



Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social

**Liderança e satisfação dos colaboradores: um estudo de caso aplicado a
Organizações de Economia Social**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Gestão e Tecnologia
- Instituto Politécnico de Santarém para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Organizações de Economia Social, sob a orientação
da Professora Doutora Susana Leal

Maria do Céu Santos Freire

2016

“Formas talentosas de liderança só ocorrem quando se junta a cabeça e o coração - o sentimento e o pensamento. São as duas asas que tornam possível que o líder voe”. (Goleman, 2013)

À minha Mãe sempre presente....

Às minhas filhas fontes de força ao longo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

A todos os que de alguma forma contribuíram e tornaram possível a realização deste trabalho aqui fica o meu profundo agradecimento. À Professora Susana Leal um agradecimento muito especial. Não me conhecia e aceitou de imediato ser minha orientadora. Muito obrigada pela sua disponibilidade, pela forma generosa como partilhou o seu conhecimento e por tudo o que me ensinou. Desde a primeira hora acreditou que era possível, mesmo quando eu vacilei e pensei que não conseguia, deu-me força e ajudou-me a terminar.

Agradeço também às organizações que tornaram possível a realização deste estudo. Aos presidentes por permitirem a sua realização e aos coordenadores e diretores técnicos pelo apoio na distribuição e recolha dos questionários. Agradeço ainda a todos os trabalhadores que dispensaram algum do seu tempo para responder ao questionário.

Quero agradecer também à minha família. Ana, Nini, Henrique, Zé Pedro, Mana, Mimi obrigada pelo apoio e por compreenderem a minha ausência durante o tempo que dediquei à elaboração da Tese.

A todos muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo investiga de que forma as percepções de liderança ética influenciam o nível de satisfação dos colaboradores. Investiga, ainda, o efeito moderador do significado do trabalho na relação entre liderança ética e satisfação. O estudo é aplicado a três organizações de Economia Social.

A amostra é constituída por 97 trabalhadores. Destes 90% são do género feminino, 45% têm habilitações literárias inferiores ao 9º ano, 28% ensino secundário e 27% ensino superior. A idade média é 43,8 anos (DP:11,1), 14% desempenham cargos de chefia e a antiguidade média na organização é de 11,1anos (DP:7,7).

Os dados foram recolhidos através de questionário. A liderança ética foi medida através da escala de De Hoogh e Den Hartog (2008), abarcando três dimensões: moralidade e justiça, clarificação do papel dos colaboradores, e partilha de poder. A satisfação no trabalho através da escala de Fields (2002) e o significado no trabalho através da escala adaptada por Rego et al. (2013b) de Bakker (2005) e Fry et al. (2005).

As principais conclusões a que se chegou são: (a). As percepções de liderança ética influenciam de modo positivo e significativo a satisfação com o trabalho; (b) O significado do trabalho modera a relação entre a liderança ética e a satisfação no trabalho; (c) A relação entre a liderança ética e a satisfação com o trabalho é mais forte para os indivíduos que possuem mais elevadas percepções de significado do trabalho. As pessoas que atribuem ao seu trabalho maior significado (vocação) reagem mais positivamente/fortemente com maiores níveis de satisfação perante líderes que reconhecem como éticos.

Palavras-chave: Liderança ética, satisfação dos colaboradores, significado do trabalho e Economia Social

ABSTRACT

This study investigates how the perception of ethical leadership influences the level of employee satisfaction. It investigates also the moderating effect of the meaning of work in the relationship between ethical leadership and satisfaction. The study is applied to three organizations of Social Economy.

The sample consists of 97 employees. Of these 90% are female, 45% have qualifications below the 9th grade, 28% secondary education and 27% higher education. The average age is 43.8 years (SD: 11.1), 14% perform management positions and the average seniority in the organization is 11,1 years (SD: 7.7).

Data were collected through a questionnaire. Ethical leadership was measured by De Hoogh and Den Hartog (2008) scale, covering three dimensions: morality and justice, clarification of the employees' role and power sharing. Job satisfaction through the Fields' scale (2002) and meaning at work through the scale adapted by Rego et al. (2013b) by Bakker (2005) and Fry et al. (2005).

The main conclusions reached are: (a) the perceptions of ethical leadership influence positively and significantly the job satisfaction; (b) The meaning of work moderates the relationship between ethical leadership and job satisfaction; (c) The relationship between ethical leadership and job satisfaction is stronger for individuals who have higher perceptions of the meaning of work. People who give their work greater meaning (vocation) react more positively / strongly with higher levels of satisfaction with leaders who recognize as ethical.

Keywords: Ethical leadership, employee satisfaction, meaning of work and Social Economy

INDICE GERAL

1	INTRODUÇÃO.....	1
2	LIDERANÇA.....	5
2.1	Principais conceitos	5
2.2	Primeiras abordagens	8
2.2.1	A abordagem de liderança dos traços e competências	8
2.2.2	As abordagens comportamentais	10
2.2.3	Liderança transacional/liderança transformacional	13
2.2.4	Liderança carismática.....	15
2.2.5	Competências emocionais e liderança positiva	17
2.2.6	Liderança ética	19
3	SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES	23
3.1	Diferentes abordagens.....	24
3.1.1	Abordagem bifatorial	24
3.1.2	Teoria da adaptação ao trabalho	25
3.1.3	Teoria da discrepância.....	26
3.1.4	Modelo da satisfação de facetas.....	26
3.1.5	Teoria do grupo de referência social	27
3.1.6	Abordagens situacionais	27
3.1.7	Modelo das características da função.....	28
3.1.8	Modelo dinâmico da satisfação no trabalho.....	28
3.2	Causas e consequências da satisfação.....	30
3.3	A medição da satisfação com o trabalho.....	32
3.4	A liderança enquanto causa da satisfação.....	33

4	SIGNIFICADO DO TRABALHO	35
4.1	Breve perspectiva histórica	35
4.2	Principais conceitos	36
5	ECONOMIA SOCIAL.....	42
6	MÉTODO	46
6.1	Procedimentos.....	46
6.2	Breve caracterização das organizações.....	46
6.3	Instrumento de medida	48
6.4	Variáveis de controlo	51
6.5	Amostra.....	52
6.6	Medidas de consistência interna	57
7	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	59
7.1	Análise descritiva	59
7.1.1	Médias, desvios- padrão e correlações.....	59
7.1.2	Comparação de resultados por instituição	63
7.2	Teste do modelo conceptual	66
8	CONCLUSÕES	71
8.1	Principais conclusões	71
8.2	Limitações e Estudos Futuros	75
9	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
	ANEXO 1.....	81
	QUESTIONÁRIO	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Género por instituição	54
Gráfico 2:Idade por instituição	54
Gráfico 3:Habilitações literárias por instituição	55
Gráfico 4:Vinculo	55
Gráfico 5:Cargo de chefia	56
Gráfico 6:Antiguidade na organização	56
Gráfico 7:Antiguidade com o líder.....	56
Gráfico 8:Média das variáveis em estudo	60
Gráfico 9:Significado do trabalho	63
Gráfico 10:Satisfação	63
Gráfico 11:Liderança - moralidade e justiça.....	64
Gráfico 12 :Liderança- partilha de poder	64
Gráfico 13 :Liderança - clarificação do papel dos subordinados.....	65
Gráfico 14:Comparação do estudo de De Hoog e Den Hartog com organizações A;B e C	66
Gráfico 15:Efeito moderador do significado do trabalho	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo conceptual	3
Figura 2: Grelha Gerencial	11
Figura 3: Roda da qualidade	32

INDICE DE TABELAS

Tabela 1:Diferença entre líder e gestor.....	6
Tabela 2:Diferença entre gerir e liderar segundo alguns autores.....	6
Tabela 3: Características dos líderes Transformacional e Transacional.....	14
Tabela 4: Características dos líderes carismáticos	15
Tabela 5: Liderança emocional/competências emocionais	17
Tabela 6:Atributos IE/Competências específicas	18
Tabela 7: Características dos líderes éticos.....	21
Tabela 8: Significado/Sentido	37
Tabela 9: Características do significado do trabalho.....	38
Tabela 10: Atributos para que o trabalho seja considerado com significado.....	39
Tabela 11:Questões sobre Significado do Trabalho	49
Tabela 12:Questões sobre Satisfação com o trabalho	49
Tabela 13:Questões sobre Liderança ética.....	50
Tabela 14:Distribuição questionários.....	52
Tabela 15: Caraterização da amostra	53
Tabela 16:Medida de Consistência Interna considerando os valores de Alpha Cronbach	57
Tabela 17:Alpha de Cronbach para as variáveis em estudo.....	58
Tabela 18:Médias,Desvios Padrão e Correlações.....	62
Tabela 19:Média por instituição e diferenças de médias	65
Tabela 20:Resultados da regressão linear múltipla (variável dependente: satisfação). 67	
Tabela 21:Efeito Moderador do Significado do trabalho	69

LISTA DE ABREVIATURAS

ATL- Atelier Tempos Livres

CAT- Centro de Acolhimento Temporário

CIRIEC- Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative),

CD- Centro de Dia

CEP-CMAF- Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações

COJ- Centro de Ocupação Juvenil

DP- Desvio Padrão

ERPI- Estrutura Residencial para Idosos

ETC- Tempo completo

ES- Economia Social

H- Hipótese

IE- Inteligência Emocional

IPSS- Instituições Particulares de Solidariedade Social

L- Liderança

LPC- Least Preferred Co-Worker

OES-Organizações de Economia Social

S- Significado

SAD- Serviço de Apoio Domiciliário

St- Satisfação

UE- União Europeia

1 INTRODUÇÃO

A presente dissertação visa estudar a liderança e a satisfação de colaboradores no universo da Economia Social (ES) e mais concretamente em instituições particulares de solidariedade social (IPSS). As organizações de Economia Social (OES) representam cerca de 7% do PIB, asseguram mais de 100.000 postos de trabalho e a sua existência encontra-se consagrada na constituição da República Portuguesa (artigo 82, nº4, alínea d)). Dentro da ES existem dois grandes grupos de entidades: (a) as cooperativas, que atuam sobretudo ao nível da agricultura, crédito ao consumo, distribuição alimentar, habitação, ensino e (b) as IPSS (mutualidades, misericórdias, associações e fundações), que operam sobretudo ao nível da ação social e saúde (Campos, 2001, citado por Jeantet, 2002).

Estas organizações são, independentemente do seu objeto e da sua dimensão, feitas por pessoas e pelas relações que as pessoas estabelecem entre si. Existem líderes, pessoas que inspiram, motivam, mobilizam e liderados. Interessa estudar de que forma os líderes exercem o seu papel e como influenciam a satisfação dos colaboradores.

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos colaboradores no trabalho. Contribuem para a motivação, envolvimento da equipa, segurança, sentimento de pertença, respeito e credibilidade. Os líderes podem através da sua atuação contribuir para a satisfação dos colaboradores e conduzir as organizações ao sucesso. O tipo de liderança determina o caminho que organização faz, mas sobretudo a forma como o faz. O líder possui um papel fundamental no sucesso ou fracasso de uma organização.

A satisfação no trabalho reflete a forma como uma pessoa se sente em relação ao trabalho em geral. Ou seja, até que ponto um colaborador gosta do seu trabalho, de desempenhar suas atividades, de conviver no ambiente de trabalho. Essa satisfação está muitas vezes relacionada com o tipo de liderança exercido.

Interessa-nos estudar o tipo de liderança exercido e a satisfação dos colaboradores em três organizações de Economia Social pois é possível em contextos diferentes encontrar relações distintas. Serão analisadas e comparadas as percepções de liderança existentes em três organizações de Economia Social e a sua influência sobre a satisfação dos colaboradores.

A questão para qual procuramos resposta com a realização deste trabalho é: «De que forma o tipo de liderança influencia a satisfação dos colaboradores?».

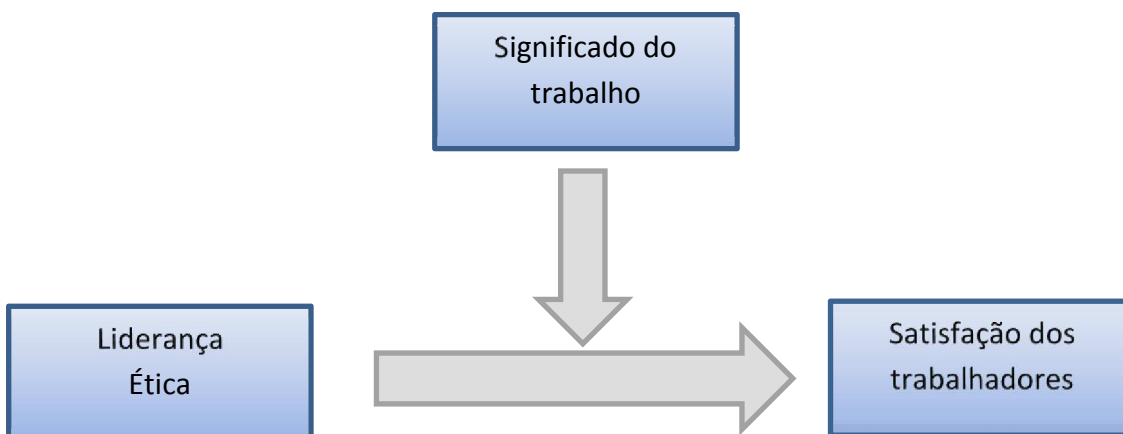
Na sequência desta questão de investigação surge o objetivo geral desta pesquisa: perceber de que forma o tipo de liderança exercido influencia a satisfação dos colaboradores. Para a concretização de tal objetivo considera-se como objeto de estudo três OES. Adicionalmente, face à diversidade de modelos de liderança existentes considerou-se pertinente focar neste estudo a liderança ética (Carroll, 2003). Esta escolha foi assente em duas ordens de razão. Primeiro, a importância de tal abordagem nas OES. Dada a sua natureza «Espera-se que as organizações [de Economia Social] tenham um comportamento ético. Que o relacionamento com os clientes, fornecedores e colaboradores seja assente em princípios éticos» (Souza & Pereira, 2004, p. 262). São organizações que surgem para responder a problemas de pessoas tendo por base princípios de solidariedade. «Os atores de economia social aparecem como tendo objetivos que ultrapassam a sua própria pessoa e que se orientam para o interesse comum» (Jeantet, 2002, p. 34). Segundo, porque apesar de existirem muitos estudos sobre liderança e satisfação dos colaboradores, a relação entre ambas nas IPSS ainda não foi muito estudada, o que confere originalidade à presente investigação.

Por sua vez os objetivos específicos da tese são: (a) descrever as percepções de liderança ética nas organizações de Economia Social em estudo; (b) analisar o nível de satisfação dos colaboradores; (c) estudar o papel que as percepções de liderança ética exercem na satisfação dos colaboradores; (d) testar se o significado do trabalho modera a relação entre as percepções de liderança ética e a satisfação dos colaboradores; e (e) comparar as três organizações de Economia Social quanto às variáveis em estudo.

Tendo por base os objetivos apresentados desenvolvemos o modelo conceptual que apresentamos na Figura 1. Consideramos que as percepções da liderança ética influenciam a satisfação dos trabalhadores. O significado do trabalho modera a relação que existe entre a percepção da liderança e a satisfação dos colaboradores.

Transmitir aos colaboradores a ideia de que o que estão a fazer é importante e as razões dessa importância é uma forma de os líderes darem significado ao trabalho realizado pelos seus colaboradores. Existem líderes que lembram constantemente aos colaboradores o objetivo do seu trabalho e dão significado às tarefas que os colaboradores desempenham no dia-a-dia, mesmo as mais simples (Goleman, Boyatzis & McKee, 2003, p. 80).

Figura 1: Modelo conceptual



A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos. O primeiro e atual capítulo é a introdução. Os capítulos 2, 3 e 4 são dedicados à revisão da literatura. O capítulo 2 contempla as teorias da liderança, nomeadamente as abordagens dos traços e das competências, as abordagens comportamentais, a liderança transacional e transformacional, a liderança carismática e a liderança ética. O capítulo 3 aborda a satisfação dos colaboradores, as suas diferentes abordagens, bem como as causas e as consequências da satisfação. O capítulo 4 é dedicado ao significado do trabalho.

No capítulo 5 apresentamos as questões de natureza metodológica: caracterização das organizações em estudo, instrumentos de medida e amostra. O capítulo 6 é dedicado à apresentação dos resultados e discussão dos mesmos. Por fim, no capítulo 7 apresentamos as conclusões, as limitações do estudo e as sugestões para investigações futuras.

2 LIDERANÇA

2.1 Principais conceitos

O tema da liderança tem sido alvo de interesse de muitos investigadores ao longo dos tempos. As definições de liderança são muitas e variam quase tanto quanto o número de investigadores que se dedicaram ao tema. Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) as diferenças entre as diversas teorias existem porque os termos “líder” e “liderança” dão azo a diferentes interpretações. Ora, esta diversidade de interpretações alarga o leque de possibilidades de reflexão e compreensão da temática.

São diversas as definições de liderança existentes na literatura. Reunimos as principais:

- Liderar «implica a existência de um indivíduo que tem capacidade de influenciar um grupo de indivíduos». (Carvalho Ferreira, Neves e Caetano, 2011, p. 429);
- «Capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros» (House et al., 1977 ,citado por Cunha et al., 2007, p. 332);
- «É um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar os objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização» (Yuki citado por Cunha et al., 2007, p. 332)
- «Tentativas de influência que suscitam o empenhamento entusiástico dos alvos, eliminando as que resultam em obediência passiva ou aberta», «capacidade de suscitar a participação voluntária das pessoas ou grupos na prossecução de objetivos definidos» (Peletier, citado por Cunha et al., 2007, p. 332);

- «Exercer influência é, assim, exercer autoridade, influência feita de aceitação voluntária» (Lourenço, citado por Cunha et al., 2007, p. 332);
- Liderança «é a capacidade de inspirar, motivar e mobilizar pessoas a atingir e superar metas, ultrapassando aquilo que aparentava ser o seu limite. É a capacidade de tornar a visão do futuro clara e atraente para todos. E finalmente a capacidade de inspirar confiança “cegamente absoluta nos seus seguidores”» (Diniz, 2011, p. 21).

Por outro lado, também importa distinguir as diferenças entre liderança e gestão. Há autores que usam o termo gestão como sinónimo de liderança e líder e gestor de forma indiferente como se de sinónimos se tratasse. Outros consideram a liderança um caso particular da atividade da gestão como é o caso de Mintzberg (1973, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011). Outros consideram, ainda, a gestão um caso particular do processo de liderar como é o caso de Kotter (1990, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011).

Na tabela 1 e 2 apresentamos as diferenças entre líderes e gestores, gerir e liderar, respetivamente.

