/ou não estar disponível para comunicação direta
Responder a emergências e/ou problemas com bom senso, e vontade de tomar decisões difíceis	Ser egoísta/ interesseiro
Discrição, compreensão e sensibilidade ao lidar com problemas da equipa	Tratar a equipa de forma inconsistente e com favoritismo
Mostrar interesse pessoal no trabalho desenvolvido e parabenizar as conquistas	Evitar lidar com conflitos e/ ou questões disciplinares
Delegar e capacitar a equipa	Enganar e manipular os colaboradores
Demonstrar preocupação genuína com o bem-estar e a saúde dos seus colaboradores	Procrastinar e/ ou evitar tomar decisões
Abordar ativamente as necessidades de aprendizagem e desenvolvimento pessoal da equipa	Tomar crédito/elogio pelos esforços/ideias dos outros
Construir relações de confiança, adotando uma abordagem pessoal, de confiança e respeito	Abdicar das suas responsabilidades enquanto líder
Cumprir as promessas e os compromissos a que se propôs	Tomar decisões baseadas em suposições em vez de factos
Envolver os colaboradores nas tomadas de decisão, incentivando a novas ideias e respondendo às suas preocupações	Apresentar um comportamento autocrático, sendo inadequadamente controlador
Estabelecer um diálogo bidirecional eficaz e realizar reuniões regulares com a equipa	
Compartilhar informações sobre assuntos importantes que afetam os colaboradores	
Demonstrar e assegurar o compromisso de mudança	
Elogiar/ reconhecer e agradecer aos colaboradores/ equipa pelo trabalho bem feito	

Fonte: Hamlin e Whitford (2020)

Desta forma, Madanchian e colaboradores (2017) mencionam que a Eficácia de Liderança, passa por examinar as consequências das ações, comportamentos, atitudes e estilos de liderança adotados de um líder, assim como a sua capacidade de influenciar positivamente os colaboradores. Os mesmos autores após a sua revisão sistemática em relação a este tema concluem que de um modo geral, um líder eficaz é aquele que consegue adaptar-se a diferentes situações e contextos de modo a satisfazer todos os *stakeholders*, com o propósito de satisfazerem os mesmos e cumprirem os objetivos organizacionais utilizando as suas competências e qualidades.

Face às inúmeras conceptualizações existentes sobre a Eficácia de Liderança e as percepções sobre a mesma segundo diferentes teorias, autores, áreas e culturas originou a que Rickley e Stackhouse (2022), realizassem uma revisão sistemática da literatura, onde após reverem mais de 60 artigos mencionam que a definição dada por Reiche e colaboradores (2017) é a que melhor se enquadra globalmente e em todos os parâmetros já mencionados anteriormente, referindo que a Eficácia de Liderança global corresponde à capacidade do líder de influenciar um grupo formado por múltiplas culturas, internos e externos à organização, conforme as exigências contextuais, caracterizadas por diferentes níveis de complexidade de tarefas e relacionamentos, para alcançar objetivos individuais, grupais e organizacionais.

No entanto, a percepção dos colaboradores face à liderança que recebem, é um processo sociocognitivo, no qual os colaboradores, pares e superiores do líder, avaliam, julgam e interpretam os comportamentos, traços, características e resultados produzidos pelos líderes, que quando percecionados como positivos, perfazem uma liderança eficaz (Yan & Hunt, 2005).

Neste seguimento, entende-se a Eficácia de Liderança como uma percepção pessoal de cada colaborador em relação à liderança que recebe, uma vez que, corresponde às necessidades e preferências pessoais que cada colaborador possui, ainda assim pode depender igualmente, das respostas que procuram consoante determinada situação (Sethuraman & Suresh, 2014).

Desta forma, indo ao encontro da definição dada por Yan e Hunt (2005) e tendo em atenção que se trata de uma percepção e do entendimento subjetivo de cada liderado, a Eficácia de Liderança surge como Eficácia de Liderança Percebida (ELP) para o propósito deste estudo.

Deste modo, é compreensível que a ELP tenha impacto tanto a nível individual e de grupo (i.e., equipa), como também a nível organizacional (Belias & Koustelios, 2014; Butler & Cantrell, 1997; Weaver, 2015), em que, os líderes eficazes garantem não só o bom desempenho da organização, no qual estão inseridos, como também a satisfação dos seus colaboradores, sendo que, a eficácia e sucesso das atividades da organização dependem do potencial da liderança (Sandybayev, 2019).

Por sua vez, Weaver (2015) indica que uma liderança eficaz é uma característica desejada não só para qualquer líder, como também para qualquer organização e empresa, uma vez que, proporciona o aumento do desempenho dos colaboradores, assim como a satisfação em relação ao trabalho e às funções que desempenham. Neste sentido, o mesmo autor conclui que os líderes percebidos como eficazes, influenciam positivamente os colaboradores. Em complemento, o mesmo autor faz referência ao trabalho composto por Miles e Petty (1977) onde indica que a percepção dos colaboradores em relação à liderança que recebem como eficaz, influencia os comportamentos dos mesmos e do próprio líder positivamente.

Desta forma, é importante debater-se em que sentido a ELP afeta os diferentes níveis mencionados.

Neste sentido, a nível organizacional uma liderança percebida como positiva e eficaz proporciona o aumento do compromisso, dos valores e da visão organizacionais (Erkutlu, 2008; Lok & Crawford, 2004), menores níveis de intenção de *turnover* e absentismo, maior vontade dos colaboradores em assumirem novas e mais responsabilidades (Belias & Koustelios, 2014; Judge et al., 2020; Mandanchian et al., 2017; Sandybayev, 2019). Por sua vez, proporciona o aumento do desempenho e da eficácia organizacional, fundamental para o sucesso da organização/ empresa, uma vez que os mesmos dependem de um equilíbrio entre os resultados e os custos organizacionais (Sandybayev, 2019).

Erkutlu (2008) indica que a Eficácia de Liderança de um líder a nível organizacional e de grupo é maioritariamente avaliada pela execução das tarefas com sucesso de forma a atingir os objetivos organizacionais (e.g., crescimento do lucro, aumento das atividades propostas, retorno do investimento, aumento da produtividade, etc.).

Contudo, as implicações e vantagens a nível organizacional proveem sobretudo do impacto positivo de uma liderança percebida como eficaz pelos colaboradores, tanto a nível pessoal como de equipa, no qual a ELP encontra-se intrinsecamente ligada ao aumento do desempenho e da satisfação dos colaboradores e da equipa (Belias & Koustelios, 2014; Butler & Cantrell, 1997; Mandanchian et al., 2017; Weaver, 2015). Da mesma forma que, perceber o líder como eficaz aumenta nos colaboradores e na equipa, as intenções e a vontade de cooperar, assim como aumenta a dedicação na realização de trabalhos ou na implementação de ordens atribuídas pelo líder (Conger & Kanungo, 1998 citados por Yan & Hunt, 2005). Mandanchian e colaboradores (2017), acrescentam ainda que a ELP aumenta a autonomia e autoeficácia dos colaboradores na realização das tarefas.

Belias e Koustelios (2014) indicam que de um modo geral, a Satisfação com o Trabalho é influenciada pelas percepções dos colaboradores face inúmeros aspetos ligados ao meio organizacional, porém a ELP, assim como, o estilo de liderança adotado afeta o estado de espírito dos colaboradores que por consequência influencia os comportamentos e desempenhos organizacionais dos mesmos.

Bushra e colaboradores (2011), estudaram os efeitos da liderança transformacional, que está associada à ELP, por apresentar correlações maiores e mais positivas face à satisfação e ao desempenho dos colaboradores (Bushra et al., 2011 citado por Belias & Koustelios, 2014; Nordin et al., 2020; Purwanto, 2021; Sternberg, 2007; Weaver, 2015), bem como, mais motivação e senso de realização, estimulando assim, o desenvolvimento pessoal e profissional (Oliveira et al., 2013). Os resultados apontaram para uma relação positiva entre a liderança transformacional e a Satisfação com o Trabalho em 133 colaboradores (Bushra et al., 2011 citados por Belias & Koustelios, 2014). Isto porque, a liderança que recebem os motiva, incentiva ao desenvolvimento contínuo pessoal e profissional e apresenta sempre um papel de confiança, apoio e responsabilidade, transmitindo uma visão inspiradora do trabalho, (Belias & Koustelios, 2014; Mandanchian et al., 2017), tais características e comportamentos encontram-se correlacionados com o tipo de liderança carismática, e transformacional (Mandanchian et al., 2017; Weaver, 2015).

Desta forma, observa-se que a ELP tem impacto na satisfação bem como no desempenho dos colaboradores, que quando percebida como positiva e eficaz pode levar ao sucesso e eficácia organizacional (Sandybayev, 2019), deste modo, tendo por base o contexto organizacional geral português, são formuladas as primeiras hipóteses de investigação, relativas à ELP:

H1: A Eficácia de Liderança Percebida está positivamente relacionada com o Desempenho Individual Percebido.

H2a: A Eficácia de Liderança Percebida está positivamente relacionada com a Satisfação com o Trabalho.

1.2. Desempenho Individual Percebido

Em pleno século XXI, cada vez mais são as apostas feitas no desempenho individual de cada pessoa. Para o meio organizacional o desempenho individual de cada colaborador, e o desempenho de cada equipa é fulcral para um bom desenvolvimento e crescimento organizacional (Bendassolli, 2012).

Desta forma, o desempenho é um dos maiores e principais *inputs* para o sucesso profissional e organizacional, sendo um construto multidimensional, existindo consenso entre diversos autores que o mesmo se trata de um construto comportamental, identificado como uma ação ou conjuntos de ações realizadas por uma pessoa, que contribui para alcançar um objetivo (Campbell et al., 1993; Sonnentag & Frese, 2002 citados por Bendassolli, 2012; Campbell & Wiernik, 2015). Estes comportamentos podem ser percebidos por outros ou pelo próprio, sendo neste último caso, o Desempenho Individual Percebido (DIP) (Campbell, 1990, citado por Koopmans et al., 2013).

Para Shaju e Subhashini (2017) o desempenho é um reflexo prático da aptidão dos colaboradores para a profissão e função que desempenham.

Contudo o desempenho é usualmente confundido com “resultado” e “eficiência”, todavia Bendassolli (2012) indica que os resultados alcançados provêm de uma consequência do desempenho e por sua vez, a eficiência relaciona-se com a avaliação do resultado do desempenho. No entanto, continua a existir discordância relativamente ao que o desempenho realmente constitui, todavia serão abaixo apresentados alguns exemplos das diferentes estruturas conceptuais existentes.

Koopmans e colaboradores (2011) mencionam que Murphy (1989) e posteriormente Campbell (1990) como uns dos primeiros autores a definir e a explorar o campo de estudo do desempenho individual direcionada e referente ao trabalho, especificando as dimensões genéricas do mesmo.

Segundo Murphy (1989), o desempenho é um conceito dinâmico e multidimensional formado por quatro dimensões: i) comportamentos orientados para a tarefa; ii) comportamentos interpessoais, que implicam comunicar e cooperar como as outras pessoas; iii) comportamentos de inatividade/ indisponibilidade, isto é, comportamentos que visam a evitação da realização do trabalho; e iv) comportamentos destrutivos/perigosos (e.g., perdas de produtividade) (Bendassolli, 2012; Koopmans et al., 2011)

Porém, Campbell (1990) propõe três determinantes do desempenho e oito fatores/componentes, que de um modo generalista, descrevem o desempenho. Segundo o mesmo, o desempenho é determinado por: a) conhecimento declarativo (compreensão e conhecimento das tarefas de trabalho); b) conhecimentos e competências processuais (capacidades e conhecimentos mais específicos sobre os procedimentos a realizar), e por fim, c) motivação (Campbell, 2012; Ramdani et al., 2019). Quanto aos fatores, Campbell menciona: i) proficiência em tarefas específicas do trabalho; ii) proficiência em tarefas não específicas ao trabalho; iii) tarefas de comunicação escrita e oral; iv) demonstração de esforço; v) manter a disciplina pessoal; vi) facilitação da performance/ desempenho dos pares e da equipa; vii) supervisão; viii) gestão e administração. Porém indica que os fatores variam consoante a mudança do trabalho, e que estes têm diferentes subfatores e que a relevância de cada um, depende, igualmente, de cada trabalho (Campbell, 2012).

Há semelhança de Murphy (1989), Borman e Motowidlo (1993) descrevem o desempenho como um conceito multidimensional, propondo um quadro conceptual bidimensional: i) desempenho orientado para a tarefa e ii) desempenho contextual. O desempenho orientado para a tarefa refere-se às atividades desenvolvidas que contribuem direta ou indiretamente para o núcleo técnico da organização e o desempenho contextual é caracterizado por comportamentos que apoiam e sustentam o ambiente organizacional (e.g., realizar tarefas extra-papel, persistência e esforço na execução das tarefas; apoiar e defender as regras e objetivos organizacionais, etc.) (Koopmans et al., 2011).

Em 1993, Borman e Brush, sugerem que as atividades técnicas e mecanismos de gestão, as relações interpessoais e comunicação, bem como, a liderança e supervisão, e por fim, os comportamentos e competências pessoais úteis, são dimensões do desempenho no trabalho de gestão. Por outro lado, Maxham e colaboradores (2008), descrevem o desempenho dos colaboradores em três tipos de desempenho: i) desempenho na função/papel; ii) desempenho extra-papel para os clientes; e iii) desempenho extra-papel para a organização (Bendasoolli, 2012; Koopmans et al., 2011; Ramdani et al., 2019).

Desta forma, a existência de diferentes conceptualizações originou a que Koopmans e colaboradores (2011) realizassem uma revisão sistemática da literatura utilizada como referência em múltiplos estudos (e.g., Bendasoolli, 2012; Jakada et al., 2020; Ramdani et al., 2019; Ramos-Villagrasa et al., 2019), originando posteriormente a criação da escala de avaliação do DIP.

A mesma revisão sistemática, incluiu diferentes áreas de estudo: saúde ocupacional (centralizado na prevenção da perda de produtividade proveniente de algum tipo de problema relacionada com a saúde), gestão e economia (focalizado no estudo de como tornar os colaboradores mais produtivos possíveis) e a psicologia do trabalho e organizacional (foco na influência de determinantes/ fatores no desempenho individual (i.e., satisfação, personalidade, envolvimento no trabalho)). Segundo os autores nenhuma área sozinha consegue incluir todos os comportamentos e complexidades que constituem o desempenho.

Esta revisão permitiu a criação de um quadro conceptual baseado em três dimensões: i) desempenho na tarefa; ii) desempenho contextual; e iii) comportamentos de trabalho contraprodutivos.

Com base nos trabalhos de Campbell (1990), Koopmans e colegas (2011) definem o desempenho na tarefa como a “proficiência de uma pessoa (i.e., competência) para realizar as tarefas centrais do trabalho”, que inclui a quantidade, qualidade, e o conhecimento de trabalho.

A segunda dimensão do quadro conceptual diz respeito ao desempenho contextual, no qual os autores referem novamente os conceitos formados por Borman e Motowidlo (1993), onde referem que o mesmo pode ser definido através dos comportamentos que os colaboradores adotam individualmente, que contribuem para o ambiente organizacional, social e psicológico, onde o núcleo técnico da organização deve funcionar.

Os autores referem alguns indicadores que pertencem a este construto, nomeadamente: “comunicação, esforço, disciplina, comportamento interpessoal, liderar e desenvolver os outros, planeamento, resolução de problemas, administração e demonstração de responsabilidade”.

Por fim, a terceira dimensão corresponde ao comportamento contraproducente, definido como ações e comportamentos que prejudicam o bem-estar da organização (Rotundo & Sackett, 2002, citados por Koopmans et al., 2011), comportamentos como o absentismo, atrasos no horário laboral, comportamentos externos às funções desempenhadas, roubo e abuso de substâncias são identificados como prejudiciais ao bem-estar organizacional.

Contudo, é importante referir que o quadro heurístico do desempenho individual de Koopmans e colegas (2011) originalmente continha uma quarta dimensão, que na realidade para os autores esta seria a terceira dimensão: o desempenho adaptativo. Esta dimensão faz referência à capacidade de adaptação dos colaboradores perante as mudanças presentes no trabalho (Griffin et al., 2007 citado por Koopmans et al., 2011), (i.e., ajustar os objetivos e planos conforme a situação, aprender novas funções, ser flexível e *open-minded*, ser resiliente, etc.). No entanto, identificaram posteriormente, que os itens que caracterizavam a dimensão do desempenho adaptativo correspondiam, na verdade, ao desempenho contextual (Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Tal como mencionado à priori, o desempenho trata-se de um conjunto de comportamentos e ações, que por sua vez, são mensuráveis e observáveis, sendo que o desenvolvimento contínuo do mesmo tem sido utilizado inúmeras vezes para diversos contextos de trabalho, neste seguimento o mesmo pode ser interpretado e avaliado (Koopmans et al., 2011; Koopmans et al., 2013; Madureira & Rodrigues, 2011; Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Segundo, Radimini e colegas (2019) a avaliação tem como principal objetivo melhorar e criar uma “imagem” aprimorada dos colaboradores, na medida em que, permite a identificação dos fatores a serem melhorados. Contudo, o mesmo também é importante não só para incentivar e parabenizar o bom trabalho e desempenho, como também para consciencializar todos os colaboradores, das necessidades e objetivos definidos.

Radimini e colegas (2019), acrescentam que uma avaliação positiva e um *feedback* eficaz, têm impacto positivo no desempenho, permitindo que os colaboradores se concentrem e reflitam mais sobre o seu desempenho individual. Por outro lado, quando recebem uma classificação baixa, os colaboradores têm tendência a reagir negativamente, podendo mesmo originar que estes rejeitem os resultados do *feedback*.

De acordo com Koopmans e colaboradores (2013), medir o DIP é fundamental para a avaliação de comportamentos em contexto laboral, todavia, o mesmo é importante a nível organizacional, de modo a assegurar a integração e independência na crescente globalização da economia; para valorizar o capital humano em relação à própria atividade económica, principalmente em tempos de crise económica; e por fim, a avaliação do desempenho ajuda a determinar a consistência, e a resiliência face ao trabalho de todos os colaboradores.

Por norma, as autoavaliações tendem a ser mais favoráveis comparativamente a avaliações feitas por pares, desta forma, em muitos contextos organizacionais estes não são aplicados. No entanto, não deixam de ter as suas vantagens (Ramos-Villagrasa et al., 2019): i) permitem medir o desempenho profissional em profissões em que outras medidas são difíceis de obter (i.e., empregos de alta complexidade); ii) os colaboradores têm a oportunidade de refletir, observar e ponderar os seus próprios comportamentos; iii) avaliação consoante fatores que só os próprios têm conhecimento, enquanto os pares e líderes avaliam o desempenho tendo em conta unicamente a impressão geral que formam; e por fim, iv) são fáceis de recolher e reduzem os problemas não só com dados em falta, como também de confidencialidade (Jakada et al., 2020; Koopmans et al., 2013; Ramos-Villagrasa et al., 2019).

Contudo, é importante ter em mente que a avaliação e o tipo de avaliação dependem de diferentes fatores, que podem constituir enviesamentos na qualidade da avaliação de desempenho, tanto a nível do DIP como avaliação a pares, incluindo: o estilo de liderança adotado, a motivação, experiências, *feedback*, competências cognitivas, a relação entre pares (principalmente entre quem está a avaliar e o avaliado), o contexto social, a cultura, compromisso e clima organizacional, as políticas legais, a estratégia de recursos humanos, os objetivos organizacionais definidos, bem como a componente emocional dos avaliadores e dos avaliados (Bendassolli, 2012; Brow et al., 2010; Murphy & Cleveland, 1995; Dejourns, 2003 citados por Madureira & Rodrigues, 2011; Dijk & Schodl, 2015 citados por Radimini et al., 2019; Madureira & Rodrigues, 2011).

Por fim, é importante ressaltar que tal como mencionado anteriormente e se verificará à posteriori a liderança e/ ou os estilos de liderança, assim como a Satisfação com Trabalho têm impacto na forma como os colaboradores executam e operacionalizam o seu trabalho, que por consequente, afeta o desempenho individual de cada colaborador.

1.3. Satisfação com o Trabalho

À semelhança das variáveis já apresentadas, a Satisfação com o Trabalho tem ganhado cada vez mais interesse no meio organizacional, uma vez que, economicamente as organizações beneficiam com a satisfação de todos os *stakeholders*, porém a nível interno, vários autores e estudos apontam que trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho, proporcionam uma organização mais eficaz e eficiente, apresentando maiores níveis de produtividade (Elçi & Alpkan, 2008; Ferreira et al., 2010; Hernandez & Melo, 2003 citados por Ferreira et al., 2010).

Contudo, outrora era dada mais importância à satisfação e expectativas externas (e.g., consumidores e empresas concorrentes), enquanto a satisfação interna (i.e., os trabalhadores) eram vistos apenas como mão-de-obra, e um meio para atingir um fim, todavia os mesmos passaram gradualmente a serem vistos como colaboradores e parceiros (Ferreira et al., 2010).

A Satisfação com o Trabalho tem sido estudada em diferentes perspetivas teóricas (Elçi & Alpkan, 2008; Ferreira et al., 2010; Fontova-Almató et al., 2020). Todavia, antes de ganhar interesse e relevância e por consequência, passar a ser estudada como uma variável para a qualidade laboral, foi inicialmente abordada consoante os efeitos causais, isto é, absentismo, abandono laboral e rendimento (Ferreira et al., 2010; Henne & Locke, 1985; Judge et al., 2020; Locke & Henne, 1986; Rafferty & Griffin, 2009).

Os trabalhos e as definições propostas por Locke (1976), são utilizados em inúmeros trabalhos (e.g., Carloto & Câmara, 2008; Elçi & Alpkan, 2008; Ferreira et al., 2010; Judge et al., 2020; Rafferty & Griffin, 2009; Weaver, 2015), o mesmo refere que a Satisfação com o Trabalho é um estado individual e emocional positivo, ou negativo em caso de insatisfação, resultado da avaliação geral em relação ao trabalho e das experiências profissionais e se as mesmas satisfazem as necessidades pessoais de cada colaborador (Locke, 1976 citado por Henne & Locke, 1985).