Tabela 1: Diferença entre líder e gestor

Líderes	Gestores
Emocionais	Mais racionais
Carismáticos	Trabalham mais com a cabeça
Inspiradores	Lidam com eficiência
Tomam riscos	Planeiam
Dinâmicos	Lidam com os procedimentos
Criativos	Controlam
Sabem lidar com a mudança	Lidam com regulamentos
Visionários	Conservadores
Intuitivos	Analíticos
Pró-ativos	Passivos (face aos objetivos)
Desenvolvem novas abordagens	Calculam vantagens
Empáticos	Baixo nível de envolvimento nas relações

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006, p. 333)

Tabela 2: Diferença entre gerir e liderar segundo alguns autores

Autores	Gerir	Liderar
Bennis e Nanus (1985)	«Gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar»	«Liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar»
Rost e	«Gestão é um relacionamento de	«Liderança é uma influência de

Smith (1992)	autoridade»	relacionamento»
Kotter (1992)	«Gestão respeita ao modo de lidar com a complexidade»	«Liderança respeita à forma de lidar com a mudança»
House e Aditya (1997)	«gestão representa a implementação da visão do líder e das mudanças por ele introduzidas, e a manutenção e administração das infraestruturas organizacionais»	«liderança envolve articulação de uma visão organizacional, a introdução de mudanças vultuosas, a atuação inspiracional e a capacidade de lidar com turbulência do ambiente externo»

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2006, p. 333)

Para o regular funcionamento das organizações não se pode dizer que uma ou outra sejam mais importantes, pois na verdade estas complementam-se. As características de cada uma não anulam as da outra.

«Ter visão é ótimo, mas a estabilidade das grandes organizações advém de um número significativo de gestores capazes» (Cunha et al. 2007, p. 334).

Alguns autores consideram que não é possível juntar na mesma pessoa características de líderes e gestores, que as características de uns e dos outros são incompatíveis (Kotter, 1992). Há também quem considere que esta divisão é demasiado redutora e que os líderes podem ser gestores e o contrário também pode acontecer (House & Aditya, 1997).

Rowe (2001) desenvolveu um modelo em que apresenta três tipos de líder: Líder gestor, líder visionário e líder estratégico (sendo este último uma combinação dos anteriores). «O líder gestor enfatiza a estabilidade financeira a longo prazo, procura manter a ordem existente, não investe nas inovações que podem mudar a organização. Falta-lhe a visão, o sonho, a emoção, a criatividade. O líder visionário por seu turno enfatiza a viabilidade da organização a longo prazo. Fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. Mas carece do realismo e da frieza necessária para manter viva a organização no curto prazo. (...) O líder estratégico combina sinergicamente as duas orientações» (Cunha et al., 2007, p. 335).

Podemos concluir que a liderança assume um papel de maior relevo na fase inicial das organizações, ou em momentos de mudança e que a gestão ganha

maior importância nas fases de maior estabilidade. Em termos hierárquicos, a liderança surge associada a níveis de topo, onde são traçadas as linhas orientadoras para atingir os objetivos e a gestão a níveis hierárquicos mais baixos, que trabalham para a concretização desses mesmos objetivos. Existem pessoas com maior tendência para liderar ou para gerir, mas existe também um conjunto de pessoas cujas características lhes permite ser líderes-gestores ou gestores-líderes (Cunha et al., 2007).

Diniz (2011) distingue líder e gestor e defende que os primeiros transformam pessoas e constroem negócios a partir de sonhos e os gestores cumprem funções de coordenação de pessoas e gerem negócios; a gestão é uma ciência e a liderança é uma arte que vem do interior de cada um. A função do líder é motivar e nenhum líder devia aceitar que na sua equipa existisse alguém desmotivado. Não há um perfil de líder; qualquer pessoa se pode tornar líder eficaz desde que tenha vontade e disciplina.

Seguidamente, apresentar-se-ão cinco abordagens de liderança: dos traços e competências, comportamentais, transacional/transformacional, carismática e ética.

2.2 Primeiras abordagens

2.2.1 A abordagem de liderança dos traços e competências

A abordagem de liderança dos traços e competências procura encontrar traços físicos, características de personalidade e aptidões comuns aos líderes que permitem distinguir os líderes eficazes dos ineficazes (Cunha et al., 2007).

«Um indivíduo com certos traços tem mais probabilidade de ser um líder eficaz do que pessoas que deles carecem, mas tal não lhe garante automaticamente a eficácia; a importância relativa dos diferentes traços depende das situações» (Mumford et al., 2000, citado por Cunha et al., 2007, p. 341).

Alguns dos traços relevantes para a eficácia dos gestores são: energia e tolerância ao *stress*; autoconfiança, maturidade emocional, honestidade/integridade, motivação para o êxito, motivação para o poder

social, capacidade recetiva, adaptabilidade, independência e curiosidade. Estas características, quando existem isoladamente, têm uma força diferente da que têm quando conjugadas entre si; por outro lado, a inexistência de um traço pode ser compensada com a existência de outro, mais ainda dependendo da situação, há traços que se adequam melhor ou pior (Cunha et al., 2007).

Segundo Cunha et al. (2007, p. 342), o padrão mais adequado para o exercício da liderança resulta de uma elevada motivação para o poder social («assertivos, com vontade de usar o poder para organizar e dirigir as atividades do grupo, negociar acordos favoráveis, (...) desejo de influenciar os outros, não para manipulá-los e alcançar engrandecimento pessoal mas para desenvolver e fortalecer os colaboradores e alcançar os objetivos organizacionais») e de uma elevada orientação afiliativa.

As competências mais relevantes para a eficácia dos líderes são três: (a) as técnicas – que correspondem ao conhecimento acerca do modo de realizar as tarefas especializadas, bem como à capacidade para usar as técnicas e equipamentos que permitem realizar tais atividades; (b) as interpessoais – conhecimento acerca do comportamento humano; capacidade para compreender as atitudes, sentimentos e motivos de outras pessoas; sensibilidade social e capacidade de comunicação; (c) as conceptuais – capacidade analítica, pensamento lógico, capacidade de conceptualizar relações complexas e ambíguas, pensamento divergente, intuição, raciocínio indutivo e dedutivo.

As competências mais relevantes dependem da dimensão da organização, do nível hierárquico, da estrutura organizacional, do grau de centralização da autoridade e das características culturais. Deste modo, as competências técnicas são importantes para líderes empreendedores, de baixo nível hierárquico e com funções de natureza técnica. As competências conceptuais são importantes para gestores de topo pois têm que tomar decisões estratégicas. Os líderes intermédios devem conciliar as competências conceptuais, interpessoais e técnicas pois têm que transformar as políticas e os objetivos definidos pela gestão de topo em regras e orientações para os gestores de nível mais baixo na hierarquia. As competências interpessoais são

muito importantes para quem se relaciona com pessoas de diferentes culturas. Os líderes de topo por vezes têm de possuir todas estas competências, sobretudo nas organizações de pequena dimensão (Cunha et al., 2007).

2.2.2 As abordagens comportamentais

A abordagem comportamental pretende estudar os tipos de liderança, partindo da observação dos comportamentos dos líderes.

Dentro das abordagens comportamentais existem duas grandes categorias (Cunha et al., 2007): (a) Orientação para as tarefas – o líder define o seu trabalho e o dos subordinados de modo a atingir os objetivos; (b) Orientação para as pessoas/relacionamento – o líder age de modo amigável para com os seus subordinados e preocupa-se com o seu bem-estar.

Existem várias teorias relativamente ao comportamento dos líderes. Likert (1967, cit. por Cunha et al., 2007, p. 348) elaborou uma teoria segundo a qual a liderança pode assumir quatro formas que vão do estilo autocrático explorador (não confia nos liderados; centraliza decisões, pouca interação com os liderados; motivação reduzida) ao democrático/participativo (confiança total nos colaboradores; participação nos processos decisórios; elevada interação; fluxo de informação em todos os sentidos) passando por dois estilos intermédios (autocrático benevolente e consultivo).

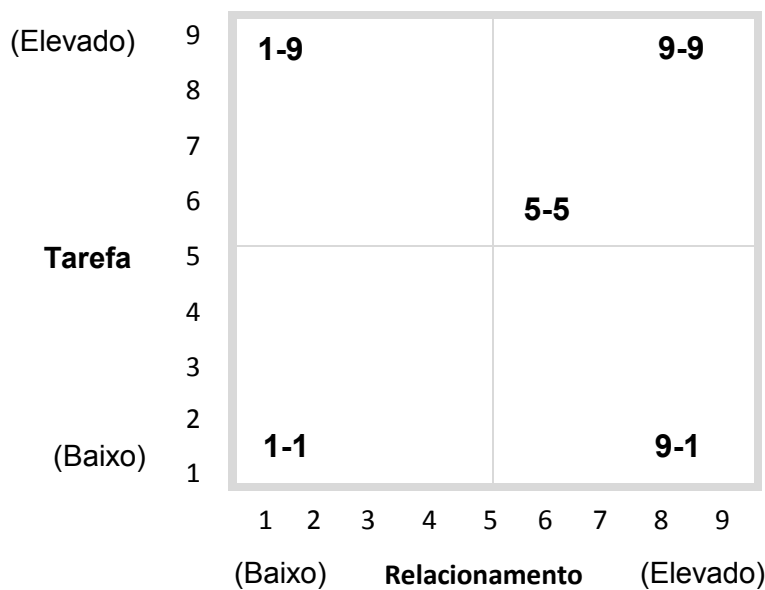
A teoria desenvolvida por Bales (1950, cit. por Carvalho Ferreira et al., 2011, p.434) defende que o comportamento do líder tem três características fundamentais: atividade; competência instrumental e simpatia. O líder ideal tem estas três características desenvolvidas. Se tiver elevada atividade e competência instrumental é um líder de tarefa e se tiver elevada simpatia e as outras características menos desenvolvidas é um líder de relacionamento (Carvalho Ferreira et al., 2011).

A escola de Ohio descreve o comportamento do líder em duas dimensões independentes: consideração (preocupação com as pessoas e manutenção de bom clima no grupo) e estruturação (preocupação com a direção das atividades do grupo, planeamento, controlo de prazos, cumprimento de tarefas). Segundo

esta teoria o líder ideal seria quem «possuísse um bom relacionamento com os colaboradores e que simultaneamente se empenhasse de uma forma ativa na definição e controlo das atividades dos colaboradores» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 435).

Blake e Mouton (1964) criaram o modelo «Grelha Gerencial» que combina as duas dimensões, tarefa e relacionamento (Figura2).

Figura 2: Grelha Gerencial



Fonte: Carvalho Ferreira et al. (2011, p. 436)

Se analisarmos o comportamento do líder tendo por base esta grelha podemos concluir que o estilo 9-9 é o ideal para um líder. Revela grande preocupação com as pessoas e com as tarefas em simultâneo. O desempenho é elevado quer ao nível do comportamento quer das tarefas.

Em contrapartida o estilo 1-1, revela o mínimo de esforço para realizar a tarefa e motivar o grupo, é o pior que um líder pode adotar. O estilo 9-1 caracteriza um líder com grande preocupação com as pessoas, valoriza as relações, mas secundariza o trabalho. Pelo contrário o estilo 1-9 revela preocupação com obtenção de resultados, mesmo que para isso seja necessário tratar as pessoas de forma pouco adequada. O estilo caracterizado em 5-5 revela comportamento equilibrado entre a obtenção de resultados e a manutenção de boas relações interpessoais.

Segundo Fiedler «O estilo do líder é mais expressão dos seus motivos e necessidades pessoais do que propriamente comportamentos explícitos.» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 437). Partindo deste pressuposto considera que a liderança eficaz pode ser resultado de uma elevada orientação para a tarefa ou elevada orientação para o relacionamento. Para conhecer os diversos tipos de liderança Fiedler criou uma escala a que chamou LPC (*Least preferred co-worker* – colega de trabalho menos escolhido) com a qual avalia a liderança. Esta escala é composta por quatro diferenciadores semânticos (competente, claro, sociável e flexível e os seus opostos) avaliados de 8 a 1. O LPC resulta da soma da pontuação obtida na soma das escalas. Os indivíduos que apresentam um baixo LPC encontram-se vocacionados para um tipo de liderança virado para a tarefa, quem tem um LPC elevado encontra-se mais vocacionado para uma liderança virada para o relacionamento. Depois de identificar o estilo de liderança através do LPC, Fiedler ajusta o tipo de liderança à situação. Numa escala de 1 a 8 classifica 4 fatores: a) relação líder-liderado; b) grau de estruturação da tarefa; c) quantidade de poder; d) clima do grupo e LPC. Quando a situação é favorável ou muito desfavorável os líderes com baixo LPC são mais eficazes. O estilo de liderança orientado para as tarefas é mais eficaz nas situações favoráveis. O estilo de liderança baseado no relacionamento é mais eficaz em situações moderadamente favoráveis.

House e Mitchell pretendiam verificar «em que medida a eficácia do líder se acha condicionada pela sua capacidade em intervir no processo motivacional dos liderados, por forma a garantir um maior empenho na tarefa e a aumentá-lhes a satisfação» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 440). Nesse sentido desenvolveram a *Path-Goal Theory* (Teoria do caminho-meta). Esta teoria assenta em duas hipóteses: a) aceitação do comportamento do líder pelos liderados; b) acréscimo de motivação e esforço na sequência do comportamento do líder. Os autores, para testarem as hipóteses, identificaram quatro tipos de comportamento: diretivo; de apoio; participativo e orientado para os resultados. Segundo este modelo, as variáveis independentes, que são os estilos de liderança, são flexíveis e o líder pode adotar qualquer um. As variáveis dependentes são os comportamentos dos liderados (aceitação do líder, satisfação e motivação para o trabalho). São as características dos

liderados que condicionam a relação entre as variáveis. As contingências ambientais (estrutura da tarefa, sistema formal de autoridade, grupo de trabalho) e as contingências dos subordinados (experiência e capacidade) determinam o estilo de liderança.

O modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard considera que a eficácia da liderança «depende da adequação do estilo de liderança ao grau de maturidade¹ dos liderados» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 442). A eficácia da liderança depende mais das ações do liderados e do seu nível de maturidade que do comportamento dos líderes (Blanchard, 2010).

No ponto seguinte iremos abordar a liderança transacional e transformacional que, embora sejam conceitos distintos, são simultaneamente complementares.

2.2.3 Liderança transacional/liderança transformacional

De acordo com a teoria, o mesmo líder pode recorrer ao tipo de liderança transacional ou transformacional consoante as situações.

A liderança transacional procura compatibilizar os objetivos dos liderados tendo por base a troca, a coordenação de interesses, a negociação de conflitos; o líder motiva os colaboradores no sentido de objetivos já definidos; há atribuição de recompensas aos seguidores em troca de obediência (Cunha et al., 2007).

A liderança transformacional troca incentivo e estatuto por desempenho. As sinergias do grupo, a ambição elevada, a definição de novos objetivos e as novas formas de agir resultam numa mais-valia para todos. Os seguidores sentem confiança, admiração, lealdade e respeito pelo líder e dispõem-se a terem comportamentos extra papel (Cunha et al., 2007).

A liderança transformacional refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenho dos seguidores e os levam a secundarizar os seus interesses em prol dos interesses da organização, tornando-os mais dedicados e conseguindo elevados desempenhos. O líder transformacional tem a sua

¹«Maturidade é a capacidade e a vontade de as pessoas assumirem a responsabilidade pela direção do seu próprio comportamento» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 442)

atuação assente em valores como a liberdade, a paz, o humanitarismo e a justiça (Cunha et al., 2007, p. 372).

Na tabela seguinte apresentamos as características dos líderes transformacionais e transacionais.

Tabela 3: Características dos líderes Transformacional e Transacional

Tipo	Características do líder
Transformacional	<ul style="list-style-type: none">• Adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam a confiança e identificação destes com ele;• Comunica uma visão apelativa, atua como modelo de comportamentos;• Estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios problemas e imaginação. Fomenta-lhes o pensamento inovador• Atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, encoraja-os a desenvolver o seu potencial, delega-lhes responsabilidade.
Transacional	<ul style="list-style-type: none">• Clarifica ao seguidor o que deve fazer para ser recompensado pelo esforço;• Monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se ele não alcança os padrões estabelecidos• Aguarda que os problemas ocorram para que depois sejam tomadas ações corretivas• Praticamente abstém-se de tentar influenciar os subordinados

Fonte: adaptado de Cunha et al. (2007)

São dois tipos de liderança eficazes que podem ser adotados pelo mesmo líder, mas em situações distintas. Em ambientes estáveis a liderança transacional é mais utilizada, em situações de mudança ou fundação das organizações a liderança transformacional é mais indicada.

Bass (1985) considera o carisma uma das características necessárias ao líder transformacional. Os líderes transformacionais, tal como os carismáticos, estimulam emoções nos liderados, influenciam as suas ideias e as suas ações. O líder carismático não é necessariamente transformacional, mas a liderança transformacional tem uma componente carismática. Na secção seguinte apresentam-se as características da liderança carismática.

2.2.4 Liderança carismática

O termo carisma, inicialmente associado a movimentos religiosos, desportivos e políticos, surge cada vez mais ligado ao estudo das organizações e mais concretamente no que diz respeito à liderança. O que os investigadores procuram saber é se o carisma é atributo do líder, resultado de fatores contextuais, ou o resultado do processo de influência existente entre líder e liderados. Carvalho Ferreira et al. (2011) defende a perspetiva relacional, ou seja, que o carisma resulta da perceção que os liderados têm do comportamento do líder e das suas qualidades.

Tabela 4: Características dos líderes carismáticos

Autor	Características
House (1977)	Elevada autoconfiança Forte necessidade de poder Elevadas convicções nas suas crenças e ideais
Burns e Nanus (1985)	Visão ou sentido de futuro Capacidade de partilhar a visão com os colaboradores Ser consistente no partilhar da visão Conhecer os seus pontos fortes e potenciá-los
Conger e Kanungo (1987)	Procura alcançar forte empenho pessoal na concretização do objetivo Não convencional Afirmativo Autoconfiante Gestor da mudança Fenómeno atribucional (são os liderados que atribuem qualidades carismáticas ao líder, com base na observação do seu comportamento)

Fonte: Adaptado de Carvalho Ferreira et al., (2011)

House (1977, cit. por Cunha et al., 2007, p.365) desenvolveu uma teoria que assenta em quatro aspetos: a) Traços do líder (forte necessidade de poder, elevada autoconfiança, elevadas convicções nas suas crenças e ideais); b) comportamentos do líder (cria a convicção da sua competência, proporciona uma visão apelativa do futuro, é um exemplo para os seu seguidores, expressa confiança, desperta no grupo motivos que os levam a querer alcançar a missão); c) situações facilitadoras (possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos); d) efeitos sobre os seguidores (confiam nas crenças do líder e têm crenças semelhantes, aceitam

o líder e as suas decisões sem questionar, sentem afeição e identificam-se com ele.