O mesmo autor ressalva que os fatores causais estão inevitavelmente interligados com a satisfação, no qual, a nível das condições de trabalho é mencionando, as possibilidades de promoção, as funções desempenhadas, o salário, o reconhecimento pelo trabalho realizado, as condições e ambiente de trabalho. E a nível dos agentes de trabalho, é mencionado as relações com os pares e restantes colaboradores e líderes, assim como as políticas e competências da empresa/organização (Locke 1976, 1984 citados por Carloto & Câmara, 2008, Henne & Locke, 1985; Locke & Henne, 1986). Porém é possível observar-se na tabela 1.3. diferentes indicadores que levam à Satisfação com o Trabalho, consoante diferentes autores.

Tabela 1.3.- Indicadores/ Fatores propensos à Satisfação com o Trabalho

Indicadores/ Fatores de Satisfação com o Trabalho	
Adaptabilidade às funções	Mayo, 1930
Descanso	
Relações sociais	
Possibilidades de promoção	Locke, 1976, 1984
Reconhecimento	
Condições e ambiente de trabalho	
Relação com os pares e liderança	
Características da direção	
Políticas e competências da organização	Herzberg, 1959
Motivação	
Satisfação intrínseca	Peiró, 1997
Satisfação com a liderança	
Satisfação com a organização e direção	
Satisfação com as condições de trabalho (físicas e psicológicas)	
Satisfação com as recompensas	
Satisfação com o reconhecimento através de <i>feedback</i> verbal	Tamayo, 2000
Salário	
Oportunidades de progressão na carreira	
Estabilidade no trabalho	
Desenvolvimento pessoal	
Quantidade de trabalho	

Fonte: Adaptado de Ferreira et al, 2010

As intensidades das reações emocionais dependerão da importância atribuída aos valores e aos fatores acima mencionados, sendo que estes dependem da experiência de trabalho (Locke, 1976 citado por Henne & Locke, 1985).

Porém, a Satisfação com o Trabalho é de difícil definição, uma vez que, o mesmo é um construto complexo que pode variar ao longo do tempo para a mesma pessoa, trata-se assim, de um estado subjetivo, podendo variar de pessoa para pessoa e de acordo com diferentes circunstâncias. (Carloto & Câmara, 2008; Locke & Henne, 1986). Todavia, a tabela 1.4. apresenta diferentes conceptualizações teóricas ao longo da história, sobre o tema.

Tabela 1.4.- *Conceptualizações Teóricas sobre a Satisfação com o Trabalho*

Autores/ Teoria	Descrição
Abraham Maslow (1943) Teoria da Hierarquia de Necessidades	Caracterizado por ser um modelo que estuda a motivação, baseado em cinco necessidades hierárquicas inerentes à satisfação humana i) fisiológicas; ii) segurança; iii) sociais; iv) autoestima; v) autorrealização. Todavia, quando aplicada em contexto organizacional, origina nos colaboradores Satisfação com o Trabalho, havendo maior ênfase nas: Necessidades fisiológicas (e.g., salário, descanso, reconhecimento) Necessidade de segurança (e.g., instalações da empresa/ organização) Necessidades sociais (e.g., relacionamento entre pares e líder) (Amin et al., 2021)
Frederick Herzberg (1959) Teoria dos Fatores dos Higiênicos e Motivação	Caracterizada por 2 dimensões que estão associadas à Satisfação com o Trabalho: - Fatores motivacionais (fatores internos) que influênciam diretamente a satisfação e a eficácia do trabalho (e.g., sentimentos de progressão, desenvolvimento, reconhecimento e realização) - Fatores higiênicos (fatores extrínsecos) que previnem a insatisfação (e.g., salário, condições de trabalho, relação com os colegas) (Amin et al., 2021)
Victor Vroom (1964) Teoria da Expectativa	A Satisfação com Trabalho provém da expectativa de que os esforços realizados originarão aos resultados pretendidos, logo, esta é influenciada pela relação entre as recompensas e o esforço/ desempenho (Wyse, 2018)

Edwin Locke (1976) Teoria da Motivação de Locke	A Satisfação com o Trabalho resulta da percepção que o colaborador tem entre a realidade e os valores do trabalho e as suas expectativas, congruentes com as suas necessidades. Identificando alguns fatores inerentes à satisfação: i) possibilidade de promoção; ii) reconhecimento; iii) condições e ambiente de trabalho; iv) relação com colegas e líderes; v) políticas e competências da organização (Ferreira et al., 2010)
Richard Hackman & Greg Oldham (1976) Modelo das Características do Trabalho	Enfãse nas características intrínsecas do trabalho que afetam a Satisfação com o Trabalho, a motivação e o desempenho, referindo cinco dimensões relacionadas com o trabalho e às funções desempenhadas: i) variedade de competências; ii) significado da tarefa; iii) identidade da tarefa; iv) autonomia; v) <i>feedback</i> (Hackman & Oldham, 1976)
Peter Blau (1964) Teoria da Troca Social	A nível organizacional esta teoria foca-se nos processos de trocas e interações sociais entre os colaboradores e a empresa/organização, podendo estes ser: i) relações de troca económica, geralmente de curta duração e associada a recursos tangíveis (i.e., recompensas, salário) e ii) relações de troca social, de maior duração, que envolvem a troca de recursos menos tangíveis, estando mais associadas a um estado emocional (e.g., satisfação) (Fritzsche & Parrish, 2005)
Edward Deci & Richard Ryan (1981- Década de 2000) Teoria da Autodeterminação	A motivação intrínseca está relacionada à Satisfação no Trabalho, identificando três necessidades psicológicas fundamentais: i) autonomia, ii) competências pessoais e iii) vínculo social. Quando essas necessidades são satisfeitas no trabalho, a satisfação aumenta, sendo que o desenvolvimento de uma necessidade gera o desenvolvimento das outras (Appel et al., 2010)

Elaboração própria.

Contudo, apesar das diferentes conceptualizações teóricas em volta da satisfação dos colaboradores face ao meio organizacional e da importância que a mesma tem para o sucesso e bem-estar pessoal e profissional de cada colaborador como para o bem-estar, eficácia e eficiência das empresas/organizações, é importante ressaltar que as teorias mais contemporâneas interligam esta relação usando abordagens da psicologia positiva.

Neste seguimento, de forma a criar maior satisfação, motivação, compromisso organizacional e bem-estar geral, a psicologia positiva ressalva a importância do desenvolvimento das competências pessoais de cada colaborador, assim como, desenvolvimento de emoções positivas face ao trabalho e à função que desempenham, bem como à empresa a que pertencem, por consequência ajuda a que os colaboradores tenham níveis mais baixos de *stress*, *burnout*, depressão e ansiedade (Meyers et al., 2013).

Não obstante e tal como mencionado à priori, a Satisfação com o Trabalho é um dos fatores mais importantes para determinar o desempenho e por consequente, para a obtenção de resultados. Visto que, quando um colaborador se sente satisfeito com a sua atividade profissional, executa o seu trabalho de uma maneira geralmente mais eficaz, o que leva a um melhor desempenho e rendimento por parte do mesmo (Pudyaningsih et al., 2020).

Belias e Koustelios (2014), por sua vez, mencionam que fatores como a: saúde física e psicológica, bem-estar social e sentimentos de felicidade em torno do trabalho, influenciam o bem-estar organizacional, fatores esses atribuídos à Satisfação Laboral (Grant et al., 2007 citados por Belias & Koustelios, 2014). Desta forma, a Satisfação com o Trabalho não só influencia positivamente e aumenta o bem-estar organizacional, como também, a motivação, o compromisso e identificação organizacional, e o desempenho (Shaju & Subhashini, 2017).

Contrariamente, Lok e Crawford (2004) referem que quando os colaboradores se encontram insatisfeitos em relação às suas atividades laborais, estes apresentam menores níveis de desempenho e por consequente, estão menos comprometidos com a organização. Motivando, igualmente a maiores níveis de absentismo, *turnover* e *burnout* (Shaju & Subhashini, 2017).

Rafferty e Griffin (2009), indicam que a Satisfação com o Trabalho é utilizada maioritariamente como variável dependente em muitos estudos, todavia é um construto essencial que medeia as relações entre as condições de trabalho e os resultados organizacionais e individuais, principalmente o desempenho. Isto porque, a satisfação laboral tem um fator explicativo em muitos resultados e comportamentos organizacionais. Como por exemplo, maiores níveis de satisfação laboral promovem menores níveis de comportamentos contraprodutivos, absentismo e de *turnover* (Rafferty & Griffin, 2009; Yousef, 2020).

Em 1997, Butler e Cantrell conduziram um estudo em laboratório que contou com 467 participantes no qual os resultados demonstraram que os comportamentos de liderança (consideração e iniciação à estrutura) percebidos como eficazes influenciam a satisfação e produtividade, desta forma, foi encontrado uma associação positiva entre os comportamentos de consideração adotados pelo o líder e a Satisfação com o Trabalho, bem como com a produtividade, todavia o mesmo não ocorreu com os comportamentos de estrutura de iniciação, estando estes associados positivamente somente ao aumento da produtividade (Butler & Cantrell, 1997).

Tais resultados, sugerem que comportamentos de consideração adotados pelo líder, cujo foco é as relações interpessoais e de como tornar a relação entre o líder e os colaboradores mais harmoniosa, mostrando preocupação com o bem-estar e as necessidades dos mesmos (Butler & Cantrell; Oliveira et al., 2013), são mais relevantes e contribuem mais para a satisfação dos colaboradores, comparativamente aos comportamentos orientados para as tarefas e funções (i.e., comportamentos de estrutura de iniciação), todavia, a combinação e o equilíbrio entre os comportamentos de consideração e de estrutura de iniciação é fundamental para o aumento da produtividade (Butler & Cantrell, 1997).

Deste modo, compreende-se pela literatura existente e pelas hipóteses de investigação já mencionadas (H1 e H2a), que a liderança adotada pelos superiores hierárquicos diretos afeta os colaboradores, no que diz respeito à Satisfação com o Trabalho e ao Desempenho Individual dos mesmos.

Nesta perspectiva, Gil e colaboradores (2005) analisaram o clima organizacional como mediadora na relação entre a influência da liderança orientada para a mudança e os resultados de desempenho e satisfação de grupo em 318 profissionais de saúde. Os resultados provaram a existência desta relação, todavia apresentam igualmente uma relação positiva entre a liderança e os *outcomes* individuais (i.e., o desempenho e a satisfação dos colaboradores), tal como já demonstrado anteriormente.

No mesmo sentido, Yousef (2020) realizou um estudo, cuja amostra contou com 430 participantes, com o propósito de estudar o papel mediador do compromisso organizacional na relação entre a liderança, e a satisfação e o desempenho. Todavia, os resultados confirmaram a existência destas relações, sugerindo que os colaboradores que percebem os seus superiores hierárquicos com comportamentos de apoio e participativos estão mais comprometidos com a organização no qual estão inseridos, bem como estão mais satisfeitos com o trabalho e melhor é o seu desempenho.

Um estudo mais recente realizado em 2021 por Purwanto, que contou com a participação de 351 colaboradores de uma fábrica, demonstrou que a liderança transformacional não influenciou a satisfação nem o desempenho dos trabalhadores, todavia a satisfação laboral demonstrou ter um efeito positivo e significativo no desempenho dos colaboradores. O que pode levar-nos a crer que estes 351 colaboradores não dão relevância ao tipo e forma de liderança que recebem, contudo, a satisfação e ou insatisfação é-lhes mais relevante, sendo que afeta o desempenho individual de cada colaborador.

No entanto, um estudo realizado por Pudyaningsih e colegas (2020), contou com a participação de 48 colaboradores, no qual os resultados demonstraram que a liderança influenciou não só a Satisfação com o Trabalho, como também o desempenho dos colaboradores, que por sua vez, a satisfação aumentou os níveis de desempenho. Por fim, os resultados indicaram que a Satisfação com o Trabalho mediou a relação entre a liderança e desempenho dos colaboradores. Desta forma, os autores concluem que comportamentos de apoio e direcionados aos colaboradores por parte da liderança, não só satisfaz mais os colaboradores, como também melhora os resultados e os objetivos organizacionais face ao aumento do desempenho. Porém, quanto mais satisfeitos os colaboradores se encontram, maiores são os níveis de desempenho dos mesmos. Neste sentido, a mediação da satisfação na relação entre a liderança e o desempenho significa que a liderança pode melhorar o desempenho dos colaboradores se os mesmos se sentirem satisfeitos.

Desta forma, é com base na literatura descrita anteriormente que surgem as seguintes e últimas hipóteses de estudo e consequente modelo de investigação (Figura 1.1.).

H2: A Satisfação com o Trabalho medeia a relação entre a Eficácia de Liderança Percebida e o Desempenho Individual Percebido.

H2b: A Satisfação com o Trabalho está positivamente relacionada com o Desempenho Individual Percebido.



Figura 1.1.- Modelo de Investigação

Capítulo 2- Método

2.1. Procedimento

Preliminarmente, a recolha de dados foi realizada a partir de um questionário (Anexo A) contruído no *software Qualtrics Survey*, tendo por base os objetivos do presente estudo.

A sua divulgação foi feita através de um *link* de acesso ao mesmo, partilhado nas redes sociais (e.g., *Facebook*, *LinkedIn*) e também com contactos próximos, de forma a abranger o maior número possível de participantes.

Ao acederem ao questionário todos os participantes foram informados sobre os objetivos do mesmo e os seus direitos (e.g., confidencialidade, anonimato, possibilidade de desistência), sendo que a sua participação era estritamente voluntária, não tendo tido qualquer tipo de recompensa material ou monetária por participarem no mesmo. Foi também feito um agradecimento no início e no fim do questionário, no qual, era agradecido a sua participação e explicado a importância da mesma. Posteriormente, para dar continuidade ao estudo, todos os participantes tinham de dar o seu consentimento informado.

Ao longo do questionário, todas as questões, foram acompanhadas de diretrizes, facilitando a compreensão do que era pedido, e foi facultado ainda, um contacto para eventuais esclarecimentos.

A distribuição e consequente recolha dos dados começou no final de janeiro de 2023 tendo sido finalizada para a realização deste estudo, na última semana do mês de junho, do mesmo ano.

A amostra mínima desejável seria de 200 participantes, ao qual não foi possível alcançar este número, tendo tido apenas 174 participantes.

Todas as respostas foram posteriormente transferidas para uma base de dados no *software IBM SPSS Statistics* (versão 28). Após a transferência dos dados para o *IBM SPSS Statistics*, a base de dados foi limpa e foram apenas considerados os questionários cujas respostas estavam completas na íntegra, onde ficou selecionado 117 participantes.

Posteriormente, foram realizadas estatísticas descritivas, para a caracterização da amostra (Anexo B), calculada a consistência interna dos itens de cada variável em estudo, criadas as variáveis compósitas (Anexo C), criada a matriz de correlações de variáveis e por fim, foi testado o modelo de mediação.

2.2. Amostra

A amostra inicial contava com 174 respondentes, de uma população portuguesa, porém, foi reduzida após a aplicação de três critérios de inclusão: a) falar a língua portuguesa, b) ter mais que 18 anos de idade e c) ter trabalhado ou trabalhar na mesma organização/empresa e ou instituição pelo menos há seis meses. Para além destes critérios de inclusão, foi também estipulado, e de forma a conseguir estabelecer todas as relações propostas, que só seriam considerados válidos os participantes que respondessem ao questionário na íntegra, tratando-se assim, de uma amostra não probabilística, por conveniência. Após esta análise inicial, restaram 117 participantes.

Desta forma, o presente estudo contou com a colaboração de 117 voluntários, com idades compreendidas entre os 22 e os 65 anos ($M=40.71$; $DP=12.94$) ao qual 71.8% ($n=84$) são do sexo feminino.

No que diz respeito ao grau de escolaridade, a maioria dos participantes relatou ter uma licenciatura ($n=43$; 36.8%), seguido do ensino secundário e do mestrado, onde a diferença é de uma pessoa ($n=35$; 29.9%, $n=34$; 29.1%, respetivamente). E quanto à ocupação, a maioria relatou ser trabalhador por conta de outrem ($n=90$; 76.9%). Sendo que, 29 (20.5%) trabalham em atividades de consultoria, científicas e ou atividades técnicas, ainda assim 17 dos participantes (14.5%) relatam que trabalham em atividades relacionadas com a informação e comunicação.

Relativamente ao regime de trabalho utilizado no dia-a-dia pelos participantes, os mesmo relataram que operacionalizam mais o seu trabalho em regime presencial ($n=71$; 60.7%) seguido do regime híbrido (presencial e teletrabalho) ($n=38$; 32.5%), e por fim, apenas 8 dos participantes encontram-se a trabalhar 100% remotamente (6.8%). Todavia, 41% ($n=48$) relata que já se encontra nesse regime há mais de cinco anos.

Quanto à antiguidade da díade com a chefia, 23.1% dos inquiridos ($n=27$) encontram-se atualmente a trabalhar com uma chefia há pelo menos um ano.

2.3. Instrumentos

Primeiramente, após a explicação e o consentimento informado, foi questionado aos participantes algumas perguntas em relação à sua experiência laboral de modo a ser possível fazer uma melhor análise e caracterização da população alvo (e.g., “Trabalha/ ou já trabalhou num período mínimo de 6 meses contínuos na mesma organização/empresa?”; “Há quanto tempo trabalha com o seu atual líder?”)

De seguida, os participantes foram questionados em relação ao seu grau de Satisfação com o Trabalho, deste modo, foi utilizada a versão aplicada e validada à população portuguesa por Ferreira e colaboradores (2010) do Cuestionario de Satisfacción S20/23 de Meliá e Peiró (1987). Este é formado por 23 questões cotadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1- “muito insatisfeito”, 2- “bastante insatisfeito”, 3- “algo insatisfeito”, 4- “indiferente”, 5- “algo satisfeito”, 6- “bastante satisfeito” e 7- “muito satisfeito”), desta forma, cotação total do instrumento varia entre 23 e 161 valores.

No entanto, este pode ser analisado de uma forma geral, avaliando somente a Satisfação em Geral com o Trabalho ou por fatores, uma vez que, o questionário está organizado em cinco fatores: i) Satisfação com a Supervisão (e.g., “Qual é o seu grau de satisfação em relação à supervisão recebida?”); ii) Satisfação com Ambiente Físico de Trabalho (e.g., “Qual é o seu grau de satisfação em relação ao ambiente físico e o espaço que dispõe o seu local de trabalho?”); iii) Satisfação com Benefícios e Políticas da organização (e.g., “Qual é o seu grau de satisfação em relação ao salário que recebe?”); iv) Satisfação Intrínseca com o Trabalho (e.g., “Qual é o grau de satisfação que o trabalho produz por si mesmo?”); e v) Satisfação com a Participação (e.g., “Qual é o seu grau de satisfação em relação à capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho?”).

No que concerne a Eficácia da Liderança Percebida, esta foi medida através da Escala de Eficácia da Liderança criada por Reis e Lopes (2019), constituída por 10 afirmações de modo a compreender e analisar a frequência de alguns comportamentos, atitudes e ações dos chefes e ou líderes (e.g., “O seu chefe tem uma postura que faz com que tenha respeito por ele”; “A sua chefia preocupa-se em ensinar”).

Deste modo, os participantes tiveram de responder através de uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (1- “nunca”, 2- “raramente”, 3- “poucas vezes”, 4- “algumas vezes”, 5- “várias vezes”, 6- “frequentemente” e 7- “sempre”).

Por sua vez, o Desempenho Individual Percebido foi medido através do *Individual Work Performance Questionnaire*, desenvolvido por Koopmans e colaboradores (2014), sendo que foi utilizado a versão traduzida e adaptada à população portuguesa por Castro (2021).

Este é constituído por 18 itens que visam avaliar a frequência com que os comportamentos ocorrem numa escala tipo *Likert* de 7 pontos (1- “nunca”, 2- “raramente”, 3- “poucas vezes”, 4- “algumas vezes”, 5- “várias vezes”, 6- “frequentemente” e 7- “sempre”) Este avalia em três dimensões relacionadas o desempenho laboral: i) Desempenho da Tarefa (e.g., “Sempre que é necessário assumo tarefas complexas”); ii) Desempenho Contextual (e.g., “Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo”) e iii) Comportamento Contraproducente (e.g., “Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional”).

Ressalva-se que os resultados são calculados a partir da soma de todos os itens que integram cada um dos componentes, sendo que, quanto mais elevados são os valores obtidos, mais objetiva é a opinião dos participantes sobre a Satisfação com o Trabalho, a Eficácia de Liderança Percebida e a sua percepção em relação ao seu próprio desempenho.

Por fim, foram feitas algumas perguntas sociodemográficas, com o fim de ser possível realizar uma melhor análise e categorização da amostra (e.g., idade, género, habilitações literárias, ocupação, setor de atividade laboral).

Capítulo 3- Resultados

3.1. Análise descritiva e correlações entre as variáveis

Com o objetivo de verificar se cada um dos componentes está a medir uma única variável, foi calculado o coeficiente *Alfa de Cronbach*, presente na tabela 3.1., sendo que este é considerado aceitável se $\alpha < 0.60$ (Cunha et al., 2016), desta forma, constatou-se que para as três variáveis em estudo, todos os alfas foram superiores a 0.60, e procedeu-se à criação de variáveis compósitas, contudo, ressalva-se que para o Desempenho Individual Percebido (DIP), os itens correspondentes ao comportamento contraprodutivo foram invertidos antes destes procedimentos, para que assim houvesse uma melhor análise estatística.

Tendo em conta a tabela 3.1., referente às médias, desvios-padrão, correlações e consistências internas das variáveis, é possível observar que existe uma perceção moderada de Eficácia de Liderança por parte dos colaboradores perante as suas chefias uma vez que a variável “Eficácia de Liderança Percebida” (ELP) apresenta valores ligeiramente acima do ponto médio da escala de resposta ($M= 4.74$; $DP= 1.61$). O mesmo verifica-se nos níveis de Satisfação com o Trabalho ($M= 4.71$; $DP= 1.16$).

Contudo, no que diz respeito, ao DIP os intervenientes percecionam uma autoavaliação bastante positiva, uma vez que, a média de respostas encontra-se um valor acima do ponto médio da escala de resposta ($M= 5.05$; $DP= 0.62$).

De modo a analisar as correlações entre as diferentes variáveis, foi utilizado coeficiente de correlação de *Spearman*, uma vez que, há variáveis de natureza nominal ou ordinal (e.g., sexo). Este coeficiente possibilita verificar a direção da relação (positiva ou negativa), a sua intensidade, bem como saber se esta é estatisticamente significativa ou não (Sousa, 2019).