Conger e Kanungo (1987, citados por Cunha et al., 2007) consideram a liderança carismática um «processo atribucional». São os seguidores que atribuem ao líder determinadas qualidades, em função dos comportamentos que observam. O modelo que desenvolveram contempla traços, comportamentos, processo de influência e condições facilitadoras.

Os líderes com carisma têm uma visão diferente da maioria, usam meios não convencionais para alcançar os seus objetivos. Assumem riscos, investem, desafiam os seguidores para seguirem as suas propostas. Atuam como agentes reformadores, surgem com frequência em situações de crise, associados a momentos de descontentamento em que é necessário incrementar mudanças. A sua influência resulta da identificação pessoal dos seguidores, desejam imitar o líder, não o querem desapontar, assumem como sua a visão do líder e trabalham para concretizara a sua missão (Cunha et al., 2007).

A teoria desenvolvida por Shamie et al. (1993, citados por Cunha et al., 2007) é diferente das anteriores porque coloca a tónica do seu estudo nos fatores motivacionais. Procurou saber por que razão os líderes influenciam os seus seguidores, quais as razões que motivam os indivíduos a abdicar dos seus interesses em prol dos interesses do líder (Cunha et al., 2007).

Segundo Cunha et al. (2007, p. 367) existe um conjunto de fatores que originam esta situação: os líderes aumentam o valor intrínseco dos esforços expendidos pelos seus seguidores na prossecução dos objetivos; aumentam as perceções dos seguidores incrementando a respetiva autoestima; incrementam o valor intrínseco ao alcance dos objetivos; instalam a fé num futuro melhor e incrementam o empenho dos seguidores.

São três as condições que facilitam a ocorrência de liderança carismática: a) quando a visão do líder e a missão são congruentes com os valores e identidades dos seguidores; b) quando o trabalho é não estruturado, os objetivos do desempenho não podem ser especificados e claramente medidos

e as estratégias destinadas a atingir tais objetivos não são evidentes; c) quando a organização vive dificuldades, os seguidores não compreendem o que deve ser feito e o ambiente interno se caracteriza por alguma ansiedade e receio (Cunha et al., 2007, p. 367).

Podemos dizer, em conclusão, que a liderança carismática resulta da interação entre os traços do líder, os comportamentos de liderança, as características dos seguidores e as características da situação. O líder que tem relações carismáticas com um grupo pode não ter com outro, e dentro do grupo pode ter apenas alguns elementos como seguidores. A liderança carismática, contrariamente a outros tipos de liderança, desvaloriza a melhoria do desempenho. A liderança carismática é a mais indicada quando os colaboradores estão perante tarefas com uma carga ideológica elevada ou quando as organizações estão perante situações de grande mudança ou forte ameaça de crise.

2.2.5 Competências emocionais e liderança positiva

A inteligência emocional (IE) «representa a capacidade para conciliar eficazmente as emoções e a razão, usando as emoções para facilitar a razão e raciocinando inteligentemente acerca das emoções» (George, 2000, citado por Cunha et al., 2007, p. 346).

Na tabela seguinte apresentamos seis estilos de liderança emocional e as competências emocionais subjacentes a cada uma.

Tabela 5: Liderança emocional/competências emocionais

Tipo de liderança emocional	Competências emocionais subjacentes
Coercitivo	Motivação para o sucesso, autocontrolo
Autoritário	Autoconfiança, empatia
Afiliativo/Paternalista	Empatia, comunicação, construção de relacionamentos
Democrático	Colaboração, liderança de equipa, comunicação
Cabeça de pelotão	Motivação para o sucesso, iniciativa
Tutorial	Desenvolvimento dos outros, empatia, autoconsciência

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p. 344)

Para Goleman (1998) os traços da personalidade e as competências emocionais são alicerces da eficácia da liderança. O modelo que criou concilia traços e comportamentos e defende uma lógica contingencial segundo a qual diferentes traços e perfis de liderança podem ser eficazes em diferentes situações.

Faz todo o sentido falar de emoções e de inteligência emocional quando se fala de liderança. É importante que um líder tenha competências técnicas e cognitivas, mas a IE ainda é mais importante. A IE é composta por quatro atributos que por sua vez são compostos por competências específicas (Tabela 4).

Tabela 6: Atributos IE/Competências específicas

Componente	Competências específicas
Autoconsciência	Autoconsciência emocional Autoavaliação rigorosa Autoconfiança
Autogestão	Autocontrole Ser inspirador de confiança Conscienciosidade Adaptabilidade Orientação para o êxito Iniciativa
Consciência social	Empatia Consciência organizacional Orientação para o serviço
Competências sociais	Liderança visionária Influência Desenvolver os outros Comunicação Catalisador de mudança Gestão de conflitos Criar laços Espírito de equipa e cooperação

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007, p. 345)

Quanto mais elevado for o nível hierárquico do colaborador ou chefia mais importante é a IE. Quanto mais diversificadas forem as competências emocionais de um líder melhor as poderá conciliar em cada situação com que se depara. Apesar da componente genética e dada a sua importância, os

líderes podem, ao longo da vida, através de experiência e formação, adquirir uma maior IE (Cunha et al., 2007).

A IE implica a existência de quatro capacidades, segundo o modelo teórico de George (2000): avaliar e expressar as emoções; usar as emoções na melhoria do processo cognitivo e tomada de decisão; conhecer as causas das emoções, as suas consequências e o modo como progridem ao longo tempo; gerir as emoções (próprias e dos outros).

Estas competências encontram-se interrelacionadas e «os líderes detentores destas competências podem: desenvolver um sentido coletivo dos objetivos/visão e do modo de alcançá-los; instilar nos seguidores o conhecimento e o reconhecimento da importância das atividades do trabalho; suscitar e manter o entusiasmo, a confiança, o otimismo e a cooperação; estabelecer e manter uma expressiva identidade organizacional» (Cunha et al., 2007, p. 347).

Para Carvalho Ferreira (2011) a correlação entre os traços de um líder e a liderança é fraca. As características do líder «desempenham um papel facilitador mas não predominante, no exercício da liderança» (Carvalho Ferreira, 2011, p. 431). Por essa razão, acolhem adesão na literatura outros modelos, nomeadamente os comportamentais.

Quando o comportamento dos líderes assenta em valores e em princípios moralmente aceites, origina a liderança ética (Almeida, 2007).

2.2.6 Liderança ética

A ética pode ser considerada como um conjunto de valores que guiam o comportamento humano (Menze, 2007, citado por Gomes et al., 2012, p. 3).

Enquanto disciplina teórica, a ética estuda «os códigos de valores que determinam o comportamento humano e influenciam a tomada de decisões num determinado contexto. Estes códigos têm por base um conjunto tendencialmente consensual de princípios morais, que determinam o que deve

ou não ser feito em função do que é considerado certo ou errado por determinada comunidade» (Almeida, 2007, p. 106).

Os termos “ética” e “liderança” até há pouco tempo não apareciam associados. Segundo Carroll (2003), até ao final do século passado os investigadores que estudam a liderança associavam-na ao trabalho que os líderes realmente fazem, ao lado humano da gestão, à construção do carácter. Apesar de a ligação entre ética e liderança ser intuitiva, só recentemente começou a ser objeto de estudo.

Pelo contrário, a ligação entre ética e gestão tem sido bastante estudada. Carroll (2003) sugere a adaptação de alguma da literatura sobre ética e gestão à liderança, uma vez que as considera complementares. Assim, o modelo de gestor moral ou ético poderia ser considerado um protótipo para a liderança ética ou moral.

A liderança moral assenta em princípios éticos por oposição a um tipo de liderança em que apenas interessam os ganhos individuais e organizacionais, em que os objetivos são o lucro e o sucesso a qualquer preço. Para os líderes amorais a lei funciona como uma barreira para prossecução dos seus objetivos e as oportunidades e as pessoas são exploradas para atingir os seus objetivos (Carrol, 2003).

Existem líderes (amorais) que atuam à margem dos princípios éticos intencionalmente porque acreditam que a atividade empresarial se desenrola à margem da esfera ética e moral. Outros atuam à margem dos princípios éticos de forma involuntária. São desatentos, inconscientes e não se apercebem das consequências nefastas das suas ações para os outros.

Para os líderes morais, a lei é o nível mínimo do comportamento ético. Os seus objetivos enquadram-se dentro dos princípios de justiça e equidade. A integridade faz parte da estratégia dos líderes éticos e não lhes basta a lei como fronteira (Carrol, 2003). Sintetiza-se na Tabela 7 as principais características dos líderes éticos.

Tabela 7: Características dos líderes éticos

Características	
Têm forte caráter ético	O caráter é indissociável das discussões sobre liderança. O ingrediente principal de uma boa liderança é o caráter.
Têm paixão por fazer o bem	Possuem motivação para fazer o que é certo.
São moralmente pró-ativos	Não esperam que os problemas aconteçam para tomar decisões. A sua sensibilidade e visão permitem-lhe antecipar a resolução dos problemas.
Partes interessadas	Têm em consideração a opinião de todas as partes interessadas quando tomam as decisões.
Têm obsessão pela equidade	Consideram que a justiça é base da ética e procuram ser justos e imparciais com todos com quem se relacionam (colaboradores, fornecedores, clientes).
Tomam decisões baseadas em princípios	Utilizam os princípios éticos e filosóficos como base para a tomada de decisões
Integram sabedoria ética e de gestão	Não separam a abordagem ética da abordagem de gestão na tomada de decisão. Em cada situação procuram integrar as duas abordagens para resolução dos problemas.

Fonte: Adaptado de Carroll (2003)

Para os líderes éticos as decisões éticas e de gestão estão sempre relacionadas. Integram sabedoria ética na resolução dos problemas das organizações e resolvem alguns problemas sociais enquanto conduzem as organizações e as empresas ao sucesso. Uma boa liderança tem subjacente uma liderança ética assente em valores e princípios (Carroll, 2003).

Para Almeida (2007), a conduta ética dos líderes é influenciada por fatores de três ordens: individuais (género, idade, instrução, função desempenhada, valores morais); organizacionais (clima organizacional, códigos de ética) e culturais (crenças e costumes). Para exercer liderança ética não basta ter certas características morais. É necessário que os colaboradores interpretem os traços, comportamentos e processos de decisão do líder como os de uma pessoa com bom caráter cujo exemplo conduza os outros a terem comportamentos éticos (Treviño & Brown, 2005, p. 71).

O indivíduo que possui um forte caráter moral e exerce uma liderança assente em princípios éticos e morais é um líder ético (Treviño & Brown, 2005). Orienta os trabalhadores para uma conduta ética. Os colaboradores conhecem as

expectativas éticas do líder relativamente à sua conduta quotidiana e sentem a responsabilidade de corresponder a essas expectativas.

O líder ético preocupa-se não só com os resultados que consegue alcançar mas sobretudo com a forma como os alcança. A sua conduta é moralmente justa e procura ser um exemplo para os seus subordinados. Promove e valoriza os trabalhadores que seguem o seu exemplo (Cunha & Rego, 2015).

«Acredita-se que líderes éticos sejam pessoas honestas e confiáveis. Eles demonstram preocupação com as pessoas e são abertos às contribuições dos empregados. Líderes éticos constroem relacionamentos que são caracterizados pela verdade, pelo respeito e pelo apoio aos seus empregados» (Treviño & Brown, 2005 p. 72). Estes líderes são justos e avaliam o impacto das suas decisões sobre as pessoas com que se relacionam. Preocupam-se com os seus colaboradores e procuram ser modelo de comportamento ético.

Segundo Zhu (2004, citado por Gomes et al., 2012, p. 2) «a liderança ética está positivamente associada ao comprometimento dos empregados com a organização e à confiança dos empregados nos líderes».

O capítulo seguinte é dedicado ao tema da satisfação dos colaboradores. Como a liderança ética afeta atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho, tal como o empenhamento e a confiança, é igualmente provável que afete os níveis de satisfação das pessoas.

3 SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES

Este capítulo é dedicado à satisfação dos colaboradores. Existem algumas variáveis que influenciam a satisfação dos colaboradores, nomeadamente variáveis situacionais e variáveis individuais, que merecerão a nossa atenção. Vamos também analisar diferentes abordagens, o que condiciona a satisfação no trabalho e perceber como se mede.

Alguns autores concebem «satisfação enquanto um estado emocional, sentimentos ou resposta afetivas» (Lock, 1976, Crites, 1969, Mueller e McCloskey, 1990, Muchinsky, 1993, Newstron e Davis, 1993, citados por Carvalho Ferreira et al., 2011), outros definem-na «como uma atitude generalizada em relação ao trabalho» (Beer, 1964, Arnold, Robertson e Cooper, 1991, citados por Carvalho Ferreira et al., 2011).

Segundo Cunha et al. (2007) embora a satisfação surja muitas vezes associada à questão da produtividade, o que realmente condiciona a satisfação são os estados afetivos e as cognições que lhe estão associadas. Assim, as definições de satisfação têm componentes afetivas e cognitivas. Thierry e Koopman-Iwema (1984, citado por Cunha et al., 2007, p.127) definem satisfação como grau de bem-estar vivido no trabalho. Locke (1976, citado por Cunha et al., 2007, p.127) diz que a satisfação é a resposta afetiva ao trabalho.

Quando se estuda a satisfação dos colaboradores é importante referir dois tipos de abordagem: a unidimensional que considera a satisfação «como um atitude em relação ao trabalho em geral» (Spector, 1997, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 328); a multidimensional que «considera que a satisfação deriva de um conjunto de fatores associados ao trabalho e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores» (Peiró, 1986, Cook, 1981, citados por Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 328).

Seguidamente apresentam-se as principais abordagens ao tema.

3.1 Diferentes abordagens

Sobre a satisfação no trabalho consideram-se algumas abordagens: abordagem bifatorial, modelo das características da função, teoria da adaptação ao trabalho, teoria da discrepância, modelo da satisfação de facetas, teoria do grupo de referência social, abordagens situacionais e modelo dinâmico da satisfação no trabalho.

3.1.1 Abordagem bifatorial

A abordagem bifatorial, também conhecida por teoria dos dois fatores ou fatores higiênicos e motivacionais, foi desenvolvida por Herzberg, Mausner e Snyderman em 1959. Na investigação que realizaram, através de duzentas entrevistas a engenheiros e contabilistas, utilizando o método dos incidentes críticos, pediram aos entrevistados que identificassem situações em que se sentiram claramente satisfeitos ou especialmente insatisfeitos. Na primeira situação identificaram o reconhecimento, a criatividade, a responsabilidade, a realização pessoal e a promoção como fatores de grande satisfação. No segundo caso identificaram as políticas da empresa e da direção, os aspetos técnicos relacionados com a supervisão, a segurança, as relações interpessoais, o salário e as condições de trabalho como fatores de insatisfação. Aos primeiros fatores chamaram motivacionais ou de conteúdo e aos segundos fatores de contexto ou higiênicos (Carvalho Ferreira et al., 2011). Alguns autores comparam os fatores de satisfação identificados por Herzberg com a hierarquia das necessidades de Maslow onde os fatores motivacionais correspondem às necessidades de autorrealização e estima e os fatores higiênicos correspondem às necessidades sociais, de segurança e fisiológicas (Teixeira, 1998).

No seu estudo Herzberg concluiu que os fatores higiênicos podem reduzir a insatisfação, mas não conduzem à satisfação, apenas previnem a desmotivação e o aparecimento de problemas, por isso se chamam higiênicos. Relativamente ao reconhecimento, quando existe gera nos trabalhadores um sentimento positivo; mas a falta de reconhecimento não surge como geradora de sentimentos negativos. Assim, Herzberg concluiu que há condições de

trabalho que, quando não se verificam, provocam insatisfação, mas quando existem, não contribuem para aumentar a satisfação. Chamou-lhes fatores de manutenção, pois são necessários para manter um nível razoável de satisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais podem contribuir para elevados níveis de satisfação. Há condições de trabalho que proporcionam altos níveis de satisfação, porém se não existirem não provocam grande insatisfação. A estes chamou-lhes fatores de motivação. Segundo Herzberg o contrário de satisfação é não satisfação e não insatisfação (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1998).

Os fatores de motivação ou intrínsecos centram-se no trabalho, estão relacionados com o trabalho, com o desempenho do indivíduo, com a execução da tarefa. Fatores de manutenção ou extrínsecos estão mais relacionados com o ambiente externo. A satisfação acontece na sequência da execução do trabalho. Não ocorre durante a realização do trabalho, mas sim no fim (exemplo: salário).

No estudo de Herzberg, os fatores motivacionais são determinantes para a satisfação dos indivíduos e incluem a «responsabilidade e autonomia, o respeito e o reconhecimento dos superiores, um sentimento de bem-estar no trabalho e a oportunidade de verem as suas ideias aceites.» (Donnelly et al., 1998, p. 276)

Embora tenha chegado a conclusões interessantes, este estudo tem sido criticado por partir de um universo composto apenas por contabilistas e engenheiros. A segurança e o salário, que para este grupo se encontram nos fatores higiénicos ou de manutenção, para operários seriam fatores de motivação. Outra crítica advém do facto de o método dos incidentes críticos ser muito subjetivo.

3.1.2 Teoria da adaptação ao trabalho

Segundo a teoria da adaptação ao trabalho desenvolvida por Dawis e Lofquist (1984, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011, p.332), os indivíduos procuram manter uma correspondência com o ambiente de trabalho – adaptação ao

trabalho. Existem dois graus de correspondência: o primeiro, é o da correspondência entre atributos individuais (capacidades e competência próprias) e as exigências da função; o segundo, a correspondência entre o contexto de trabalho e as necessidades e valores individuais (Carvalho Ferreira et al., 2011).

3.1.3 Teoria da discrepância

No âmbito da teoria da discrepância, «a satisfação no trabalho resulta da existência de uma congruência entre os valores e as necessidades individuais, e os valores que podem ser alcançados através do desempenho de uma função» (Locke, 1969, 1984, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011). Para que possamos entender o processo de discrepância devemos ter em conta três aspetos: satisfação com as dimensões do trabalho (avaliação afetiva das dimensões de carácter individual inerentes ao trabalho), descrição das dimensões do trabalho (percepções isentas de afeto e que se focam em experiências relacionadas com as especificidades do trabalho) e a relevância das dimensões (importância que as dimensões do trabalho têm para o indivíduo).