Remetendo, novamente, à tabela 3.1. é possível analisar que a ELP está positiva e significativamente correlacionada com a Satisfação com o Trabalho ($\rho= .80$; $p<.001$) e com o DIP ($\rho= .38$; $p<.001$). Isto significa que quanto maior são os níveis de perceção de eficácia de liderança maiores são os níveis de satisfação laboral, bem como são igualmente maiores os níveis de DIP. Não obstante, o mesmo acontece entre a Satisfação com o trabalho e o DIP ($\rho= .42$; $p<.001$), querendo isto dizer que, ao aumentar os níveis de Satisfação com o Trabalho, aumenta igualmente, o DIP.

Por último, procedeu-se à análise de correlações entre as variáveis de caracterização da amostra, não só com a variável critério (DIP), como também com a variável mediadora (Satisfação com o Trabalho), de modo a perceber se existiria a necessidade de controlar alguma variável da caracterização da amostra aquando da testagem do modelo de investigação como covariadas.

Tabela 3.1. - Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Idade	40.71	12.94	-										
2. Género (1-Masculino; 2-Feminino)	-	-	-.20*	-									
3. Antiguidade com a chefia	3.53	1.66	.56***	-.20*	-								
4. Operacionalização do trabalho (1-Presencial; 2- Teletrabalho; 3- Híbrido)	1.72	0.93	-.32***	.01	-.30***	-							
5. Tempo em Regime	4.46	1.40	.59***	-.15	.57***	-.51***	-						
6. Habilitações Literárias	2.91	0.87	-.46***	.20*	-.38***	.29**	-.27**	-					
7. Ocupação	3.63	1.02	.39***	-.18	.40***	-.31***	.40***	-.20**	-				
8. Setor de Atividade	6.64	2.56	.01	-.15	-.01	-.20*	.20*	.19*	.10	-			
9. Satisfação com o Trabalho	4.71	1.16	-.10	-.10	-.25**	.13	-.13	.13	-.12	.18	(.95)		
10. Eficácia de Liderança Percebida	4.74	1.61	-.21*	.02	-.37***	.10	-.21*	.16	-.14	.10	.80***	(.96)	
11. Desempenho Individual Percebido	5.05	0.62	.20*	-.11	-.01	-.04	.10	-.03	.08	.17	.42***	.38***	(.78)

Notas: N= 117. Coeficientes de consistência interna estão reportados entre parêntesis.

*p <.05, **p <.01, ***p <.001 (teste bi-caudal)

Neste seguimento, verifica-se que o DIP encontra-se correlacionado positiva e significativamente com a idade ($\rho = .20$; $p < .05$), revelando que à medida que os trabalhadores envelhecem, ou seja, quanto maior for a idade, maior é a percepção de desempenho individual. Todavia, observa-se que ocorre uma correlação negativa e significativa entre a Satisfação com o Trabalho e a antiguidade da díade com a chefia ($\rho = -.25$; $p < .01$), isto é, quanto maior é o nível de Satisfação com o Trabalho menor é o tempo da relação com a chefia.

Assim, estas duas variáveis, idade e antiguidade da relação com a chefia, foram adicionadas como covariadas a incluir nas análises posteriores.

3.2. Teste do modelo de investigação

Com o intuito de testar as hipóteses em estudo previamente apresentadas, recorreu-se ao modelo 4 da *Process de Hayes* (2018), referido para testar mediações simples. E de modo, a facilitar a análise em estudo, pode-se observar a tabela 3.2., referente à análise do modelo de mediação, bem como a figura 3.1., referente ao modelo de investigação em estudo.

Recordando o que foi referido anteriormente, a variável referente à antiguidade com a chefia e com a idade dos participantes em estudo, foram inseridas na análise enquanto covariadas.

3.2.1. O papel mediador da Satisfação com o Trabalho na relação entre a Eficácia de Liderança Percebida e o Desempenho Individual Percebido

Numa primeira instância, analisando somente a relação entre a ELP e o DIP, é possível observar, a existência de um efeito total positivo e significativo ($B = 0.16$; $t = 4.56$; $p < .001$). Este mesmo efeito, corresponde ao efeito que variável preditora (ELP) tem na variável critério (DIP) ainda sem considerar o efeito da mediadora (Satisfação com o Trabalho) no modelo. Neste caso, os resultados sugerem que quando a ELP aumenta, maior será a percepção de desempenho individual dos colaboradores, desta forma, confirmam a hipótese H1.

Por outro lado, a ELP está positiva e significativamente relacionada com a Satisfação com o Trabalho ($B = 0.58$; $t = 12.91$; $p < .001$) portanto, quanto maior é a percepção de eficácia de liderança, maiores são os níveis de Satisfação com o Trabalho dos indivíduos, suportando a H2a.

Tabela 3.2.- Resultados de regressão para o modelo de mediação

					R ²
Modelo 1: variável mediadora no modelo	Outcome: Satisfação com o Trabalho				.63
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Eficácia de Liderança Percebida	0.58	0.04	12.91	< .001	
Modelo 2: variável outcome no modelo	Outcome: Desempenho Individual Percebido				.26
	Coef.	Erro-padrão	t	p	
Eficácia de Liderança Percebida	0.05	0.05	1.02	.312	
Satisfação com o Trabalho	0.18	0.07	2.53	.013	
	Coef	Erro-padrão	t	p	.21
Efeito total da Eficácia de Liderança Percebida no Desempenho Individual	0.16	0.03	4.56	< .001	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Efeito	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito indireto da Eficácia de Liderança Percebida no Desempenho Individual Percebido via Satisfação no Trabalho	0.11	0.05	0.03	0.21	

N = 117. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.



Notas: *p<.05, ***p<.001

Coeficientes não estandardizados; coeficiente do efeito total reportado em parênteses.

Figura 3.1.- Modelo de Investigação com apresentação de resultados

Por sua vez, a Satisfação com o Trabalho está correlacionada positivamente e significativamente com o DIP ($B=0.18$; $t=2.53$; $p=0.013$), ou seja, quanto maior é a Satisfação com o Trabalho, maior é a percepção de desempenho, por parte dos colaboradores, desta forma, a H2b é suportada.

Todavia, é interessante observar que quando a mediadora é considerada na análise, a relação entre ELP e o DIP perde a sua significância estatisticamente, uma vez que $p>.05$, ($B=0.05$; $t=1.02$; $p=0.312$), ou seja, o efeito direto não é significativo. Tais resultados sugerem que existe um efeito de mediação, o qual é apoiado e observado pelo efeito indireto, medido através do seu coeficiente e intervalo de confiança.

Desta forma, o intervalo de confiança de 95% para o efeito indireto da ELP no DIP através da Satisfação com o Trabalho reporta uma relação positiva e significativa, visto que, o zero não está incluído no intervalo de confiança ($B=0.11$, 95% *Boot* IC= [0.03, 0.21]), pelo que a ELP influencia indiretamente o DIP através da Satisfação com o Trabalho, corroborando a H2, que propõe a mediação da Satisfação com Trabalho na relação entre a ELP e o DIP, e permitem concluir que a mediação em causa é uma mediação completa, uma vez que o efeito indireto é significativo, ao contrário do efeito direto, ou seja, a mediação explica totalmente a relação entre a variável preditora e a variável critério.

Por fim, o modelo estatístico obtido é significativo ($F(4, 112)= 9.71$, $p<.001$) e explica 26% do DIP ($R^2= .26$).

Capítulo 4- Discussão e Conclusões

A relação entre a liderança e os resultados individuais dos colaboradores, isto é, a satisfação e o desempenho dos mesmos, tem vindo a ser objeto de estudo, tal como mencionado anteriormente. Todavia, remetendo à interligação destas três variáveis, é conclusivo que a literatura existente sobre o tema relaciona principalmente os estilos de liderança, à satisfação e desempenho individuais dos colaboradores (e.g., Bushra et al., 2011 citado por Belias & Koustelios, 2014; Deluga 1991, citado por Weaver, 2015; Purwanto, 2021; Sternberg, 2007; Weaver, 2015). Existindo assim, diferentes estilos de liderança percecionadas como eficazes, sendo que, os estilos de liderança transformacional, transacional e ética são os estilos de liderança que são mais percecionados como eficazes e que por sua vez, se encontram com correlações maiores e mais positivas em relação à satisfação geral dos colaboradores face ao trabalho e também com ao desempenho dos mesmos (Bushra et al., 2011 citado por Belias & Koustelios, 2014; Nordin et al., 2020; Purwanto, 2021; Sternberg, 2007; Weaver, 2015).

Neste seguimento, o presente estudo pretendeu explorar a ELP pelos colaboradores face aos seus superiores hierárquicos diretos, e a sua relação com a Satisfação com o Trabalho e o DIP. O segundo objetivo do estudo passou por perceber o papel da Satisfação com o Trabalho, nomeadamente, se a mesma assume um papel mediador na relação entre a ELP e o DIP. Finalmente, foi ainda testada a relação entre a ELP na Satisfação com o Trabalho, e também a relação entre a Satisfação com o Trabalho e o DIP. Ademais, para cumprir estes objetivos, foram criadas e testadas quatro hipóteses de investigação.

Os resultados obtidos permitem afirmar que a primeira hipótese foi confirmada, referente à influência da ELP no DIP dos colaboradores. Desta forma, é esperado que a perceção de eficácia em relação à liderança contribua para um aumento do desempenho individual de cada um dos 117 colaboradores que participaram no presente estudo.

A confirmação da H1, vai ao encontro do sugerido por Madanchian e colaboradores (2017), isto é, os líderes considerados como eficazes pelos seus colaboradores apresentam maiores níveis de desempenho, uma vez que, segundo os autores a ELP aumenta a autonomia e autoeficácia, essenciais para o DIP dos colaboradores. Da mesma forma, que vai ao encontro de Sandybayev (2019), no qual é referido o aumento do desempenho individual dos liderados, do superior hierárquico direto em avaliação percecionado como positivo e eficaz, pois consideram que o mesmo os inspira, orienta e apoia para desempenharem melhor as suas funções e responsabilidades.

Reis e Lopes (2019) acrescentam que a ELP origina nos liderados mais empenho em relação a um objetivo comum, podendo eventualmente originar que os colaboradores tenham de fazer tarefas extra-papel, potencializando desta forma, maiores níveis de desempenho.

Os mesmos resultados convergiram com os resultados de outros estudos feitos anteriormente por outros autores (e.g., Butler & Cantrell, 1997; Gil et al., 2005; Pudyaningsih et al., 2020; Yousef, 2020; etc.).

Contrariamente, de um modo geral, se os participantes em estudo tivessem avaliado a liderança que recebem como ineficaz, poderia significar que o líder era mais focado nos objetivos organizacionais, tomando decisões unilateralmente, sem ter em atenção as necessidades individuais de cada colaborador (Belias e Koustelios, 2014).

Não obstante, confirmou-se, da mesma maneira a H2a, referente igualmente à perceção de liderança como eficaz por parte dos colaboradores, observando-se que a mesma tem impacto na Satisfação com o Trabalho dos colaboradores. Logo, é esperado que os colaboradores ao percecionarem a liderança que recebem dos seus superiores hierárquicos como eficaz, não só aumentam os seus níveis de desempenho, como também de satisfação em relação ao trabalho que executam.

Neste seguimento, tais resultados postulam, à luz da psicologia positiva, que a relação positiva e significativa entre as duas variáveis, origina menores níveis de *stress*, *burnout*, depressão e ansiedade (Meyers et al., 2013), absentismo, *turnover* e de comportamentos contraproduativos (Lok & Crawford, 2004; Rafferty & Griffin, 2009; Shaju & Subhashini, 2017; Yousef, 2020).