A discrepância advém dos valores que os indivíduos dão às dimensões do trabalho. A satisfação resulta do valor imputado a essas dimensões e da conformidade entre o que é esperado e o que é alcançado. A importância atribuída a uma dimensão influencia a satisfação e quanto mais importante for a dimensão maior a variação da satisfação (Carvalho Ferreira et al., 2011).

3.1.4 Modelo da satisfação de facetas

Lawler (1973, citado por Carvalho Ferreira et al., 2011, p.333) desenvolveu um modelo que defende que «a satisfação resulta do grau de discrepância entre o que o indivíduo pensa que deverá receber e o que efetivamente recebe». Segundo este modelo, a satisfação resulta de um processo de comparação intrapessoal e interpessoal, comparação das suas qualificações, contribuições e requisitos da função e, ainda, comparação com as contribuições e os resultados obtidos por pessoas que o indivíduo identifica como referentes.

A comparação da percepção da quantidade que deveria ser recebida e a percepção da quantidade efetivamente recebida pode gerar satisfação (quando é igual), insatisfação (quando a quantidade que devia ser recebida é maior do que a que efetivamente foi recebida) ou sentimento de culpa (quando a quantidade que devia ser recebida é menor do que a efetivamente recebida).

3.1.5 Teoria do grupo de referência social

Segundo a teoria do grupo de referência social, cada indivíduo pertence a um grupo e no seio do grupo existem normas que o ajudam a perceber o mundo em que vive. Se as características do trabalho e as normas forem compatíveis, há uma maior satisfação no trabalho. «A satisfação do indivíduo no trabalho relaciona-se com as características do seu grupo de pertença» (Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 335).

3.1.6 Abordagens situacionais

As abordagens situacionais colocam a ênfase da satisfação nos fatores situacionais. São duas as teorias da abordagem situacional: teoria do processamento social da informação e teoria dos eventos situacionais. A teoria do processamento social da informação considera a satisfação como um produto proveniente do processo de influência social. A teoria dos eventos situacionais defende que a satisfação resulta de dois fatores: características situacionais que podem ser analisadas antes de começar a exercer a função (e.g., salário ou condições de trabalho) e eventos situacionais que se verificam depois de iniciar a função (e.g., autonomia na função como um aspeto positivo ou ter de sair depois do horário como aspeto negativo). As características situacionais e os eventos situacionais geram reações emocionais que se refletem na satisfação no trabalho (Carvalho Ferreira et al., 2011).

São as respostas emocionais de cada indivíduo perante as situações que determinam a satisfação no trabalho. Por essa razão, é possível que indivíduos possuindo funções com características favoráveis estejam insatisfeitos e outros, em igualdade de circunstâncias, revelem satisfação. É também por essa razão que a satisfação muda ao longo do tempo.

3.1.7 Modelo das características da função

Segundo o modelo das características da função «a satisfação no trabalho resulta das características do trabalho que o indivíduo executa» (Hackman & Oldham, 1980 citado, por Carvalho Ferreira et al., 2011). Hackman e Oldham (1980) desenvolveram o modelo de características da função e defendem que a variedade de aptidões, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia na função e o *feedback* (características centrais do trabalho) influenciam os estados psicológicos dos trabalhadores. A variedade do trabalho, a identidade e o significado da tarefa influenciam o significado que o indivíduo atribui ao trabalho; a autonomia contribui para o sentido de responsabilidade pelo trabalho que realiza; e o *feedback* reforça o conhecimento acerca dos resultados do trabalho.

3.1.8 Modelo dinâmico da satisfação no trabalho

Bruggeman, Groskurth e Ulich (1975, citados por Carvalho Ferreira et al., 2011, p. 337) proponentes do modelo dinâmico da satisfação no trabalho, defendem que a satisfação no trabalho é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação. «A satisfação é tanto maior quanto maior for o poder que a pessoa tem para controlar a sua situação de trabalho»

Atendendo que a satisfação é influenciada por três fatores (indivíduo, trabalho e interação indivíduo/trabalho) vamos agora perceber se as características individuais são determinantes para a satisfação ou se é necessária a conjugação dos três fatores para haver satisfação.

Cunha et al. (2007) consideram que o estudo da satisfação pode ser agrupado em torno de três modelos: centrado no indivíduo; centrado nas situações; centrado na interação entre os indivíduos e as situações.

O modelo centrado no indivíduo pressupõe que as características individuais influenciam a satisfação. Dentro das características individuais existem duas variáveis: individuais (afeto positivo ou negativo, crescimento psicológico, etc.) e demográficas (e.g., idade, sexo, escolaridade). Poder-se-ia dizer que existe uma predisposição individual para a satisfação, mas os estudos sobre esta

matéria não são conclusivos. A relação entre género e satisfação não é clara. Relativamente à idade, a satisfação aumenta à medida que esta aumenta, porque ao aumento da idade está normalmente associada a subida hierárquica ou o aumento de remuneração, por antiguidade (Cunha et al., 2007).

O modelo centrado nas situações considera que são as características da situação que determinam a satisfação. Dentro deste modelo existem três variáveis: a) o clima organizacional²; b) as características do trabalho; e a c) informação social (Cunha et al., 2007).

A perceção que cada um tem do clima organizacional pode influenciar o grau de satisfação. As características do trabalho influenciam de forma moderada a satisfação. Nos colaboradores com maior necessidade de desenvolvimento a relação com a satisfação é maior; quando a necessidade de crescimento é mais baixa as características da situação têm maior importância. Quanto à informação social, esta variável sugere que a «satisfação no trabalho pode ser alterada por influência social e contextual, defendendo que os indivíduos adaptam as suas atitudes, crenças e comportamentos ao contexto social» (Cunha et al., 2007, p. 132). A satisfação é construída por comparação do próprio com os outros e não apenas o resultado da sua perceção.

O modelo interacional não separa o indivíduo da situação, estuda a pessoa na situação. Dentro deste modelo existem duas teorias (Cunha et al., 2007): a da congruência e a das interações dinâmicas. Segundo a teoria da congruência, a satisfação é o resultado do ajustamento entre a pessoa e a situação. Não é produto das características da pessoa ou da situação, mas sim da relação entre ambas (é por esta razão que uma situação pode gerar satisfação numa pessoa e noutra não). Segundo a teoria da interação dinâmica entre pessoas e situações, o comportamento é função da pessoa e do contexto e o contexto é função da pessoa e do comportamento. Os indivíduos intervêm nas situações e transformam-nas, não são meros espetadores (Cunha et al., 2007).

² «...pode ser entendido como uma agregação do conteúdo e intensidade dos valores, normas, atitudes, sentimentos e comportamentos dos membros de um sistema social. . » (Cunha et al., 2007, p. 131).

3.2 Causas e consequências da satisfação

As causas da satisfação podem ser pessoais (fatores demográficos e diferenças individuais) ou organizacionais (salário, perspectivas de evolução na carreira, trabalho propriamente dito, condições do trabalho, estilo de liderança, entre outras).

Dentro das causas pessoais, as diferenças individuais de que falámos anteriormente (modelo centrado no indivíduo) contribuem de forma pouco acentuada para a satisfação. Relativamente aos fatores demográficos, os que são mais considerados são a idade e o género. No que respeita à idade, normalmente os mais jovens tendem a assumir funções hierárquicas mais baixas e com menos importância organizacional. Quanto ao género, as mulheres são habitualmente penalizadas com a desigualdade de oportunidades e diferenças salariais, o que contribui para a diminuição do seu grau de satisfação com o trabalho (Cunha et al., 2007).

Relativamente às causas organizacionais, o salário é uma das causas de insatisfação: o dinheiro possibilita a aquisição de bens e proporciona estatuto social; ademais, dentro das organizações, é sinónimo de reconhecimento organizacional. O trabalho em si mesmo pode ser causa de insatisfação quando a pessoa ocupa uma função para a qual não está motivada. A possibilidade de promoção é um fator positivo para a satisfação, dado que está relacionada com o aumento de salário, aumento do estatuto social e organizacional.

Segundo Miller e Monge (1986) e Yukl (1998), citados por Cunha et al. (2007), as características da supervisão também determinam a satisfação, sobretudo quando é virada para as pessoas e para o relacionamento, assim como a liderança. A liderança enquanto causa da satisfação será tratada na secção 3.4 desta tese. A relação entre colegas influencia igualmente a satisfação. Por exemplo, os elementos de um grupo coeso manifestam maiores níveis de satisfação.

Por último, importa referir as condições de trabalho. Embora estas não sejam apontadas como determinantes da satisfação, são relevantes sobretudo a partir

do momento em que se tenham degradado até um ponto abaixo do qual se torne impossível ignorá-las (Herzberg, 1996, citado por Cunha et al., 2007).

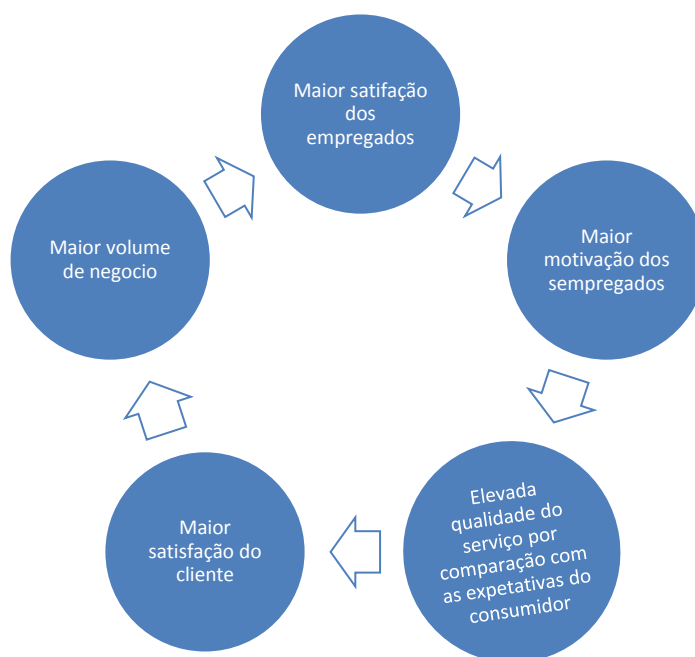
As principais consequências da satisfação no trabalho são quatro: produtividade, rotatividade, absentismo e satisfação dos clientes.

Relativamente à produtividade os autores não são unânimes, sobre se existe ou não uma relação direta entre produtividade e satisfação. Um trabalhador mais produtivo pode estar mais satisfeito porque recebe uma recompensa pelo facto de ser mais produtivo. Assim o que aumenta a satisfação é a recompensa e não a produtividade. A rotatividade é outra consequência visível da insatisfação. Uma grande rotatividade, ou seja, a saída e entrada permanente de trabalhadores numa organização, revela insatisfação. A saída surge como uma forma de diminuir a insatisfação. O absentismo voluntário e a satisfação estão inversamente relacionados, ou seja, quanto maior for o grau de satisfação menor será taxa de absentismo. Um trabalhador satisfeito sente-se bem no seu local de trabalho, pelo que não tem necessidade de se ausentar. A consequência mais importante da satisfação dos colaboradores de uma organização é a satisfação dos clientes, sobretudo nas organizações onde existe uma forte relação colaborador/cliente. «Acreditamos que a satisfação dos clientes começa com a satisfação dos empregados» (Edvarsson et. al., 1994, citado por Cunha et al., 2007, p. 139).

A roda da qualidade (Hesket, 1987, citado por Cunha et. al, 2007) explica a relação existente entre a satisfação dos colaboradores e o sucesso das empresas.

Segundo esta teoria, uma maior satisfação dos empregados gera maior motivação e quanto maior a motivação dos empregados mais elevada é a qualidade do serviço, mais se aproxima das expectativas do consumidor, com a consequente satisfação do cliente. Uma maior satisfação do cliente dá origem a um maior volume de negócio do qual deriva o aumento da satisfação dos empregados.

Figura 3: A Roda da qualidade



Fonte: Cunha et al. (2007, p. 140)

3.3 A medição da satisfação com o trabalho

Segundo de Carvalho Ferreira et al. (2011), a satisfação dos colaboradores pode ser medida através de métodos diretos e indiretos. Dentro dos métodos diretos, os instrumentos mais comuns são o questionário, a entrevista, as escalas de diferenciadores semânticos, o método dos incidentes críticos e a comparação de pares. O instrumento mais frequente é o questionário pois permite recolher informação em relação a múltiplas variáveis em simultâneo. Quanto aos métodos indiretos, os instrumentos mais usados são as escalas de rostos, a interpretação de desenhos e o completar frases. Os métodos indiretos têm alguns inconvenientes. Entre eles estão a subjetividade das respostas e a dificuldade de quantificação das respostas. Porém, têm a vantagem de o indivíduo revelar as suas atitudes espontaneamente.

3.4 A liderança enquanto causa da satisfação

A relação entre liderança e satisfação dos colaboradores tem sido estudada por muitos investigadores em diversos contextos, sobretudo na área da saúde, do ensino e em organizações com fins lucrativos.

Segundo Gomes (2014, p. 143) «há relação entre a satisfação e os estilos de liderança (...) sendo que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando o líder apresenta comportamentos que vão ao encontro do estilo relacionamento». Também Almeida (2012, p. 76) verificou que «os enfermeiros chefes orientados para as relações humanas obtêm valores mais elevados de satisfação do que os enfermeiros chefes orientados para a tarefa».

Mendes (2014, p. 44) cita três estudos que investigam a relação entre a liderança e a satisfação:

(a) Cummings, Macgregor, Davey et al. (2009) verificaram que os estilos de liderança mais focados nas relações obtêm resultados mais encorajadores em diversas perspetivas. Isto porque, segundo os autores, o líder, ao utilizar as suas capacidades de relacionamento interpessoal para criar empatia, boa comunicação e confiança com os elementos da sua equipa, entende melhor as suas preocupações e dificuldades no trabalho;

(b) Mosadeghrad e Ferdosi (2013) concluíram que o estilo de liderança participativo é o que gera mais satisfação;

(c) Wong e Laschinger (2012) observaram que, quando a chefia apresenta um estilo de liderança autêntico, caracterizado pela transparência, pelos elevados padrões éticos, pela abertura à partilha de informação, pelo otimismo e pela autoconsciência, se produzem melhores níveis de satisfação nos subordinados.

Segundo Demirtas e Akdogan (2015, p. 59) os «líderes éticos são fatores fundamentais na formação da estrutura moral de uma organização». O comportamento e as decisões éticas dos líderes influenciam os seus seguidores e contribuem para o desenvolvimento do indivíduo. Demirtas e Akdogan (2015) não falam especificamente em satisfação dos colaboradores mas consideram que a liderança ética influencia o clima ético que, por sua vez,

influencia os colaboradores. Estes líderes, fruto da sua formação moral, tomam decisões justas. Segundo Treviño et al. (2003, citados por Demirtas e Akdogan, 2015 p. 60) «o comportamento de liderança ética reduz a ansiedade sobre a incerteza dos empregos ou comportamentos nas organizações por ser atencioso, confiável, aberto e honesto». A liderança ética leva os trabalhadores a terem uma atitude positiva face ao trabalho e proporciona boas condições de trabalho o que, naturalmente, gera satisfação.

As emoções positivas que as pessoas sentem durante a realização do trabalho são, segundo Goleman et al. (2003, p. 33), indicadores de satisfação. O líder, na forma como atua, pode induzir entusiasmo. Os estados emocionais e as ações dos líderes influenciam o comportamento dos subordinados e os seus estados de espírito.

Goleman et al. (2003) defende que a tarefa fundamental dos líderes consiste em potenciar sentimentos positivos nas pessoas que são lideradas e a satisfação com o trabalho é, sem dúvida, um sentimento positivo.

A liderança ética pressupõe um bom relacionamento entre líder e colaborador e consequentemente conduz à satisfação. O líder ético influencia o grupo a seguir determinado caminho e dá aos colaboradores a possibilidade de crescerem tanto profissionalmente como em termos pessoais. A satisfação dos colaboradores será maior se o seu crescimento enquanto trabalhador for acompanhado do seu crescimento enquanto pessoa (Maxwell, 2008).

A liderança ética encontra-se assente em valores que privilegiam a existência de relações positivas entre líder e colaboradores, o que origina níveis de satisfação elevados.

O presente estudo sugere que a liderança ética influencia positivamente a satisfação dos colaboradores. Assim, propõe-se:

H1:As perceções de liderança ética influenciam positivamente a satisfação com o trabalho.

4 SIGNIFICADO DO TRABALHO

Vamos agora estudar o significado do trabalho e perceber como ele pode influenciar a relação entre a liderança ética e a satisfação dos colaboradores.

4.1 Breve perspectiva histórica

Desde sempre o trabalho surge associado a duas perspetivas distintas (Ribeiro e Léda, 2014): uma de carácter negativo (castigo divino, punição, fardo, carga) e outra de carácter positivo (criação, realização, crescimento pessoal, possibilidade de o homem construir a si mesmo e marcar sua existência no mundo).

Na Grécia Antiga, o trabalho era desprezado pelos cidadãos livres. Platão considerava o exercício das profissões vil e degradante. Nos primeiros tempos do cristianismo, o trabalho era visto como tarefa penosa e humilhante, como punição para o pecado. Ao ser condenado, Adão teve como castigo trabalhar para ganhar o pão com o suor do seu próprio rosto.

No Renascimento o trabalho foi valorizado e surge associado à autorrealização. O seu valor não depende apenas das suas consequências, adquire valor próprio. A partir dessa época, o trabalho passa a ser valorizado, deixa de ser entendido como algo que escraviza, mas sim como fonte de libertação e desenvolvimento (Ribeiro e Léda, 2014).

Com a Revolução Industrial, o trabalho é sinónimo de racionalização, programação, controlo, produção em série; tudo é calculado e preciso. O tempo do lazer e do trabalho passam a ser determinados em função dos horários da indústria. O tempo predeterminado para realização das tarefas condiciona a vida dos homens.

O trabalho ocupa de forma quase total o espaço de vida, pois absorve a maior parte do tempo dos indivíduos. São criadas nas empresas estruturas de suporte para apoiar os trabalhadores na sua vida familiar (infantários, armazéns de víveres) e social (grupos culturais e desportivas) (Ribeiro e Léda, 2014).

Segundo Ribeiro e Léda (2014), no início da década de 70 do século XX, o mundo foi palco de muitas mudanças, o que originou transformações nas relações de trabalho. Foi necessária uma nova forma de organização industrial, com uma estrutura mais flexível para adequar-se com mais facilidade às constantes transformações do mercado. Na década de 80 uma nova forma de organização da produção e do trabalho dissemina-se, inicialmente nas indústrias, abarcando posteriormente a área de serviços. Os empregos deixam de ser permanentes e assiste-se a uma precarização no mundo trabalho. Apesar desta alteração no mundo laboral, as pessoas continuam muito vinculadas ao trabalho.

Apesar do trabalho continuar a ser o centro da vida da maioria das pessoas, é crescente o número de trabalhadores que não reconhecem a esfera profissional como um espaço de realização, de reconhecimento, de poder ser útil à sociedade. Apenas uma minoria de trabalhadores realiza funções que lhe permite envolvimento, participação e identificação (Ribeiro & Léda, 2014).

Muitas pessoas trabalham apenas pelo salário que auferem. O trabalho é visto não como um fim em si mesmo, mas apenas um meio para alcançar outros objetivos. Para estes trabalhadores, o trabalho que mais vale é o que for mais bem pago. Portanto, o valor do trabalho advém da remuneração e não do trabalho em si mesmo ou do prestígio da profissão. O facto de o significado do trabalho se encontrar vazio, desprovido de sentido, faz com que a atividade profissional tenha um valor social menor. Cada vez mais o trabalho precisa de estar integrado na vida das pessoas, ter um sentido. Não pode limitar-se a ser um meio de subsistência. É necessário que a atividade profissional tenha um significado intrínseco, que tenha valor em si mesma. (Ribeiro e Léda, 2014)

4.2 Principais conceitos

O significado do trabalho é um objeto de estudo antigo, mas foi nos anos 80 que ganhou mais força. Para isso contribuiu a realização de uma pesquisa em 1987, centrada no significado do trabalho, executada por um grupo de investigadores, em oito países (Bendassolli e Godin, 2014).

Desde a publicação dos resultados desta pesquisa outros investigadores em todo o mundo têm estudado e procurado entender o significado do trabalho em diferentes culturas.

Segundo Bendassolli e Godin (2014) os resultados desta pesquisa contribuíram para a definição do significado do trabalho como uma cognição social, que envolve aspetos históricos, económicos, políticos e culturais. O significado do trabalho é um processo dinâmico que resulta da relação do indivíduo com o contexto e é influenciado por diversos níveis de fenómenos psicossociais.

Embora alguns autores utilizem sentido e significado como sinónimos, estes são conceitos diferentes. O sentido encontra-se relacionado com mecanismos psicológicos envolvidos na identificação ou produção de sentidos no trabalho. O significado dá maior ênfase às cognições e interpretações socialmente aceites sobre o trabalho (Bendassolli e Godin, 2014).

Na tabela 9 apresenta-se as principais diferenças entre estes conceitos.

Tabela 8: Significado/Sentido

Significado	Sentido
<ul style="list-style-type: none"> • Produção histórica e social, ligada à cultura e constituindo o conteúdo dos processos de socialização; • Específico de uma determinada cultura (ou subcultura) e sociedade; • Conteúdos instituídos, socialmente divulgados; • São mais estáveis que os sentidos, embora também sujeitos à processualidade histórica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refere-se a possibilidades ainda não realizadas, mas que mobilizam o sujeito. • Estreitamente ligado aos processos afetivos; • Relacionado com o movimento de intencionalidade da consciência no seu processo de significação (apreensão e perceção) do mundo (e direcionamento para o sujeito); • É menos estável quando comparado com o significado.

Fonte: Adaptado de Bendassolli et al. (2014)

Segundo Borges e Tamayo (2011) o significado do trabalho é uma realização subjetiva, individual e social. É forma da produção da vida de cada um, gera subsistência, cria sentidos existenciais e contribui para a estruturação da personalidade e da identidade. Deriva do processo de atribuir significados e, simultaneamente, apresenta aspetos socialmente compartilhados associados

às condições históricas da sociedade. O significado do trabalho também é um elemento fundamental da própria organização social.

Para Borges e Tamayo (2011) o significado do trabalho é um conceito que é composto por quatro características: a centralidade do trabalho; os atributos valorativos; os atributos descritivos e a hierarquia dos atributos. Estas características estão resumidas na Tabela 9.

Tabela 9: Características do significado do trabalho

Centralidade do trabalho	Atributos valorativos	Atributos descritivos	Hierarquia dos atributos
Importância que o indivíduo atribui ao trabalho, comparando-o às outras esferas de vida: família, lazer, religião e comunidade.	Características atribuídas ao trabalho, as quais oferecem uma definição de como este deve ser. São, portanto, os valores do trabalho	O que o trabalho é concretamente. A realidade do trabalho como é mentalmente representada ou abstraída por cada pessoa.	Arranjos individuais, que consistem na organização dos diversos atributos valorativos e descritivos segundo a sua ordem de importância. As pessoas e as culturas diferenciam-se mais pela ordem de prioridade atribuída aos valores em si do que aos próprios valores.

Fonte: Adaptado de Borges e Tamayo (2011).





O significado do trabalho é um conceito simultaneamente individual e social pois embora seja uma construção individual pode ser comum a um grupo de indivíduos.

Segundo Rego e Cunha (2013a) emprego, carreira e vocação são as três formas como pode ser encarado o trabalho. Quando as pessoas encaram o trabalho como emprego procuram significado para a sua vida fora do trabalho, uma vez que apenas esperam uma recompensa material pelo exercício do trabalho. Neste caso, o salário que auferem ajuda a procurar satisfação fora do local de trabalho. As pessoas que trabalham tendo como objetivo a carreira procuram essencialmente prestígio, reconhecimento, promoções e poder. A sua satisfação encontra-se associada ao aumento da autoestima que advém

da progressão na carreira. Quem trabalha por vocação encontra satisfação ao realizar as atividades associadas à sua função. Para estas pessoas o significado do trabalho dá importância à vida. Quando o trabalho é sinónimo de vocação, as pessoas vão para o trabalho com alegria, faltam menos, não sofrem de depressão, nem de ansiedade. Vivem melhor, trabalham com alegria, sentem entusiasmo com o trabalho e os resultados em termos de desempenho são melhores. As pessoas que trabalham por vocação proporcionam às equipas em que estão inseridas bom ambiente, estabelecem com os colegas relações de trabalho positivas, sentem-se úteis à organização onde trabalham e à sociedade (Rego e Cunha, 2013a).

O trabalho, para ser considerado como possuindo significado, tem que ter determinados atributos. Depois de realizado, existem evidências desse mesmo significado. Na Tabela 10 apresentamos os atributos do trabalho e as evidências que resultam desses atributos.

Tabela 10: Atributos para que o trabalho seja considerado com significado

Atributos do trabalho		Evidências
Tem impacto positivo sobre a vida de outras pessoas		Quando a pessoa tem contacto com os que beneficiam do seu trabalho
Está associado a virtudes ou valores nucleares		Quando o trabalho serve para apoiar pessoas desfavorecidas
Tem impacto a longo prazo ou é gerador de efeitos positivos duradouros		Quando os trabalhadores sentem que deixam um legado positivo
Contribui para gerar relações interpessoais positivas e ajuda a construir um sentido de comunidade		Quando as relações de ajuda são promovidas

Fonte: Adaptado de Rego e Cunha (2013a)

São os valores e a forma como os indivíduos interpretam o trabalho que condicionam os atributos apresentados na Tabela 10. A possibilidade de

contribuir para o bem-estar dos outros não tem a mesma importância para todos os indivíduos. Uma parte do significado do trabalho depende da liderança e da forma como o trabalho está definido.

Segundo Rego e Cunha (2013a), o líder influencia o significado do trabalho quando: permite que os colaboradores estruturam o seu trabalho; coloca as pessoas em contacto com os beneficiários do seu trabalho; compatibiliza os objetivos lucrativos da organização com os benefícios para a comunidade; desenvolve relacionamentos éticos e age com justiça; proporciona um ambiente organizacional de confiança; distribui as vantagens que resultam dos sacrifícios; desenvolve políticas de conciliação trabalho-família; respeita a vida pessoal dos colaboradores; promove um clima de emoções positivas; transforma as crises em oportunidades de melhoria; promove um clima ético; cria uma organização assente em respeito, solidariedade e coesão; desenvolve uma liderança autêntica e íntegra.

«Trabalho com significado é uma fonte de realização pessoal e promove o empenhamento e o desempenho. (...) Os líderes podem contribuir para que os colaboradores executem trabalho com significado e trabalhem por vocação.» (Rego e Cunha, 2013a, p. 91).

Os líderes visionários, entre outras características, distinguem-se por proporcionar aos colaboradores trabalho com significado para as suas vidas. As pessoas entregam-se mais ao trabalho e o seu nível de satisfação aumenta.

«Os humanos são seres racionais, emocionais e espirituais. Para além do dinheiro e sucesso procuram significado para a sua vida» (Rego e Cunha, 2013a, p. 52). Os líderes que assumem a sua espiritualidade encaram a liderança como uma vocação e tratam os seus colaboradores como indivíduos únicos, compreendem-nos, na sua individualidade, e proporcionam significado ao trabalho, o que gera nos trabalhadores elevados níveis de satisfação (Rego et al., 2013a).

Por esta razão propõe-se que:

H2: A relação entre a liderança ética e a satisfação com o trabalho é mais forte para os indivíduos que possuem mais elevadas percepções do significado do trabalho.

5 ECONOMIA SOCIAL

A Economia Social nasce no século XIX como forma de responder às injustiças sociais geradas pela revolução industrial. Os trabalhadores mais desfavorecidos criaram uma economia de cooperação e entreajuda como forma de contrariar o mercado, surgem assim as cooperativas, as associações e as mutualidades (Amaro, 2005).

Durante o século XX o conceito foi ganhando força e surge a ideia de 3º setor, por oposição ao setor público e privado.

Nos anos 80 com o agravamento dos problemas sociais e a falta de resposta do Estado verifica-se o aparecimento de um grande número de OES (Amaro,2005).

Nas últimas décadas, o conceito de Economia Social tem vindo a ganhar cada vez mais peso na sociedade, tanto do ponto de vista político, como jurídico e social. Esta afirmação é válida tanto a nível nacional, como europeu.

Segundo Caeiro (2008), a Economia Social desempenha um papel fundamental na economia de qualquer país. Cria empregos, reforça a coesão social, desenvolve a economia local e regional, gera capital social, promove a cidadania e a solidariedade, coloca as pessoas em primeiro lugar, apoia o desenvolvimento sustentável, a inovação social, ambiental e tecnológica.

A Economia Social tem vindo a afirmar a sua capacidade de contribuir eficazmente para a solução dos novos problemas sociais. Estas organizações têm-se revelado indispensáveis para um desenvolvimento económico sustentável e estável através da adequação dos serviços às necessidades, valorizando as atividades económicas ao serviço das necessidades sociais. Segundo a Carta de Princípios da Economia Social, estabelecida pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF), citada no relatório do CIRIEC, as organizações consideram que o conceito de Economia Social assenta em sete pilares: primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital; adesão livre e voluntária; controlo democrático pelos seus filiados (exceto as fundações que

não possuem membros associados); conjugação dos interesses dos filiados/usuários e/ou do interesse geral; defesa e aplicação dos princípios de solidariedade e responsabilidade; autonomia de gestão e independência em relação aos poderes públicos; a maior parte dos excedentes destinam-se à consecução de objetivos a favor do desenvolvimento sustentável e da prestação de serviços de interesse para os associados e/ou do interesse geral.

Na UE o conceito de Economia Social não é aceite por todos os países de igual modo. Portugal, França, Itália, Espanha, Bélgica, Irlanda e Suécia são os países onde o conceito tem maior aceitação. Em França, onde este conceito nasceu, e Espanha a Economia Social é reconhecida na legislação.

A Economia Social tem um grande peso na economia da Europa tanto do ponto de vista humano como económico, empregando mais de 11 milhões de pessoas, o que equivale a 6,7% da população ativa da UE. Nos 10 novos Estados-Membros da UE, os trabalhadores que exercem atividades no âmbito da Economia Social representam 4,2% da população ativa. Esta percentagem é inferior à da UE dos 15 (7%) e à de países como os Países Baixos (10,7%), a Irlanda (10,8%) ou a França (8,7%) (CIRIEC, 2007).

Em Portugal, o peso das organizações de Economia Social na atividade económica do país é muito significativo. Em 8 de maio de 2013 foi publicada a Lei de bases da Economia Social. Esta lei «estabelece, no desenvolvimento do disposto na Constituição quanto ao setor cooperativo e social, as bases gerais do regime jurídico da economia social, bem como as medidas de incentivo à sua atividade em função dos princípios e dos fins que lhe são próprios» (Lei n.º 30/2013 de 8 de maio de 2013).

O regime político vigente entre a década de 30 e 70 do século XX impediu o desenvolvimento do cooperativismo e do associativismo. Depois de 1974, a sociedade civil assumiu um papel de maior dinamismo no que diz respeito às causas sociais e ajuda aos mais desfavorecidos. Surgem por todo o tecido social comissões de moradores, cooperativas, centros sociais e paroquiais, associações corporativas, todas com o intuito de responder a problemas sociais para os quais o Estado não tinha resposta (Jeantet, 2002).

Nos últimos anos, o Estado remeteu para as instituições de Economia Social alguma da sua responsabilidade sobretudo no diz respeito às áreas da infância, deficiência e terceira idade.

Em 2010, de acordo com os dados fornecidos pelo INE, o Valor Acrescentado Bruto (VAB) da Economia Social representou 2,8% do VAB nacional total e 5,5% do emprego remunerado (equivalente a tempo completo - ETC). A remuneração média (por ETC) nas OES correspondeu a 83,1% da média nacional, embora apresentando uma dispersão significativa. Das 55.383 unidades consideradas no âmbito da Economia Social em 2010, as associações e outras OES representavam 94,0%, sendo responsáveis por 54,1% do VAB e 64,9% do emprego (ETC remunerado). As cooperativas constituíam o segundo grupo de entidades da Economia Social com maior peso relativo, em termos do número de unidades, VAB e remunerações.

Os recursos das OES foram fundamentalmente gerados pela produção (62,8%), por outras transferências correntes e outros subsídios à produção (23,8%). As despesas das OES consistiram, principalmente, em consumo intermédio (31,4%), remunerações (26,8%) e transferências sociais (24,3%) (INE, 2010).

Na Economia Social, as IPSS constituem o conjunto de organizações que detém o maior número de respostas sociais. Ao desenvolverem a sua atividade atuam sobre situações de carência e de desigualdade socioeconómica, dependência, exclusão ou vulnerabilidade sociais. O seu impacto económico e social é muito importante na sociedade portuguesa, sendo ainda mais relevante em momentos de crise.

Ainda com base nos dados da Conta Satélite da Economia Social, em 2010, as IPSS eram 5022 e representavam 36,8% da produção, 50,1% do VAB, 63,4% do emprego, 42,6% das remunerações, 40,9% da despesa de consumo final e 38,2% da necessidade líquida de financiamento da economia social (INE, 2010).

Dentro da ação social as IPSS ocupam-se principalmente do apoio a crianças e jovens, aos idosos, às famílias e à integração social e comunitária.

Atendendo a que o presente trabalho incide sobre o estudo de três IPSS, importa ter em conta a sua definição. O Decreto-Lei nº 172-A/2014, de 14 de novembro, veio proceder à revisão do Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (“Estatuto das IPSS”), alterando o Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro. O Estatuto das IPSS, agora publicado, define que as Instituições Particulares de Solidariedade Social são pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público.

6 MÉTODO

6.1 Procedimentos

Para cumprir os objetivos que nos propomos atingir optámos pela abordagem do estudo de caso. Pretende-se perceber como as perceções de liderança, os níveis de satisfação e o significado do trabalho se relacionam e se influenciam entre si.

O estudo foi realizado em três organizações de Economia Social portuguesas através da aplicação de um questionário (ver organização do questionário na secção 6.3). Depois de elaborado o questionário, o mesmo foi entregue nas organizações.

Os questionários foram distribuídos em suporte papel pelos responsáveis (diretor técnico ou coordenador) das três organizações aos restantes trabalhadores. Garantiu-se o anonimato e a confidencialidade das respostas. O questionário encontra-se em anexo.

6.2 Breve caracterização das organizações

Todas as IPSS onde efetuámos o estudo são Centros Sociais, que passamos a designar de A, B e C.

A organização A foi fundada em 1955 e desempenha um importante papel de apoio social junto das populações carenciadas da freguesia em que se insere.

Esta instituição, de cariz eminentemente social, dedica-se à prestação serviços à comunidade, em áreas tão importantes e sensíveis como a guarda, educação e ocupação dos tempos livres de crianças (creche, jardim de infância e atelier de Tempos Livres-A.T.L.); o apoio domiciliário e residencial a idosos e a promoção social, cultural e económica de pessoas em situação de exclusão, concorrendo, assim, para a melhoria da qualidade da vida da comunidade local.

Procurando sempre acompanhar as necessidades das populações locais, em particular das mais desfavorecidas, é a única instituição da freguesia que

abrange, simultânea e diretamente, todos os grupos etários, num universo de mais de 500 pessoas.

A instituição A tem ao seu serviço mais de 100 trabalhadores e dispõe atualmente de 1000 sócios contribuintes.

A organização B é uma IPSS que nasceu em 1982, a partir de uma comissão de moradores, organização muito frequente no contexto histórico após o 25 de abril.

O primeiro objetivo desta instituição foi dar resposta a uma necessidade sentida pela comunidade envolvente – a criação de uma Creche e Jardim de Infância. Antes, porém, estabeleceu uma parceria com uma das escolas da cidade – e, no espaço desta escola, começou a dinamizar uma valência para jovens – Centro de Ocupação Juvenil (COJ), cujos objetivos eram eminentemente ocupacionais, de animação e pedagógicos.

Mais tarde, foi então concluída a creche e o jardim-de-infância que imediatamente esgotou a sua capacidade. Para dar continuidade ao apoio das crianças que saíam do jardim-de-infância, a direção da organização, projetou a criação de um ATL e, como se ia construir um edifício de raiz, o apoio aos idosos foi considerado, sendo criadas três novas respostas sociais – o centro de convívio (para reformados), o centro de dia e o serviço de apoio domiciliário.

O último desafio da instituição foi assumir, muito recentemente, a gestão de uma nova resposta social (resultante de parcerias entre várias instituições da cidade) – lar de infância e juventude, para rapazes dos 12 aos 18 anos.

Atualmente, apresenta oito respostas sociais e apoia mais de 800 pessoas e respetivas famílias. Integrada num concelho com mais de 36.000 habitantes, a instituição tem como público-alvo as cinco freguesias urbanas com um total de 14.350 habitantes.

A organização C foi fundada em 1 de janeiro de 1912 por uma associação que tinha com objetivo construir e manter um estabelecimento hospitalar numa freguesia que tinha a pretensão de passar a concelho e que, para o efeito, necessitava dessa infraestruturas.