Consequentemente, proporciona nos colaboradores maiores níveis de bem-estar, compromisso, e identificação organizacionais, motivação e desempenho (Lok & Crawford, 2004; Shaju & Subhashini, 2017).

Por outro lado, os resultados obtidos relativamente à segunda hipótese em estudo, referente à mediação da Satisfação com o Trabalho, na relação entre a ELP e o DIP, permitem a confirmação da mesma, observando-se uma mediação completa da satisfação laboral na relação entre a ELP e o DIP. Ou seja, a ELP influencia indiretamente a perceção de desempenho de cada colaborador através da satisfação que os colaboradores percecionam em relação ao seu trabalho. A relação positiva entre as variáveis demonstra que, quanto mais os colaboradores percecionam a liderança que recebem dos seus superiores como positiva e eficaz, maiores serão os níveis de satisfação em relação ao trabalho, que consequentemente origina maiores níveis de perceção de desempenho por parte dos mesmos.

Resultados semelhantes foram encontrados nos estudos já mencionados, de Butler e Catrell (1997), onde demonstraram a influência positiva da adoção de comportamentos de liderança percebidos como eficazes tanto na satisfação, como no desempenho, onde consequentemente aumentou os níveis dos mesmos. Assim como sugerido por diferentes autores e presente em outros estudos (e.g., Ferreira et al., 2010; Gil et al., 2005; Lok & Crawford, 2004; Pudyaningsih et al., 2020; Shaju & Subhashini, 2017; Yousef, 2020; etc.).

Não obstante, uma vez que os colaboradores incluídos na amostra do presente estudo percebem a liderança que recebem como positiva e eficaz, segundo o trabalho realizado por Hamlin e Whitford (2020) tais resultados podem demonstrar que os líderes avaliados apresentam o trabalho de uma forma organizada, simples e clara, fornecem *feedback*, apresentam apoio, compreensão, confiança, respeito e suporte, no qual, tentam atender e avaliar as necessidades de cada colaborador, promovem, incentivam e motivam os colaboradores para o desenvolvimento pessoal e profissional, pois segundo os autores, estes são alguns comportamentos que se encontram associados a comportamentos de liderança tidos como eficazes.

Na mesma ótica, Reis e Lopes (2019) complementam que os colaboradores ao apresentarem níveis positivos de ELP em respeito os seus líderes, significa que os mesmos se sentem ouvidos e respeitados, havendo um diálogo bidirecional nas tomadas de decisão bem como se sentem persuadidos positivamente face às qualidades e competências dos seus líderes.

Ainda assim, os colaboradores podem igualmente sentir que os seus superiores são capazes de antecipar os riscos, compreendendo e solucionando novos problemas (Vaculik, 2014).

Porém, dos autores e estudos já mencionados, ressalva-se o estudo de Pudyaningsih e colegas (2020), que há semelhança do presente estudo demonstrou a influência da Satisfação com o Trabalho na relação entre a liderança e o desempenho dos colaboradores, na medida em que mediou esta relação, e onde demonstrou que a liderança influencia a satisfação e o desempenho dos colaboradores, assim como a satisfação influencia o desempenho dos colaboradores. Uma vez que, para os colaboradores, o líder combina um conjunto de características e qualidades que são capazes de responder às necessidades tanto dos colaboradores, como da equipa e organização, proporcionando assim, maiores níveis de satisfação e desempenho.

Neste sentido, a resposta às necessidades de grupo e organizacionais, facilita a resposta às necessidades individuais, bem como tem impacto na influência e no aumento dos resultados individuais, isto é, a Satisfação com o Trabalho e o desempenho. Dado que, o clima, a cultura, o compromisso, as políticas legas, os valores e a visão organizacionais, têm impacto na percepção de liderança, satisfação e desempenho dos colaboradores que consequentemente têm impacto para o sucesso organizacional (Bendassolli, 2012; Ferreira et al., 2010; Gil et al., 2005; Locke, 1976 citado por Henne & Locke, 1985; Madureira & Rodrigues, 2011; Rickley & Stackhouse, 2022).

Por outro lado, ao pensar na Satisfação com o Trabalho, seria inesperado face aos resultados já demonstrados e à literatura mencionada que o mesmo não promovesse e aumentasse os níveis de DIP, como resultado, a última hipótese, H2b, também se confirmou.

Ainda assim, Fritzsche e Parrish (2005) mencionam que o bem-estar e satisfação geral com vida tem impacto na satisfação laboral, uma vez que, a desassociação das emoções é algo difícil de fazer.

Porém, estes resultados ajudam a suportar a teoria “trabalhadores felizes, trabalhadores produtivos”, que enfatiza a ideia de que os trabalhadores e colaboradores que se encontram mais satisfeitos em relação ao seu trabalho, apresentam de uma maneira geral, mais produtividade e consequentemente maiores níveis de desempenho (Butler & Cantrell, 1997; Elçi & Alpkan, 2008; Ferreira et al., 2010; Koopmans et al., 2011).

Por fim, conclui-se que as quatro hipóteses de investigação foram confirmadas, deste modo, os líderes através das suas características e qualidades percebidas pelos seus colaboradores como positivas e eficazes perfazem a ELP, que por sua vez, aumenta sentimentos positivos em torno das atividades laborais, nomeadamente, da Satisfação com o Trabalho, aumentando consequentemente o desempenho dos colaboradores. Assim, a adoção de comportamentos e atitudes que perfazem a ELP por parte dos superiores hierárquicos avaliados, é evidentemente uma vantagem estratégica para as organizações.

Desta forma, o presente estudo contribui para uma visão e análise geral em relação às percepções dos colaboradores face à eficácia de liderança que recebem, à satisfação e ao desempenho dos próprios.

4.1. Implicações teóricas e práticas

Embora este estudo tenha vindo complementar as teorias já existentes, no âmbito da psicologia social e organizacional, esta dissertação contribui para o aprofundamento da literatura a respeito

das variáveis que foram incluídas no modelo de investigação: Eficácia de Liderança Percebida, Satisfação com o Trabalho e Desempenho Individual Percebido, todas avaliadas segundo a percepção dos colaboradores.

Quanto às relações entre as variáveis, os resultados, suportam empiricamente as conceptualizações encontradas na literatura, todavia, ressalva-se que a maioria dos estudos existentes em relação a esta temática analisa a influência e a importância dos diferentes estilos de liderança nos *outcomes* individuais, isto é, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Desta forma, é possível afirmar que este estudo permite complementar e aprofundar o conhecimento, não só relativamente ao construto da percepção de eficácia de liderança, como também da sua importância para a satisfação e desempenho percebidos pelos colaboradores, contribuindo igualmente, para uma visão mais abrangente e geral sobre estes construtos.

Porém, novas investigações deverão continuar a ter em conta a promoção de sentimentos e emoções que satisfaçam os colaboradores e a organização, à luz da psicologia positiva, aprofundando e analisando a compreensão dos seus promotores.

A nível prático poderá ser interessante para os líderes adotarem os comportamentos tidos como eficazes a nível da percepção dos seus liderados, e a nível dos objetivos organizacionais, uma vez que, estes podem originar maiores níveis de satisfação e desempenho, que por sua vez beneficia tanto os colaboradores e líderes, como as metas e objetivos propostos pela organização/ empresa em que estão inseridos, contribuindo assim para um bem-comum (Butler & Cantrell, 1997; Elçi & Alpkın, 2008; Ferreira et al., 2010; Koopmans et al., 2011).

No mesmo seguimento, contribui para que as organizações estejam mais disponíveis para compreender os motivos e necessidades de cada pessoa. Desta forma, ao explorarem os motivos pelos quais os trabalhadores se encontram mais satisfeitos, ou pelo contrário, insatisfeitos, poderão adotar medidas que visem solucionar a problemática, que consequentemente afeta o desempenho de cada um, que por sua vez, afeta a produtividade e eficácia da organização (Ferreira et al., 2010; Reis & Lopes, 2019). Uma vez que, quando os colaboradores se encontram insatisfeitos, não só apresentam maiores níveis de comportamentos contraproducentes, absentismo, *stress*, depressão, *burnout* e ansiedade (Meyers et al., 2013), como também menos comprometimento organizacional, que consequentemente baixa os níveis de desempenho e aumenta as intenções de *turnover* (Lok & Crawford, 2004; Rafferty & Griffin, 2009; Shaju & Subhashini, 2017; Yousef, 2020).

Por fim, este estudo poderá ainda ajudar, a reforçar a importância do papel do líder, uma vez que, a forma como os trabalhadores percebem os seus líderes tem impacto na forma como estes respondem perante diferentes situações, e tem impacto a nível emocional. Reforça-se, assim, a necessidade de se capacitar e desenvolver os líderes para estas necessidades inerentes ao sucesso e bem-estar dos colaboradores e da organização, podendo contribuir de uma forma prática para o investimento de programas de gestão de liderança de modo a capacitar os líderes consoante o que é tido como uma liderança positiva e eficaz.

4.2. Limitações e Direções futuras

O presente estudo não está isento de limitações. Primeiramente, por ser um estudo de natureza correlacional não permite testar relações de causalidade entre as variáveis em causa, sendo apenas possível verificar se a relação entre ambas existe. Como resultado, estudos correlacionais não garantem a direção da relação, pelo que as relações podem ser bidirecionais ou até inversas, ou seja, a ELP influencia o DIP e a Satisfação com o Trabalho dos colaboradores, mas o DIP e a Satisfação com o trabalho podem igualmente influenciar a percepção que os colaboradores têm em relação à eficácia de liderança que recebem. Ou por outro lado, verificou-se que a Satisfação com o Trabalho influencia o DIP dos colaboradores, todavia o mesmo pode influenciar também a satisfação dos trabalhadores.

Para examinar relações causais, será necessário que em investigações futuras se realizem estudos com um design longitudinal ou experimental.

A amostra por conveniência, revelou-se outra limitação neste estudo, uma vez que não foi possível fazer uma generalização dos resultados obtidos aplicados à população, contando apenas com uma amostra inferior a 200 participantes (n=117), todavia ocorreu ainda, uma grande assimetria no que concerne o sexo dos participantes, uma vez que, a maioria dos mesmos, corresponde ao sexo feminino (71.8%).

Desta forma, seria benéfico para estudos futuros a recolha de uma amostra maior, mais heterogénea e equilibrada, de modo a permitir uma maior generalização dos resultados.

Neste seguimento, ressalva-se que o questionário foi somente distribuído e por consequente, submetidas as respostas em formato *online*, o que à partida pode limitar a recolha da amostra. Consequentemente, o mesmo só funcionou com acesso à *internet*, existindo assim, a possibilidade da presença de alguns efeitos de autoseleção.

Por outro lado, tendo em conta que a análise deste estudo incidiu unicamente nas percepções dos colaboradores, é importante ressaltar a subjetividade inerente a cada variável, bem como a hipótese de enviesamento de respostas, devido ao facto de se tratar de estudo maioritariamente auto-avaliativo (Madureira & Rodrigues, 2011).

Madureira e Rodrigues (2011) reforçam que a medição da avaliação, principalmente no DIP, pode ser ambígua, não só pela subjetividade inerente como também, pelo *gap* existente entre o que é descrito/pedido e o efetivo, contrariando a objetividade da avaliação do DIP.