Para fazer face aos problemas de pobreza existentes no concelho, em 2 de setembro de 1952 era fundado o “Centro de Assistência Social”. As grandes dificuldades sentidas pelas duas instituições levaram à sua fusão numa só, em 1972. Assim nasceu a instituição C.

Em 1978 foi criada a creche e em novembro de 1981 começaram as obras de construção do lar de Idosos, que viria a ser inaugurado em 15 de setembro de 1984.

Em setembro de 1987 entraram em funcionamento novas instalações da creche e jardim-de-infância.

A instituição tem como fim contribuir para o bem-estar da população do concelho através das obras que mantém e de outras que puderem vir a ser consideradas convenientes no campo social, cultural e recreativo. A instituição tem atualmente uma residência para idosos, centro de dia, apoio domiciliário, hospital, jardim-de-infância, creche, centro de acolhimento temporário-CAT e casa de abrigo para vítimas de violência. O quadro de pessoal é composto por 138 trabalhadores. O questionário foi respondido apenas por trabalhadores da área dos idosos. Nesta área trabalham 78 pessoas que apoiam 120 idosos (74 em ERPI, 40 SAD e 2 em CD).

6.3 Instrumento de medida

A recolha de dados foi realizada através de questionário. Optámos por questões fechadas e de fácil compreensão (Albarello et al., 2005). Este questionário encontra-se dividido em quatro partes. A primeira página, como sugere Hill e Hill (2005, p.162) continha o pedido de colaboração, a informação sobre o âmbito do estudo, o objetivo e a garantia de anonimato.

A primeira parte do questionário inclui seis afirmações que permitem medir o significado do trabalho. Os itens foram retirados de Liderança Positiva-Manual de exercícios de Rego e Cunha (2013b, p.13) que adaptou as escalas de Bakker (2005) e Fry et al. (2005).

Tabela 11: Questões sobre Significado do Trabalho

Questões
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas.
Quando trabalho intensamente sinto-me feliz.
O meu trabalho tem grande significado para a minha vida.
O que mais me motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo.
O trabalho que realizo é muito pouco importante para mim (I).

Nota: (I) Item invertido

Fonte: Rego et al. (2013a, p.13)

Os inquiridos foram convidados a indicar as suas respostas numa escala de 1 a 6, em que 1 significa «a afirmação é completamente falsa» e 6 significa que «a afirmação é completamente verdadeira». Segundo o autor a pontuação da questão número 6 deve ser invertida.

A segunda parte inclui três afirmações que permitem medir a satisfação no trabalho. Os itens foram retirados de *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis* de Fields (2002, p.5). A tradução foi revista por pessoa independente.

Tabela 12: Questões sobre Satisfação com o trabalho

Questões
No geral, estou satisfeito com o meu trabalho.
De modo geral, eu não gosto do meu trabalho (I).
De modo geral, eu gosto de trabalhar aqui.

Nota: (I) Item invertido

Fonte: Fields (2002, p.5)

Os inquiridos foram convidados a reportar as suas respostas numa escala de 1 a 7 em que 1 significa «discordo plenamente» e 7 significa «concordo plenamente». Segundo o autor a pontuação da questão número 2 deve ser invertida.

A terceira parte inclui dezassete afirmações que permitem medir as perceções de liderança ética. Utilizou-se a escala de liderança ética de De Hoogh e Den Hartog (2008), cujos itens em português estão disponíveis em Rego e Cunha

(2013b, p.20). A escala inclui três dimensões de liderança ética: moralidade e justiça, clarificação do papel dos colaboradores e partilha de poder.

Tabela 13: Questões sobre Liderança ética

Questões
Moralidade e Justiça
Este líder assegura-se de que as suas ações são sempre éticas.
Este líder é sincero e honesto.
Este líder merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras.
Podemos confiar neste líder, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os dele próprio
Este líder não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para razão tal.
Este líder prossegue os seus próprios interesses em prejuízo dos interesses dos outros (I).
Clarificação do papel dos subordinados
Este líder explica quem é responsável por quê.
Este líder explica o que espera de cada pessoa.
Este líder explica a cada membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade.
Este líder explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho.
Este líder clarifica as prioridades.
Partilha de poder
Este líder permite que os subordinados tenham influência em decisões importantes.
Este líder repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam.
Este líder delega tarefas importantes aos subordinados.
Este líder não permite que outras pessoas participem na tomada de decisão (I).
Este líder procura conselhos, junto dos colaboradores, sobre a estratégia da equipa ou da organização.
Este líder permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho.

Nota: (I) Item invertido

Fonte: Rego e Cunha (2013b)

Os inquiridos foram convidados a repartir a suas respostas numa escala de 1 a 7 em que 1 significa «a afirmação não se aplica rigorosamente nada a este líder» e 7 significa «a afirmação aplica-se completamente a este líder». Segundo o autor, a pontuação das questões números 12 e 16 deve ser invertida.

Na quarta parte incluímos questões que permitem caracterizar a amostra. Sexo, idade, habilitações literárias, há quantos anos colabora com a organização, há quantos anos trabalha com este líder, tipo de vínculo e, por último, se desempenha funções de chefia.

6.4 Variáveis de controlo

As variáveis de controlo são: sexo, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização, antiguidade na relação com o líder e se desempenha ou não funções de chefia.

Existe uma relação entre as variáveis sociodemográficas e a satisfação dos colaboradores. A satisfação aumenta à medida que a idade aumenta porque associada ao aumento da idade está a subida hierárquica ou o aumento de remuneração. No que diz respeito ao género e à escolaridade a relação nem sempre é clara (Cunha et al., 2007).

O vínculo e o exercício de cargos de chefia encontram-se relacionados, pois os cargos de chefia estão entregues a colaboradores efetivos. Segundo o modelo das características da função estas variáveis influenciam a satisfação (Carvalho Ferreira et al., 2011).

A antiguidade na organização é também uma variável que permite medir a satisfação pois a rotatividade é uma consequência visível da insatisfação. A saída surge como uma forma de diminuir a insatisfação (Edvarsson et. al., 1994, citado por Cunha et al., 2007).

A antiguidade com este líder é uma das variáveis em estudo. O tempo de permanência do líder na organização e a sua relação com os colaboradores é determinante para a avaliação da satisfação dos colaboradores. Líderes justos avaliam o impacto das suas decisões sobre as pessoas com quem se relacionam (Treviño & Brown, 2005). Preocupam-se com os seus colaboradores e procuram ser um modelo de comportamento ético (Treviño & Brown, 2005).

6.5 Amostra

Os dados necessários para a realização do estudo foram recolhidos através de questionários respondidos pelos trabalhadores das instituições A, B e C (Tabela 14). Os questionários foram entregues aos coordenadores/diretores técnicos que posteriormente procederam à sua distribuição.

Tabela 14: Distribuição questionários

Organização	Questionários entregues	Questionários recebidos	Taxa de resposta
A	100	35	35%
B	75	35	46,6%
C	60	27	45%
Total	260	97	37,3%

A amostra é composta por 97 indivíduos. De acordo com a tabela 15 podemos concluir que os inquiridos são maioritariamente do género feminino, 89,6%, sendo apenas 10,4% do género masculino. São poucos os trabalhadores que exercem cargos de chefia, 13,5%. O tipo de vínculo mais comum é efetivo, 88,4%; os trabalhadores contratados e os que se encontram noutra situação são 8,4%. As habilitações literárias predominantes são o ensino básico, 44,8%, seguidas do ensino secundário, 28,1%, e ensino superior, 27,1%. Quanto à idade a média situa-se nos 43,8 anos (dp:11.06). A antiguidade média na organização é 11,06% (dp:7,65) e a antiguidade média com o líder atual é 7,39 (dp:7,39).

Tabela 15: Caracterização da amostra

		Frequência Absoluta (N)	Frequência Relativa (%)	Percentagem Válida (%)	Percentagem Acumulada (%)	
Gênero	Feminino	86	88,7	89,6	89,6	
	Masculino	10	10,3	10,4	100,0	
	Total	96	99,0	100,0		
	Valores Omissos	1	1,0			
	Total	97	100,0			
Chefia	Não chefe	83	85,6	86,5	86,5	
	Chefe	13	13,4	13,5	100,0	
	Total	96	99,0	100,0		
	Valores Omissos	1	1,0			
	Total	97	100,0			
Vínculo	Efetivo	84	86,6	88,4	88,4	
	Contratado	8	8,2	8,4	96,8	
	Outro	3	3,1	3,2	100,0	
	Total	95	97,9	100,0		
	Valores Omissos	2	2,1			
Instituição	CBESA	27	27,8	27,8	27,8	
	CBESZA	35	36,1	36,1	63,9	
	CSE	35	36,1	36,1	100,0	
	Total	97	100,0	100,0		
	Valores Omissos					
Habilitações	Básico	43	44,3	44,8	44,8	
	Secundário	27	27,8	28,1	72,9	
	Superior	26	26,8	27,1	100,0	
	Total	96	99,0	100,0		
	Valores Omissos	1	1,0			
Total	97	100,0				
		N	Mínimo	Máximo	Média	DP
Idade		46	22	63	43,80	11,069
Antiguidade na Organização		87	1	35	11,06	7,659
Antiguidade com atual Líder		87	1	20	7,39	4,671

Notas: N: Amostra; M:Média; DP: Desvio-Padrão

O género predominante nas organizações em estudo é o feminino, como na maioria das organizações do setor social. De acordo com dados do INE, as mulheres são os principais agentes na prestação de cuidados.

Relativamente à idade, a média está relacionada com a antiguidade das organizações. Os trabalhadores da instituição C, que é a mais antiga (fundado em no início do século XX) têm uma média de idades de 46,5 anos enquanto na instituição B (fundada na década de 80) têm uma média de idades de 40,94. Importa ainda referir que a variável idade foi a que obteve menor número de respostas. Na instituição A, em 35 questionários, apenas 8 tinham a idade, na instituição B, em 35 questionários, 18 tinham a idade e, na instituição C, em 27 questionários, 20 tinham a idade.

Gráfico 1: Género por instituição (N)

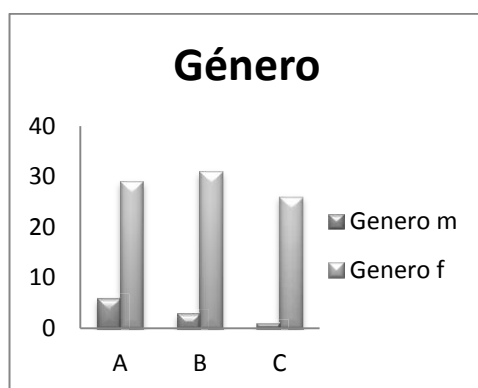
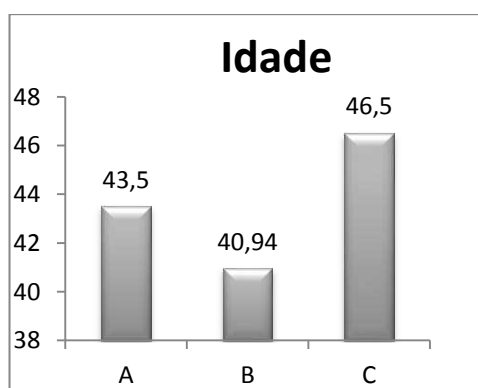


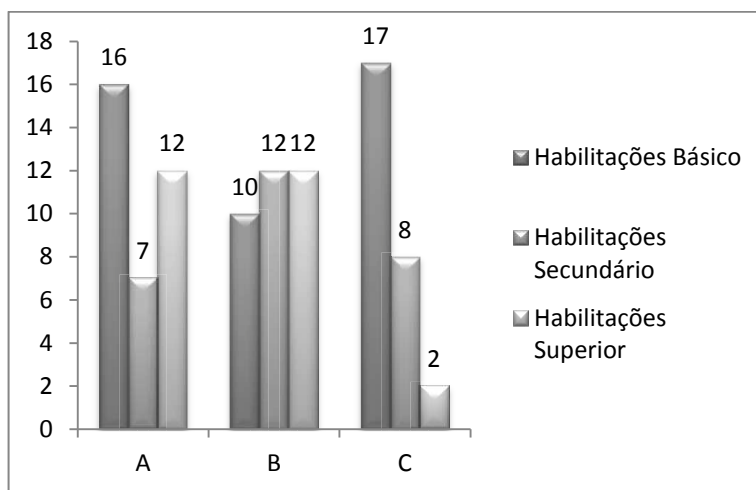
Gráfico 2: Idade por instituição (média)



Quanto às habilitações literárias podemos observar que, quando a média etária é mais elevada, o ensino básico é predominante e o ensino superior pouco

significativo (instituição C). Na instituição B encontramos um grande equilíbrio na distribuição dos trabalhadores pelos três níveis de habilitações. A maioria dos trabalhadores da instituição A tem o ensino básico, seguindo-se o ensino superior. Importa referir que nas instituições A e B o questionário foi aplicado na área da infância /juventude e terceira idade e no C apenas na terceira idade.

Gráfico 3: Habilitações literárias por instituição (N)



Relativamente ao vínculo dos trabalhadores e ao exercício de cargos de chefia os resultados das três instituições são muito semelhantes. A maioria dos trabalhadores são efetivos e não exerce cargos de chefia.

Gráfico 4: Vínculo

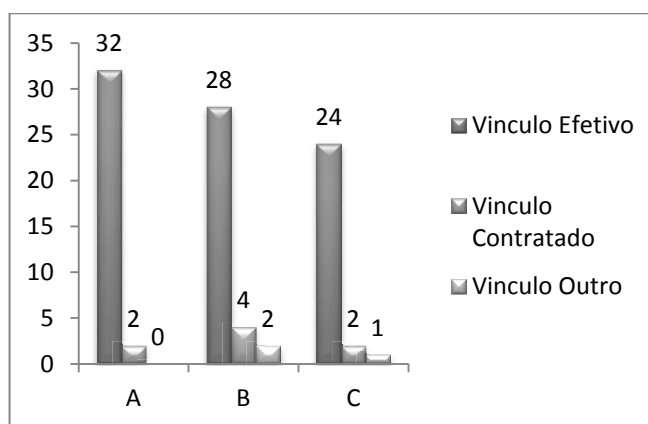
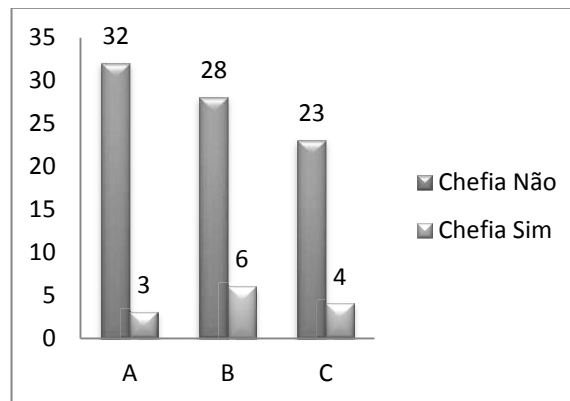


Gráfico 5: Cargo de chefia



A instituição C é a organização que tem trabalhadores com mais antiguidade, mas a relação com o líder é de poucos anos, uma vez que a direção mudou nos últimos quatro anos. Nas instituições A e B a antiguidade na organização e com o líder são iguais. Os colaboradores trabalharam só com um líder e conhecem-no bem.

Gráfico 6: Antiguidade na organização

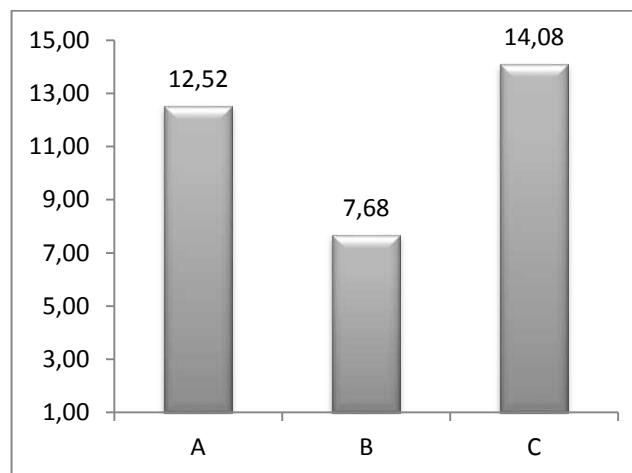
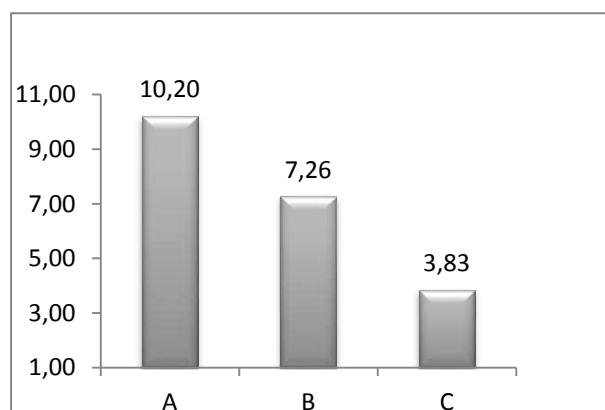


Gráfico 7: Antiguidade com o líder



6.6 Medidas de consistência interna

O Alpha Cronbach é uma das medidas mais usadas para verificar a consistência interna de um conjunto de variáveis. A consistência interna esclarece a proporção da variabilidade nas respostas. O Alpha de Cronbach permite avaliar até que ponto cada item que compõe a escala mede o mesmo (Pestana & Gageiro, 2008). A diferença nas respostas dos inquiridos varia porque os inquiridos têm diversas opiniões e não porque o questionário seja confuso. A escala varia entre zero e um e quanto mais alto for o valor maior consistência podemos atribuir ao questionário. Geralmente considera-se que um alpha de 0,6 a 0,7 indica uma fiabilidade aceitável e acima de 0,8 indica boa fiabilidade. Acima de 0,9 muito boa. O valor obtido é o limite inferior da consistência interna. O valor não pode ser inferior a zero porque não são aceites correlações negativas (Pestana & Gageiro,2008).

Tabela 16: Medida de Consistência Interna considerando os valores de Alpha Cronbach

Consistência Interna	Alpha Cronbach
Muito Boa	Alfa superior a 0,9
Boa	Alfa entre 0,8 e 0,9
Razoável	Alfa entre 0,7 e 0,8
Fraca	Alfa entre 0,6 e 0,7
Inadmissível	Alfa inferior a 0,6

Fonte: Pestana e Gageiro (2008)

As variáveis da liderança ética apresentam Alphas de Cronbach superiores a 0,8. A moralidade e justiça e a partilha de poder apresentam valores de 0,84 e 0,88 respetivamente, pelo que revelam uma boa consistência. A clarificação do papel dos subordinados, com um resultado de 0,93, revela muito boa

consistência interna. O significado do trabalho obteve o resultado mais baixo, mas ainda assim próximo de razoável, com 0,63. A variável satisfação obteve 0,7, pelo que a sua consistência é razoável.

Tabela 17: Alpha de Cronbach para as variáveis em estudo

	Nº de itens iniciais	Nº de itens finais	Numeração de itens	Alpha de Cronbach
Significado do Trabalho	6	4	St2, St3, St4 St5	0,63
Satisfação	3	2	S1, St3	0,70
Liderança Moralidade e Justiça	6	6	L1,L4,L7,L10 L13, L16	0,84
Liderança Clarificação do Papel dos Subordinados	5	5	L2, L5, L8, L11, L14	0,93
Liderança Partilha de poder	6	6	L3,L6,L9,L12 L15, L17	0,88

7 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A apresentação dos resultados vai ser feita em dois momentos. No primeiro procede-se a uma análise descritiva onde os dados são analisados através de medidas de tendência central (média), de dispersão (desvio padrão) e de associação (correlação). Segundo Fortin, Côté e Filion (2009) «a análise descritiva dos dados é o processo pelo qual o investigador resume um conjunto de dados brutos com a ajuda de testes estatísticos». No segundo momento será testado o modelo conceptual apresentado no início desta tese através de modelos de regressão linear múltipla.

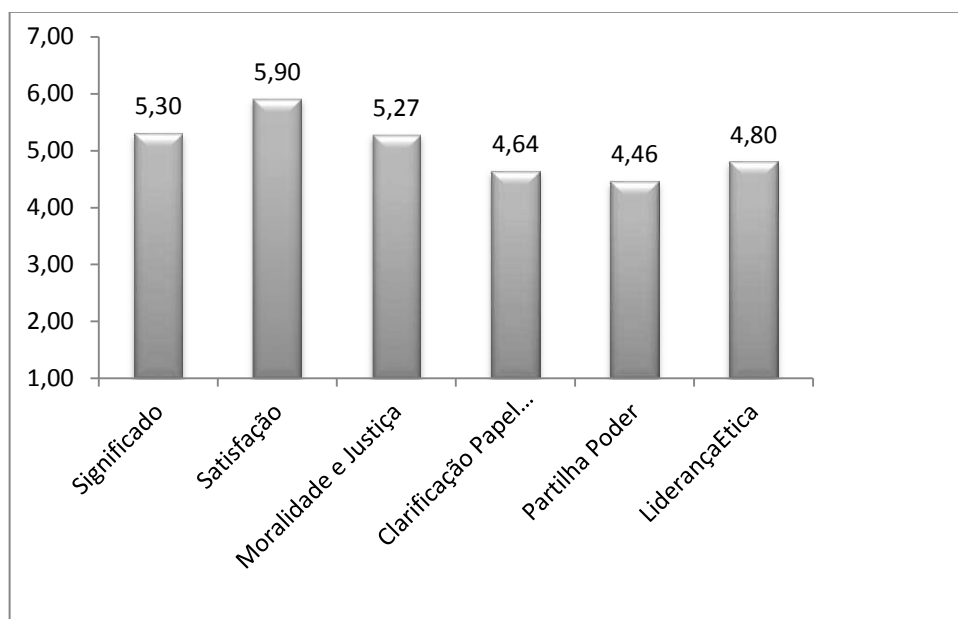
7.1 Análise descritiva

7.1.1 Médias, desvios- padrão e correlações

Na Tabela 18 encontram-se as médias, os desvios-padrão e as correlações. O gráfico 8 representa a média das variáveis em estudo.

O significado do trabalho apresenta um valor alto, 5,30 (dp=0,58), numa escala de 1 a 6. As restantes variáveis foram medidas numa escala de 1 a 7. A satisfação dos colaboradores também apresenta um valor alto, 5,90 (dp=0,97), assim como a liderança-moralidade e justiça, 5,27 (dp=1,11). A liderança-clarificação do papel dos subordinados, 4,64 (dp=1,57), e a liderança-partilha de poder, 4,46 (dp=1,47), revelam valores moderados. A liderança ética (média das suas três dimensões) evidencia valores moderados, com uma média de 4,80 (dp=1,29).

Gráfico 8: Média das variáveis em estudo



Da análise da tabela 18, no que respeita às correlações, podemos concluir que existe uma associação positiva entre possuir como habilitações o ensino básico e o significado do trabalho ($r=0,25$, $p<0,05$), bem como uma associação negativa entre as habilitações ao nível do ensino superior e o significado do trabalho ($r=-0,21$, $p<0,5$). As pessoas que apresentam maior antiguidade na relação com o líder apresentam menores níveis de satisfação ($r=-0,28$, $p<0,01$).

As correlações do significado do trabalho não são significativas em nenhuma das instituições, sugerindo que o padrão de respostas não difere muito entre instituições. A satisfação é significativa e negativa apenas na instituição A ($r=-0,22$, $p<0,05$) sugerindo que a satisfação dos colaboradores é menor nesta IPSS.

Os coeficientes de correlação nas três dimensões da liderança ética são significativas nas três instituições, sendo os coeficientes negativos na A (variam de $-0,34$ a $0,31$, $p<0,01$) e na C (variam de $-0,35$ a $0,23$, $p<0,05$) e positivos na B (variam de $0,54$ a $0,66$, $p\text{-value}<0,01$). Tal sugere que as perceções de liderança ética são mais positivas na IPSS B.

Os dados sugerem que todas variáveis de liderança ética se correlacionam fortemente entre si e que se relacionam também positiva e significativamente com o significado do trabalho e com a satisfação. A correlação entre significado do trabalho e satisfação é também significativa e positiva.

Tabela 18: Médias, Desvios Padrão e Correlações

Descrição das variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1. Gênero (1:M; 0:F)	0,10	0,31	1																	
2. Idade	43,80	11,07	-0,11	1																
3. Básico	0,44	0,50	-0,17	0,18	1															
4. Secundário	0,28	0,45	-0,14	0,09	-0,56**	1														
5. Superior	0,27	0,45	0,33**	-0,33*	-0,54**	-0,38**	1													
6. Antiguidade na org	11,06	7,66	-0,08	0,64**	0,10	-0,09	-0,01	1												
7. Antiguidade com líder	7,39	4,67	0,06	0,29	0,01	-0,08	0,07	0,44**	1											
8. Vínculo efetivo	0,88	0,33	0,13	0,46**	-0,04	0,03	0,02	0,41**	0,39**	1										
9. Chefia (1:Chefe; 0:Não chefe)	0,14	0,34	0,06	-0,05	-0,30**	-0,04	0,38**	0,17	0,00	0,06	1									
10.A	0,36	0,48	0,17	-0,01	0,02	-0,14	0,13	0,14	0,47**	0,09	-0,11	1								
11.B	0,36	0,48	-0,04	-0,21	-0,24*	0,12	0,13	-0,36**	-0,02	-0,12	0,09	-0,57**	1							
12.C	0,28	0,45	-0,14	0,22	0,23*	0,02	-0,27**	0,25*	0,47**	0,03	0,02	-0,47**	-0,47**	1						
13. Significado trab.	5,30	0,58	-0,06	-0,26	0,25*	-0,04	-0,21*	-0,15	0,04	0,02	-0,05	-0,03	0,12	-0,09	1					
14. Satisfação trab.	5,90	0,97	-0,02	-0,21	0,19	-0,15	-0,07	-0,17	-0,28**	-0,07	0,01	-0,22*	0,09	0,14	0,28**	1				
15. Moralidade e Justiça	5,27	1,11	-0,10	0,02	0,13	-0,05	-0,09	-0,10	-0,06	-0,01	0,16	-0,33**	0,54**	-0,23	0,33**	0,40**	1			
16. Clarificação de papel	4,64	1,57	-0,09	-0,14	0,17	0,02	-0,19	-0,17	-0,04	-0,04	0,08	-0,31**	0,55**	-0,25*	0,42**	0,42**	0,80**	1		
17. Partilha e poder	4,46	1,47	-0,05	-0,24	-0,04	0,01	0,03	-0,21	0,01	-0,04	0,18	-0,34**	0,66**	-0,35**	0,42**	0,44**	0,74**	0,87**	1	
18. Liderança ética	4,79	1,29	-0,08	-0,14	0,09	0,00	-0,09	-0,18	-0,03	-0,03	0,14	-0,34**	0,62**	-0,30**	0,42**	0,45**	0,89**	0,96**	0,94**	1

Nota: * valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$

7.1.2 Comparação de resultados por instituição

Relativamente ao significado do trabalho o resultado é quase igual em todas as instituições (gráfico 9). A satisfação apresenta valores diferentes sendo que os trabalhadores do Centro A são os que se encontram menos satisfeitos (média= 5,79 numa escala de 1 a 7) (gráfico 10). Porém, é de realçar que o nível de satisfação é positivo nos três centros.

Gráfico 9: Significado do trabalho

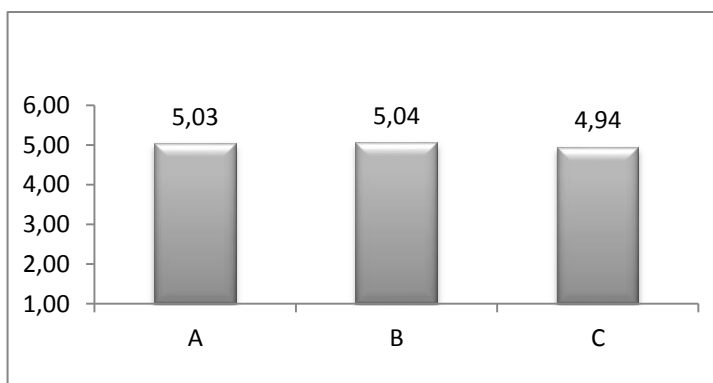
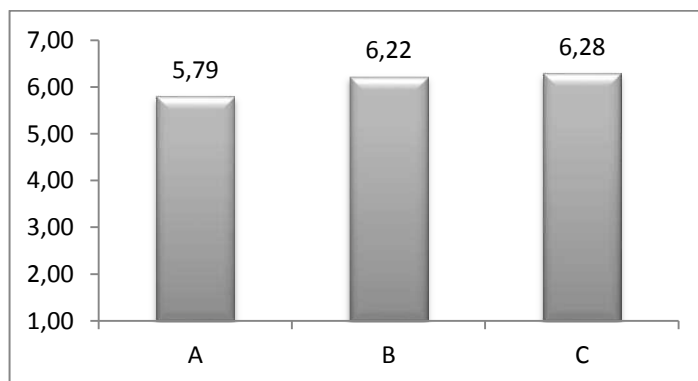


Gráfico 10: Satisfação



Relativamente aos resultados da liderança ética (gráficos 11, 12 e 13), a instituição B destaca-se de forma positiva das restantes, sendo o seu resultado sempre o melhor e chegando a atingir uma média de 6,07 (numa escala de 1 a 7) na dimensão moralidade e justiça. Os piores resultados encontram-se na

instituição A. Quando comparada com as outras instituições esta é a que apresenta valores mais baixos exceto na dimensão liderança partilha de poder em que a instituição C apresenta piores resultados.

Na dimensão moralidade e justiça a instituição B obtém um resultado de 6,07; o Centro Social C, 4,86, e a instituição A, 4,80 (numa escala de 1 a 7). Na dimensão clarificação do papel dos subordinados a instituição B obtém um resultado de 5,78; a instituição C, 4,01, e a instituição A, 3,99 (numa escala de 1 a 7). Na dimensão partilha de poder a instituição B obtém 5,74; a instituição A, 3,85 e a instituição apresenta o pior resultado, 3,64 (numa escala de 1 a 6).

Gráfico 11: Liderança - moralidade e justiça

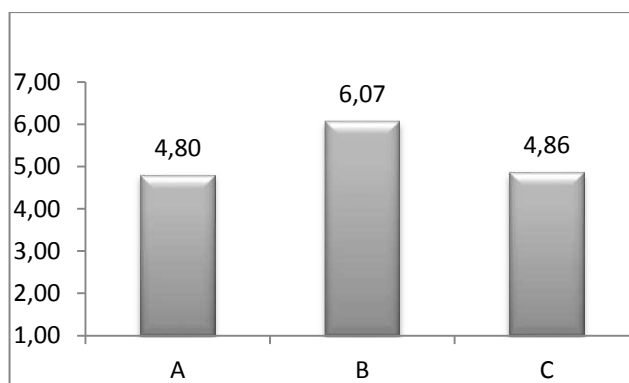


Gráfico 12 : Liderança- partilha de poder

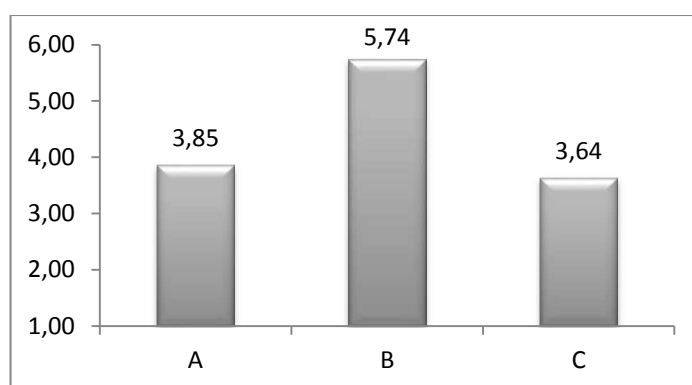
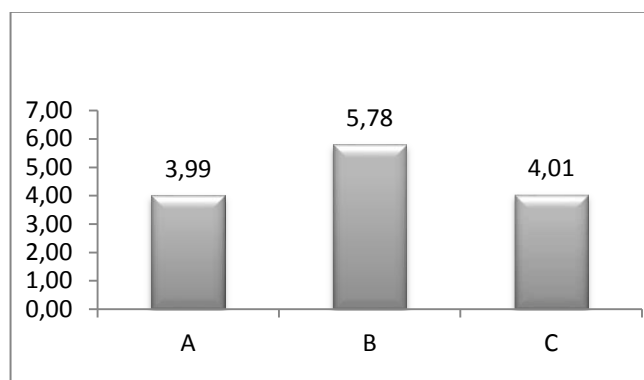


Gráfico 13: Liderança - clarificação do papel dos subordinados



Não existem diferenças estatisticamente significativas entre os níveis médios de satisfação nas três instituições (Tabela 19), ocorrendo o mesmo com o significado no trabalho. Emergem diferenças significativas ao nível das médias das três dimensões de liderança ética, bem como da liderança ética global. A instituição B apresenta percepções de liderança ética em todas as dimensões superiores às das instituições A e C.

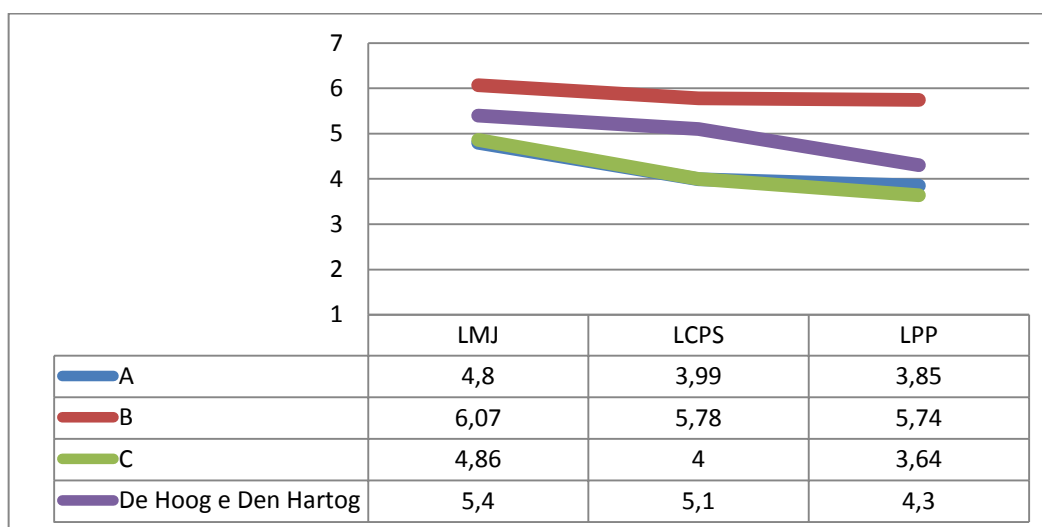
Tabela 19: Média por instituição e diferenças de médias

Médias por instituição			
Variáveis	A	B	C
Significado	5,27 _a	5,39 _a	5,21 _a
Satisfação	5,61 _a	6,01 _a	6,11 _a
Moralidade Justiça	4,80 _a	6,07 _b	4,86 _a
Clarificação Papel	3,99 _a	5,78 _b	4,01 _a
Partilha Poder	3,80 _a	5,74 _b	3,64 _a
Liderança Ética	4,20 _a	5,86 _b	4,17 _a

Nota: Os valores na mesma linha que não partilhem o mesmo índice são significativamente diferentes ($p < 0,05$) no teste bilateral para a diferença de médias. Os testes assumem variâncias iguais. A comparação múltipla de médias realizou-se através do teste de Bonferroni.

De Hoogh e Den Hartog (2008) no seu estudo traçaram um perfil de líder ético em três dimensões que comparamos com os resultados obtidos no nosso estudo. Apenas a organização B apresenta resultados melhores que os do estudo de De Hoogh e Den Hartog (2008). Os resultados das instituições A e C são muito semelhantes.

Gráfico 14: Comparação do estudo de De Hoogh e Den Hartog com organizações A, B e C



7.2 Teste do modelo conceptual

Na introdução desta tese apresentámos o modelo conceptual que agora vamos testar através do método de regressão linear múltipla. Para o efeito vamos ajustar quatro modelos de regressão linear múltipla onde a satisfação assume o papel de variável dependente.

No primeiro modelo analisa-se o impacto das variáveis de controlo na satisfação. Consideramos como variáveis de controlo as seguintes: género, idade, ensino básico, ensino secundário, antiguidade na organização, antiguidade com o líder, vínculo efetivo, chefia, instituição A e instituição B. No segundo modelo adicionou-se a variável independente: liderança ética. No terceiro modelo adicionou-se a variável moderadora: significado do trabalho. No quarto modelo adicionou-se o efeito de interação: liderança ética vs. significado do trabalho. Os resultados constam da Tabela 20.