Desta forma, recomenda-se que em estudos futuros seja usado outros métodos de avaliação como complemento, como por exemplo, no estudo de Hamlin e Whitford (2020) onde utilizaram dados qualitativos (i.e., entrevistas semiestruturadas) e observação. Deste modo, os resultados encontrados ficariam mais clarificados e solidificados. Da mesma forma, o estudo ficaria mais rico se fosse usado diferentes fontes de informação (Ramos-Villagrasa et al., 2019), ou seja, se fosse igualmente avaliado as percepções do líder, bem como políticas organizacionais que visão promover a satisfação, o desempenho e desenvolvimento contínuo dos colaboradores e dos líderes. Sendo que o apoio e promoção de desenvolvimento e bem-estar organizacionais são comuns aos indicadores e fatores que promovem positivamente as três variáveis, contudo devido a constrangimentos de tempo e espaço, não foi possível proceder-se a esta análise, para além de que, este estudo contou com a participação de diversos trabalhadores de diferentes setores e atividades em Portugal, logo esta recolha seria mais difícil, não se tratando assim de um estudo-caso.

Em suma, propõe-se que, futuramente, sejam adicionadas novas variáveis ao modelo, como por exemplo os diferentes tipos de regime de trabalho (presencial, híbrido e teletrabalho a 100%), uma vez que, as interações estabelecidas e as relações interpessoais diferem bastante, consoante o contexto. Adicionalmente, e tal como referido por Ramos-Villagrasa e colaboradores (2019) acrescentar as percepções e avaliações dos líderes. De igual forma, seria interessante complementar com as medidas e políticas que as organizações dos quais os trabalhadores e líderes estão a ser alvo de estudo, têm para a promoção dos indicadores e fatores apresentados na literatura que contribuem para o modelo estudado. Seria igualmente interessante compreender à posteriori a percepção dos colaboradores e líderes sobre essas mesmas medidas e políticas organizacionais.

4.3. Considerações finais

As constantes mudanças inerentes à globalização, ao meio organizacional e empresarial, bem como à rápida evolução tecnológica, permite afirmar que o investimento no capital humano é cada vez mais um fator diferencial e competitivo perante todos os *stakeholders* (Benmira & Agboola, 2021; Ferreira et al., 2010; Silva et al., 2020).

O aumento do investimento do capital humano, exige constante análise e avaliação de indicadores e fatores que o podem potenciar tanto a nível dos colaboradores como da própria organização. As três variáveis em estudo deverão, assim, ser continuamente analisadas, estudadas e avaliadas para que possam servir da melhor maneira possível o capital humano das organizações/empresas levando ao sucesso organizacional.

Pode-se considerar que, o objetivo principal desta dissertação foi alcançado, nomeadamente, na demonstração através dos dados obtidos da interligação das variáveis em estudo, a Eficácia de Liderança Percebida, a Satisfação com o Trabalho e o Desempenho Individual Percebido. Este estudo permite aprofundar o conhecimento e, conseqüentemente, o estudo destas variáveis, complementando assim a literatura existente sobre este tema. A exposição empírica, através do questionário, demonstra que, o aumento da eficácia na liderança de um superior hierárquico terá um efeito positivo na Satisfação com o Trabalho e, desse modo, afetará o desempenho individual dos colaboradores diretamente afetados por esse líder.

É com base nestas relações que se assume que as organizações devem promover a formação e desenvolvimento dos líderes para a adoção de comportamentos e atitudes que visão a percepção de eficácia de liderança por parte dos colaboradores, uma vez que, traz repercussões positivas tanto para a organização como para os trabalhadores que a constituem. Bem como, a criação de um ambiente de trabalho e medidas organizacionais que sejam facilitadoras e promotoras da satisfação e do desempenho dos colaboradores.

Desta forma, a abordagem apresentada pode resultar em equipas e colaboradores mais satisfeitos e produtivos, dando origem a um desempenho organizacional mais aprimorado.

Referências Bibliográficas

- Amin, F. A. B. M., Mokhtar, N. M., Ibrahim, F. A., Nishaalni., & Nordin, M. N. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*12(11), 5224-5228.
- Appel, M., Wendt, G. W., & de Lima Argimon, I. I. (2010). A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction-A review. *European Scientific Journal*, 10(8).
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia Argumento*, 30(68). <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of Leadership Theory. *BMJ Leader*, 5(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Besen E, Matz-Costa C, Brown M, Smyer MA, Pitt-Catsoupes M. Job Characteristics, Core Self-Evaluations, and Job Satisfaction: What's Age Got to Do with It? *The International Journal of Aging and Human Development*. 2013;76(4):269-295. doi:10.2190/AG.76.4.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1997). *Effects of Perceived Leadership Behaviors on Job Satisfaction and Productivity*. *Psychological Reports*, 80(3), 976–978. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.80.3.976>
- Campbell, J. P. (2012). Behavior, performance, and effectiveness in the twenty-first century. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 1, 159-194.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). *The modeling and assessment of work performance*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.
- Cardoso, H. F., & Baptista, M. N. (2014). Escala de Autoeficácia no Trabalho (EAE-T): relatório técnico não publicado. *Universidade São Francisco*, Itatiba: São Paulo
- Carlotto, M., S., & Câmara, S., G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *PsicoUSF*, 13(2), 203-210.
- Charbonnier, V. A. & Roussel, P. (2012), *Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations*. *Can J Adm Sci*, 29: 280-293. <https://doi.org/10.1002/cjas.232>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. doi:10.1002/1099-1379(200011)21:7<747:aid-job46>3.0.co;2-j
- Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271–. doi:10.3389/fpsyg.2020.590271
- Crawford, J. A., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114–133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>
- Cruz, M. R. P., Nunes, A. J. S., & Pinheiro, P. G. (2011). Fiedler's Contingency Theory: Practical Application of the Least Preferred Coworker (LPC) Scale. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 10(4).
- Cunha, C. M., de Almeida Neto, O. P., & Stackfleth, R. S. (2016). Principais métodos de avaliação psicométrica da confiabilidade de instrumentos de medida. *Revista de Atenção à Saúde*, 14(49), 98-103.

- Elçi, M., & Alpan, L. (2008). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297–311. doi:10.1007/s10551-008-9709-0
- Erkutlu, H. (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 7, pp. 708-726. <https://doi.org/10.1108/02621710810883616>
- Falkenburg, K. & Schyns, B. (2007), "Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours", *Management Research News*, Vol. 30 No. 10, pp. 708-723. <https://doi.org/10.1108/01409170710823430>
- Ferreira, J., Fernandes, R., Santos, E., & Peiró, J. (2010). Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Psychologica*, 2(52), 7-34.
- Fontova-Almató, A., Suñer-Soler, R., Salleras-Duran, L., Bertran-Noguer, C., Congost-Devesa, L., Ferrer-Padrosa, M., & Juvinyà-Canal, D. (2020). Evolution of Job Satisfaction and Burnout Levels of Emergency Department Professionals during a Period of Economic Recession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 921. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030921>
- Fritzsche, B. A., & Parrish, T. J. (2005). Theories and research on job satisfaction. Career development and counseling: *Putting theory and research to work*, 180-202.
- Gil, F., Rico, R., Alcover, C.M. and Barrasa, Á. (2005), "Change-oriented leadership, satisfaction and performance in work groups: Effects of team climate and group potency", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20 No. 3/4, pp. 312-328. <https://doi.org/10.1108/02683940510589073>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organization Behavior and Human Performance*, p.250-279
- Hamlin, R. G., & Whitford, S. (2020). Perceived managerial and leadership effectiveness within the Canadian public sector. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21406>
- Henne, D., Locke, E., A. (1985). Job dissatisfaction: what are the consequences?. *International Journal of Psychology*, 20(2), 221–240 -. <http://doi.org/10.1080/00207598508247734>
- Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, Present, and Future: An Evolution of an Idea. *Journal of Arts & Humanities*, 8(2). <https://doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>
- Jakada, M. B., Kassim, S. I., Hussaini, A., Mohammed, A. I., & Rabi'u, A. (2020). Construct validity and reliability of individual work performance questionnaire. *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 4(2), 155-164.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs, 207-241.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2013). Measuring individual work performance: *Identifying and selecting indicators*. *Work*, 48(2), 229-238. doi:10.3233/WOR-131659
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2014). Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis. *Journal of applied measurement*, 15(2), 160–175.

- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International review of industrial and organizational psychology*, 1, 1-35
- Lok, P., & Crawford, J. (2004), "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23 No. 4, pp. 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. & Taherdoost, H (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048.
doi: 10.1016/j.proeng.2017.02.505
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa-Desafios e limitações do SIADAP
- Meyers, M. C., Woerkom, M., Bakker, A., B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618–632. doi:10.1080/1359432X.2012.694689
- Nascimento, J. C. (2021). Liderança transformacional e autoliderança como potenciadores de bem-estar em contexto de teletrabalho [Dissertação de doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa]. *Repositório comum*. <http://hdl.handle.net/10400.26/37393>
- Nordin, M. N., Mustafa, M. Z., & Razzaq, A. R. (2020). Headmaster Leadership Effect On Task Load Of Special Education Integration Program Teacher. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 451-456. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8251>
- Oliveira Rodrigues, A., Ferreira, M. C., & Mourão, L. (2013). O fenômeno da liderança: uma revisão das principais teorias. *Revista Fragmentos de Cultura-Revista Interdisciplinar de Ciências Humanas*, 23(4), 587-601.
- Ouakouak, M.L., Zaitouni, M.G. and Arya, B. (2020), "Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 2, pp. 257-279. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0206>
- Pudyaningsih, A., Dwiharto, J., & Ghifary, M. (2020). The role of work satisfaction as a mediation leadership on employee performance. *Management Science Letters*, 10(16), 3735-3740.
- Pulakos, E., D., Arad, S., Donovan, M., A., & Plamondon, K., E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. doi:10.1037/0021-9010.85.4.612
- Purwanto, A. (2021). *The Role of Job Satisfaction in the Relationship between Transformational Leadership, Knowledge Management, Work Environment and Performance*. *Papers.ssrn.com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3986851
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. *The Sage handbook of organizational research methods*, 196-212.
- Ramachandran, S., Balasubramanian, S., James, W. F., & Al Masaeid, T. (2023). Whither compassionate leadership? A systematic review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00340-w>
- Ramdani, Z., Marliani, R., & Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 405-414.

- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 195–205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>
- Reis, F. L. D., & Lopes, C. (2019). A inteligência emocional como factor determinante da liderança.
- Rickley, M. & Stackhouse, M. (2022), "Global Leadership Effectiveness: A Multilevel Review and Exploration of the Construct Domain", Osland, J.S., Reiche, B.S., Szkudlarek, B. and Mendenhall, M.E. (Ed.) *Advances in Global Leadership* (Advances in Global Leadership, Vol. 14), *Emerald Publishing Limited, Bingley*, pp. 87-123. <https://doi.org/10.1108/S1535-120320220000014004>
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance: Critical Review. *International Journal of Economics and Management*, 1 (1) , 47-55
- Sethuraman, K., & Suresh, J. (2014). Effective Leadership Styles. *International Business Research*, 7(9). doi:10.5539/ibr.v7n9p165
- Shaju, M. & Subhashini, D. (2017) A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry. *Journal of Management Research*, 9(1), 117-130. <https://doi.org/10.5296/jmr.v9i1.10420>
- Silva, C., Paschoalotto, M., & Endo, G. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i1.36370>
- Sousa, Á. (2019). Coeficiente de correlação de Pearson e coeficiente de correlação de Spearman: o que medem e em que situações devem ser utilizados?. *Correio dos Açores*, 19-19.
- Sternberg, Robert J. (2007). A systems model of leadership: WICS.. *American Psychologist*, 62(1), 34–42. doi:10.1037/0003-066X.62.1.34
- Vaculik, M., Prochazka, J., & Smutny, P. (2014). Competencies and Leadership Effectiveness : Which Skills Predict Effective Leadership? *In European Conference on Management, Leadership & Governance.-.* doi:10.13140/2.1.2931.9364
- Weaver Jr, C. P. (2015). Perceived organizational support and job overload as moderators on the relationship between leadership effectiveness and job satisfaction. *Emerging Leadership Journeys*, 8(1), 79-100.
- Wyse, M. R. (2018). Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano. *Revista de ciências gerenciais*, 22(36), 134-141.
- Yan, J., & Hunt, J. G. J. (2005). A Cross Cultural Perspective on Perceived Leadership Effectiveness. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), 49–66. <https://doi.org/10.1177/1470595805050824>
- Yousef, D.A. (2000), "Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15 No. 1, pp. 6-24. <https://doi.org/10.1108/02683940010305270>

Anexos

Anexo A- Questionário

Consentimento Informado:

Antes de mais, gostaríamos de agradecer a sua colaboração. Este estudo está a ser conduzido no âmbito da realização da tese de Mestrado de Psicologia Social e das Organizações no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa pela aluna Bárbara Domingues de Meneses dos Santos. O presente estudo tem como interesse perceber o papel mediador da Satisfação Laboral na relação entre a Eficácia da Liderança percebida pelos colaboradores no Desempenho Individual percebido dos mesmos.

A sua participação é muito importante e voluntária. As suas respostas serão anónimas. Caso decida terminar a sua participação antes de concluir o questionário, basta fechar a janela do seu browser e as suas respostas não serão consideradas.

Este questionário destina-se a pessoas que já tenham trabalhado ou trabalham há mais de seis meses na mesma empresa/instituição/organização, ou que tenham estagiado na mesma empresa/instituição/organização num período mínimo de seis meses.

Quando se deparar com perguntas sobre o seu “LÍDER ou CHEFE”, referimo-nos à pessoa que dirige e avalia o seu trabalho de forma mais regular.

De acordo com as normas da Comissão de Proteção de Dados, os dados recolhidos são anónimos. Caso tenha alguma dúvida pode contactar: bdmss@iscte-iul.pt

Antes de iniciar, confirme, por favor, a seguinte informação: Estou consciente de que a minha participação é voluntária e posso interromper em qualquer momento, simplesmente fechando a página; As minhas respostas serão anónimas e ninguém poderá aceder à minha identidade; As minhas respostas serão utilizadas exclusivamente para investigação e acedidas apenas pelos investigadores envolvidos na realização deste estudo; Sou maior de idade.

☐ Concordo em Participar

☐ Não concordo em Participar

Trabalha/ ou já trabalhou num período mínimo de 6 meses contínuos na mesma organização/empresa?

☐ Sim

☐ Não

Tempo de experiência no trabalho atual:

☐ 6 meses - 1 ano

☐ 1 ano - 3 anos

☐ 3 anos - 5 anos

☐ 5 anos - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

Como operacionaliza o seu trabalho?

☐ Presencial

☐ Teletrabalho (100% remoto)

☐ Híbrido (presencial e teletrabalho)

Há quanto tempo está nesse regime?

☐ Menos de 3 meses

☐ 3 meses - 6 meses

☐ 6 meses - 1 ano

☐ 1 ano - 3 anos

☐ 3 anos - 5 anos

☐ Mais de 5 anos

Há quanto tempo trabalha com o seu ATUAL líder?

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ 6 meses - 1 ano
- ☐ 1 ano - 3 anos
- ☐ 3 anos - 5 anos
- ☐ 5 anos - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Pedimos-lhe que reflita sobre o seu trabalho e responda de 1 (Muito Insatisfeito) a 7 (Muito Satisfeito) consoante o seu Grau de Satisfação perante as seguintes afirmações:

1. A satisfação que o trabalho produz por si mesmo
2. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas em que se destaca
3. As oportunidades oferecidas pelo seu trabalho para realizar tarefas que gosta
4. O salário que recebe
5. Os objetivos, metas e índices de produção que deve alcançar
6. A limpeza, higiene e saúde do seu local de trabalho
7. O ambiente físico e o espaço que dispõe o seu local de trabalho
8. A iluminação do seu local de trabalho
9. A ventilação do seu local de trabalho
10. A temperatura do seu local de trabalho
11. As oportunidades de formação oferecidas pela instituição
12. As oportunidades de progressão profissional
13. As relações pessoais com os seus superiores hierárquicos
14. A supervisão recebida
15. A proximidade e a frequência com que é supervisionado
16. A forma como os seus superiores avaliam as suas tarefas
17. A “igualdade” e a “justiça” no tratamento que recebe da sua instituição/empresa

18. O apoio que recebe dos seus superiores hierárquico
19. A capacidade de decidir autonomamente aspetos relativos ao seu trabalho
20. A sua participação nas decisões do seu departamento ou secção
21. A sua capacidade de decidir autonomamente e participar nas decisões do seu grupo de trabalho relativas à instituição/empresa.
22. O grau em que a sua instituição/empresa cumpre a legislação laboral
23. A forma como se realiza a negociação relativa a aspetos laborais na sua instituição/empresa

De seguida, pedimos-lhe que responda de 1 (Nunca) a 7 (Sempre) consoante a frequência de alguns comportamentos/ atitudes e ações do seu CHEFE ou LÍDER

1. seu chefe tem uma postura que faz com que tenha respeito por ele
2. Tem orgulho ao estar associado ao seu chefe
3. A sua chefia preocupa-se em ensinar
4. seu chefe transmite confiança
5. seu chefe faz com que os elementos da equipa façam mais do que é esperado
6. Perante um ambiente de mudanças e de novos desafios, o seu chefe consegue transmitir “boa energia”
7. seu chefe promove um ambiente harmonioso
8. seu chefe auxilia no desenvolvimento dos seus pontos fortes
9. Considera a sua equipa coesa
10. seu chefe promove a partilha de informação

Refletindo agora sobre o seu DESEMPENHO INDIVIDUAL pedimos-lhe que responda com que frequência adota os seguintes comportamentos, sendo que (1) corresponde a NUNCA e (7) SEMPRE

1. Sempre que é necessário assumo tarefas complexas
2. Mantenho os meus conhecimentos atualizados
3. Trabalho para manter as minhas capacidades profissionais atualizadas
4. Procuro constantemente novos desafios profissionais
5. Só início novas tarefas quando termino as anteriores
6. Assumi responsabilidades que vão além das minhas competências
7. Geralmente encontro soluções criativas para novos problemas
8. Participo ativamente nas reuniões de trabalho
9. Otimizo o meu planeamento diário
10. Planeio o meu trabalho para que seja sempre terminado dentro do prazo
11. Sei o que necessito para alcançar os resultados profissionais que pretendo
12. Consigo realizar adequadamente o meu trabalho em pouco tempo
13. Em contexto laboral, consigo separar os problemas principais dos problemas secundários

14. Numa situação no trabalho concentro-me sempre nos aspetos positivos
 15. Quando estou a trabalhar perceciono que os problemas são maiores do que na realidade são
 16. Converso com os colegas sobre os aspetos negativos do meu trabalho
 17. Converso com pessoas de fora da organização sobre os aspetos negativos do meu trabalho
 18. Reclamo sobre assuntos sem qualquer importância a nível profissional
-

Qual é a sua idade? (em número)

O seu género?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro/a - por favor indique

As suas habilitações literárias:

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

A sua ocupação:

- ☐ Estudante/ estagiário
- ☐ Trabalhador-Estudante
- ☐ Trabalhador por conta própria
- ☐ Trabalhador por conta de outrem
- ☐ Reformado
- ☐ Desempregado
- ☐ Outra (por favor, indique qual):

Em que setor de atividade trabalha?

- ☐ Comércio
- ☐ Transportes e Armazenagem
- ☐ Alojamento, restauração e similares
- ☐ Atividades Administrativas e dos Serviços de Apoio
- ☐ Atividades de Informação e Comunicação
- ☐ Atividades Financeiras e de Seguros
- ☐ Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e similares
- ☐ Educação
- ☐ Atividades de Saúde Humana e Apoio Social
- ☐ Outra (por favor, indique qual):

Agradecimento

Muito obrigada pelo tempo despendido.

As suas respostas foram gravadas.

Caso tenha alguma dúvida, poderá entrar em contacto.

Obrigada!

Anexo B- Caracterização da amostra

Tabela B.1.- Caracterização da amostra

<i>Variável</i>	<i>n</i>	<i>%</i>	<i>M (DP)</i>	<i>Min-Máx</i>
Género				
Feminino	84	71.8		
Masculino	33	28.2		
Idade			40.71 (12.94)	22-65
Habilitações Literárias				
Ensino Básico	5	4.3		
Ensino Secundário	35	29.9		
Licenciatura	43	36.8		
Mestrado	34	29.1		
Ocupação				
Estudante/estagiário	9	7.7		
Trabalhador-Estudante	9	7.7		
Trabalhador por conta própria	5	4.3		
Trabalhador por conta de outrem	90	76.9		
Reformado	2	1.7		
Desempregado	1	0.9		
Outra	1	0.9		
Operacionalização do Trabalho				
Presencial	71	60.7		
Teletrabalho (100%)	8	6.8		
Híbrido (Teletrabalho rotativo)	38	32.5		
Tempo no Regime				
Menos de 3 meses	2	1.7		
3 meses – 6 meses	5	4.3		
6 meses – 1 ano	24	20.5		
1 ano – 3 anos	28	23.9		
3 anos – 5 anos	10	8.5		
Mais de 5 anos	48	41		
Tempo com o atual líder				
Menos de 6 meses	12	10.3		
6 meses – 1 ano	26	22.2		
1 ano – 3 anos	27	23.1		
3 anos – 5 anos	16	13.7		
5 anos – 10 anos	12	10.3		
Mais de 10 anos	24	20.5		
Total	117	100		

Tabela B.2.- Caracterização, por áreas laborais

<i>Área</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Atividades de Consultoria, Científicas, Técnicas	24	20.5
Atividades de Informação e Comunicação	17	14.5
Atividades Administrativas/ Serviços de Apoio	13	11.1
Atividades de Saúde Humana e Apoio Social	12	10.2
Atividades Financeiras e de Seguros	11	9.4
Educação	10	8.5
Comércio	8	6.7
Serviços Militares e de Defesa	6	5.3
Turismo/ Cultura e Artes	5	4.4
Administração Pública	4	3.5
Transportes e Armazenagem	3	2.5
Aviação Comercial	2	1.7
Mecânico	2	1.7
Total	117	100

Anexo C- Variáveis Compósitas

Tabela C.1.- *Análise descritiva das variáveis compósitas*

	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Máx</i>
Satisfação com o Trabalho		4.71	1.16	1.96	6.87
Eficácia de Liderança Percebida		4.74	1.61	1	7
Desempenho Individual Percebido		5.05	0.62	3.17	6.50
Total	117				