Tabela 20: Resultados da regressão linear múltipla (variável dependente: satisfação)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4
Variáveis de controlo				
Género	0,14	-0,03	0,00	-0,04
Idade	-0,36	-0,19	-0,14	-0,28
Básico (1: básico; 0: outro nível de ensino)	0,32	0,02	0,03	-0,09
Secundário (1: Secundário; 0: outro nível de ensino)	0,09	-0,19	-0,20	-0,31
Antiguidade na Organização	0,05	-0,17	-0,18	-0,06
Antiguidade com Líder	-0,05	0,09	0,07	0,03
Vínculo Efetivo (1: Efetivo; 0: outro)	0,21	0,01	0,09	0,00
Chefia (1: Chefe; 0: não chefe)	0,02	-0,15	-0,15	-0,36
Instituição A (1: instituição A; 0: outra instituição)	-0,24	-0,35	-0,38	-0,22
Instituição B (1: instituição B; 0: outra instituição)	0,09	-0,64	-0,65	-0,60
Variável independente				
Liderança Ética (a)		0,76**	0,69*	0,74**
Variável Moderadora				
Significado no trabalho (a)			0,13	0,13
Efeito de interação				
Liderança ética X Significado do trabalho				0,41*
R^2	0,20	0,39	0,40	0,49
R^2 ajustado	-0,05	0,17	0,16	0,26
R^2 change	0,20	0,19**	0,01	0,09*
F	0,803	1,772	1,647	2,148*

Nota: * valor $p < 0,05$; ** valor $p < 0,01$; (a). Variáveis centradas

Como se observa no modelo 1, as variáveis de controlo não exercem influência significativa na satisfação com o trabalho. No modelo 2 introduziu-se a liderança ética, que emergiu como positiva e significativa ($b=0,76$; $p<0,01$). Quanto mais positivas as perceções de liderança ética, mais satisfeitas as pessoas se encontram com o trabalho. Os dados permitem corroborar a Hipótese 1 do estudo «As perceções de liderança ética influenciam positivamente a satisfação com o trabalho». A liderança ética explica 19% (R^2 change =0,19; $p<0,01$) da variância única da satisfação.

A variável significado do trabalho não influencia de modo significativo e direto a satisfação ($b=0,13$, ns; modelo 3). Por sua vez, o efeito moderador do significado do trabalho emerge como significativo ($b=0,41$, $p<0,05$; modelo 4), explicando 9% (R^2 change=0,09; $p<0,05$) da variância única da satisfação. O

resultado obtido no modelo 4 permite-nos validar a Hipótese 2 «A relação entre a liderança ética e a satisfação com o trabalho é mais forte para os indivíduos que possuem mais elevadas perceções de significado do trabalho».

A adequabilidade dos modelos foi testada através do teste F que apresenta significância estatística apenas no modelo 4 ($F=2,148$; $p<0,05$).

No início desta tese partimos do pressuposto de que as perceções de liderança ética influenciam a satisfação dos trabalhadores e de que o significado do trabalho modera a relação que existe entre a perceção da liderança e a satisfação dos colaboradores. Os resultados obtidos através da regressão linear múltipla (variável dependente: satisfação) permitem-nos validar o modelo conceptual apresentado.

Os colaboradores encontram-se mais satisfeitos quando a perceção de liderança ética é maior. O significado do trabalho não exerce efeito direto na satisfação mas surge como significativo o efeito de interação do significado no trabalho na relação entre liderança ética e satisfação.

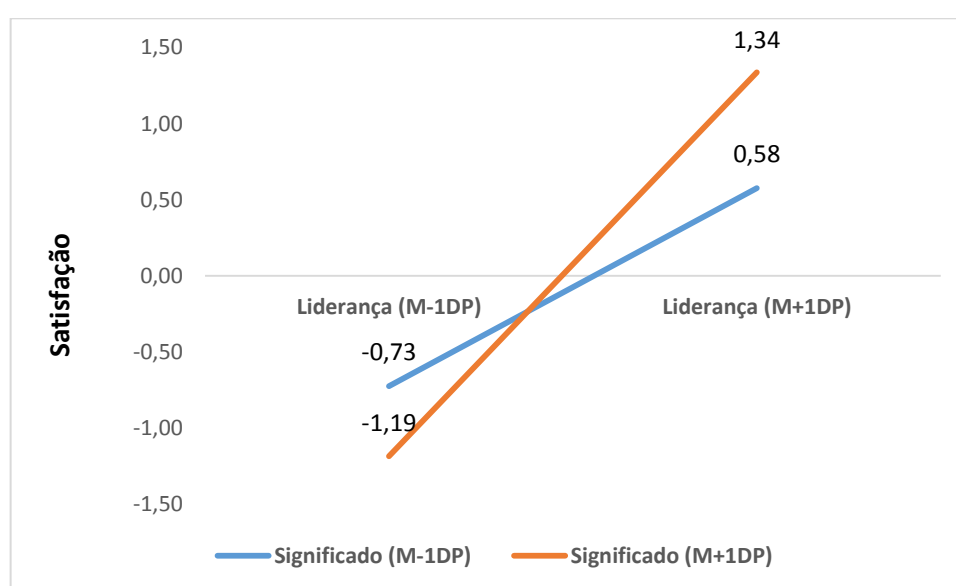
Para melhor compreensão deste resultado analisou-se o efeito moderador do significado na relação entre a liderança ética e a satisfação através do método gráfico (Tabela 21), recorrendo aos valores habituais: (a) dois níveis de liderança ética (um desvio padrão acima da média e um desvio padrão abaixo da média); (b) dois níveis de significado (um desvio padrão acima da média e um desvio padrão abaixo da média).

«Uma variável diz-se moderadora se afeta a correlação entre a variável dependente e a variável independente. Isto é, se o efeito da variável independente sobre a variável dependente, é influenciado pela variável moderadora» (Maroco,2007, p.638).

Tabela 21: Efeito Moderador do Significado do trabalho

	Significado M-1dp= - 0,57772	Significado M+1dp= 0,57772
Liderança M+1dp= 1,29289	0,57	1,34
Liderança M-1dp= - 1,29289	-0,73	-1,19

Gráfico 15: Efeito moderador do significado do trabalho



Podemos observar que os trabalhadores que atribuem um significado baixo ao trabalho, e têm uma percepção de liderança ética baixa encontram-se pouco satisfeitos (-0,73). Os trabalhadores que atribuem um maior significado ao trabalho perante a percepção de uma liderança ética baixa revelam ainda uma insatisfação maior (-1,19). Quando o significado do trabalho é baixo e os trabalhadores estão perante uma percepção de liderança ética alta a satisfação é positiva (0,58) mas se o significado do trabalho for elevado e a percepção de liderança ética também for elevada o nível de satisfação é mais elevado (1,34).

A percepção de liderança ética baixa resulta sempre em insatisfação mas esta insatisfação aumenta quando o trabalho tem significado para os trabalhadores. Por outro lado, perante a percepção de liderança ética alta os trabalhadores revelam satisfação, sendo esta superior quando as pessoas se identificam com o seu trabalho.

Estes resultados encontram-se alinhados com estudos já referidos nesta tese nomeadamente os de Cummings et al. (2009), Mosadeghrad e Ferdosi (2013) e Wong e Laschinger (2012). Estes estudos, embora não falem explicitamente em liderança ética referem a liderança autêntica, caracterizada por transparência e elevados padrões éticos. Referem tipos de liderança assentes numa boa comunicação, em confiança, em partilha de conhecimento e concluem que a satisfação dos trabalhadores é maior perante esses tipos de liderança.

Os líderes éticos integram a sabedoria ética na resolução dos problemas das organizações e dessa forma resolvem alguns problemas sociais, enquanto conduzem as organizações e as empresas ao sucesso. Uma boa liderança tem subjacente uma liderança ética assente em valores e princípios (Carroll, 2003).

Falar de liderança ética é falar de relações interpessoais positivas. Também Gomes (2014) concluiu que os colaboradores se sentem mais satisfeitos quando o líder apresenta comportamentos que vão ao encontro do estilo de liderança de relacionamento.

No capítulo seguinte apresentamos as conclusões do estudo, algumas limitações inerentes à investigação e, por último, as sugestões para estudos futuros.

8 CONCLUSÕES

8.1 Principais conclusões

No início deste estudo tínhamos uma questão para qual procurávamos resposta “De que forma o tipo de liderança influencia a satisfação dos colaboradores?” Queríamos perceber de que forma o tipo de liderança exercida influencia a satisfação dos colaboradores.

Pretendíamos ainda (a) descrever as percepções de liderança ética nas organizações de Economia Social em estudo; (b) analisar o nível de satisfação dos colaboradores; (c) estudar o papel que as percepções de liderança ética exercem na satisfação dos colaboradores; (d) testar se o significado do trabalho modera a relação entre as percepções de liderança ética e a satisfação dos colaboradores; e (e) comparar as três organizações de Economia Social quanto às variáveis em estudo.

De entre os diversos tipos de liderança estudados, escolhemos Liderança Ética. Consideramos que é o tipo de liderança que deve estar presente em todas as organizações, sobretudo nas OES. O comportamento destes líderes deve ter por base os valores que caracterizam o comportamento ético. “A economia social é a guardiã dos valores do Homem” (Jeantet, 2002, p.10).

No final desta investigação podemos dizer que os objetivos a que nos propusemos foram cumpridos. Obtivemos resposta para a questão de partida e validámos as duas hipóteses que colocámos. Concluimos que quanto mais positivas as percepções de liderança ética, mais satisfeitas as pessoas se encontram com o trabalho (H:1) e que a relação entre a liderança ética e a satisfação com o trabalho é mais forte para os indivíduos que possuem mais elevadas percepções de significado do trabalho (H2).

Os resultados obtidos ao nível da Satisfação refletem quanto um trabalhador gosta do seu trabalho, quanto gosta de desempenhar as suas funções, quanto gosta de trabalhar nesse local e de conviver naquele ambiente diariamente. De

entre as três organizações a instituição C foi o que obteve melhor resultado na satisfação: 6,28, a instituição B 6,22 e a instituição A 5,79. As pessoas que apresentam maior antiguidade na relação com o líder apresentam menores níveis de satisfação. O líder da instituição C é o que está a desempenhar essa função há menos tempo.

Nas OES as causas da insatisfação dos trabalhadores são sobretudo de ordem organizacional. O tipo de liderança exercido condiciona a satisfação, assim como os salários (baixos, quando comparados com outras áreas de atividade) ou o trabalho propriamente dito (pouco reconhecido na nossa sociedade). Também a perspectiva de progressão nas carreiras é causa de insatisfação. É necessário que as organizações definam um plano de carreiras para os seus trabalhadores. Nos casos em que não seja possível a progressão na carreira a organização deve perceber de que forma pode levar os colaboradores a obter recompensas por outras vias que não sejam a promoção (horas de descanso ou pagamento de antiguidade).

Organizações com boas condições de trabalho geram ambientes positivos, são lugares onde os trabalhadores podem desenvolver as suas capacidades, desenvolver o seu potencial, ser felizes e sentir satisfação no trabalho.

Nas organizações em estudo existe uma associação positiva entre possuir como habilitações o ensino básico e o significado do trabalho e uma associação negativa entre as habilitações ao nível do ensino superior e o significado do trabalho. Nestas organizações o trabalho tem mais significado para quem tem menos habilitações. Quando o trabalho tem significado o que mais motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que o trabalhador recebe.

Nas OES encontramos pessoas que cuidam, que prestam serviços a pessoas, a base de tudo assenta nas relações estabelecidas entre líderes, trabalhadores e clientes. O trabalho tem significado quando as pessoas sentem que realizam trabalho que é importante para a vida das pessoas e dessa forma o trabalho tem grande significado para a sua própria vida.

Nas três organizações em estudo a Dimensão Moralidade e Justiça foi a que obteve melhores resultados, instituição A 4,80; instituição B 6,07 e instituição Social 4,86. Significa que estamos perante líderes que asseguram que as suas ações são éticas, são sinceros, honestos, podemos acreditar neles e nas suas palavras. Podemos confiar neste líder, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os dele próprio, que coloca os interesses dos outros acima dos seus.

A justiça tal como outros sentimentos geram reciprocidade, se um colaborador se sente tratado de forma justa é natural que confie no seu líder, seja mais empenhado e viva mais satisfeito no seu local de trabalho. Os colaboradores reagem de acordo com a forma como são tratados. “Líderes virtuosos na justiça asseguram o respeito pela dignidade e pelos direitos humanos. São encarados como modelos de atuação pelos seus colaboradores gerando assim espirais de justiça em toda a organização” (Rego & Cunha, 2011, p. 210). Os colaboradores desejam ser tratados com dignidade e respeito, gostam de ser reconhecidos e quando assim é reagem com sentimentos positivos. Ser um líder justo contribui para a existência de equipas empenhadas e conduzem as organizações ao sucesso.

Líderes íntegros geram confiança nos que consigo se relacionam sejam clientes, fornecedores ou colaboradores. A confiança surge associada à honestidade e integridade. A integridade de um líder leva a que a organização adote práticas de respeito pelos seus trabalhadores que se manifestam por exemplo ao nível da higiene e segurança no trabalho como práticas que respeitem a igualdade de oportunidades, dignidade dos indivíduos e liberdade de expressão. Desta forma os colaboradores identificam-se mais com a organização e com os líderes sentem-se mais satisfeitos, mais participativos e envolvidos nas tomadas de decisão.

Relativamente à Clarificação do Papel dos Subordinados, os resultados não são tão bons: instituição A 3,99; B 5,78; C 4,01.

Liderar implica relação, comunicação sentimento. “Se não usar uma boa dose de sentimento, o suposto “líder” pode ser capaz de dirigir – mas não consegue liderar” (Goleman 2003, p.41).

Muitas vezes por inexistência de relação entre líderes e subordinados a comunicação é feita de forma indireta. O líder tem um interlocutor que depois faz chegar a informação aos restantes membros da organização. Não existe comunicação entre líderes e subordinados, o que faz com que o líder não tenha possibilidade de explicar quem é responsável por quê, o que espera de cada pessoa, o respetivo âmbito de autoridade ou o que espera delas em termos de desempenho. Este líder não clarifica as prioridades.

A dimensão Partilha de poder é a que apresenta os resultados piores de todo o estudo: instituição A 3,85; instituição B 5,74 e instituição C 3,64.

Na maioria das organizações os líderes decidem sozinhos ou em reuniões restritas em que os trabalhadores não estão presentes, não permitem que outras pessoas participem na tomada de decisão, os subordinados não têm influência nas decisões mesmo que essas decisões lhes digam respeito.

São poucos os líderes que permitem que seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho, o mais comum é decidirem os objetivos e informarem os trabalhadores depois.

Não existe uma cultura de partilha de poder em que o líder delega tarefas importantes nos subordinados e procura conselhos, junto dos colaboradores, sobre a estratégia da equipa ou da organização.

As perceções de liderança ética são estatisticamente diferentes entre instituições. É na organização B que encontramos um líder que mais se aproxima da descrição de líder ético feita por Treviño e Brown (2005): um líder justo, honesto e confiável. Que se preocupa com os trabalhadores, se encontra disponível para aceitar as suas contribuições e que avalia o impacto que as suas decisões têm sobre a vida dos outros.

8.2 Limitações e Estudos Futuros

Houve um grande número de trabalhadores que recebeu o questionário e não o devolveu o que tornou a amostra mais pequena do que o inicialmente previsto.

Isto aconteceu devido a três fatores: a) a terceira parte do questionário tinha perguntas sobre o líder, no caso presidente da direção, de certo modo delicadas. Por exemplo, “Este líder é sincero e honesto”, “Podemos confiar neste líder, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os dele próprio” ou “Este líder prossegue os seus próprios interesses em prejuízo dos interesses dos outros”; b) o estudo foi realizado em organizações pequenas onde as pessoas facilmente se reconhecem e C) os questionários foram entregues pelos Diretores técnicos ou coordenadores.

Teria sido vantajoso a distribuição e recolha dos questionários ter sido feita diretamente pelos investigadores.

Apesar da garantia de confidencialidade, os trabalhadores optaram por não entregar, outros entregaram sem responder a alguns dados da 4ª parte do questionário (caraterização dos inquiridos), nomeadamente a idade. Em 97 questionários recebidos 46 não tinham idade. Em questionários futuros será importante perceber que questões são importantes para caraterização da amostra e prescindir do que não é importante.

Numa próxima investigação seria interessante conhecer a perspetiva do líder de cada organização relativamente ao seu tipo de liderança. Comparar resultados e perceber como se cruza a perceção do líder com a perceção dos subordinados.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Almeida, A. (2012). *Satisfação dos enfermeiros face ao estilo de liderança*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.

Almeida, F. (2007). Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. *RAC*, 11 (3), 105-125.

Amaro, R. (2005). Toda a Economia devia ser solidária. *Pessoas e lugares*, julho/agosto, 4-5. Acedido a 06-02-2016 em <http://www.idrha.pt/pl/jornalpl31.pdf>

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press

Bendassolli, P. & Godin, M. (2014). Significados, sentidos e função psicológica do trabalho. *Avances em Psicologia*, 32 (11), 131-147.

Blake, R., & Mouton, J.S. (1964). *The managerial grid*. B.Houston: Text Grulf Publishing.

Blanchard, K. (2010). *Um nível Superior de Liderança* (4a ed.). Lisboa: Atual Editora.

Borges, L. & Tamayo, À. (2011). A estrutura cognitiva e o significado do trabalho. *Revista de Psicologia Organizações e Trabalho*, 1(2), 11- 44.

Caeiro, J (2008). Economia social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*. Florianópolis V.11 n.1 p 61-72 jan/jun. acedido a 06/02/ 2016 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802008000100006

Carroll, A. (2003). Ethical Leadership: From Moral Manager to Moral Leader. In O. C. Ferrel, Sheb L. True, and Lou E. Peltron (Eds), *Rights, Relationships & Responsibilities: Business Ethics and Social Impact Management*, 1, 7-17.

Carvalho Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

CIRIEC (2007). *A Economia Social na União Europeia*. Acedido em 09 de maio de 2015 em <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/eesc-2007-11-pt.pdf>

Cumings, G.G., Mac Gregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C., Lo, E., Muise, M., et al. (2009). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International Journal of Nursing Studies*,47(3),363-85. doi10.1016/j.ij nurstu.2009.08.006

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6a ed.). Lisboa: RH Editora.

Cunha, M. & Rego, A. (2015). As virtudes nas Organizações. *Análise Psicológica*, 4(33),349-359.

Decreto-Lei n.º 119/83 de 25 de fevereiro. (1983). Diário da República 1.ª série — N.º 46. Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Lisboa: Ministério dos Assuntos Sociais.

Decreto-Lei n.º 172-A/2014 de 14 de novembro. (2014). Diário da República 1.ª série — N.º 221. Alteração ao Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social. Lisboa: Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social.

De Hoogh, A., & Den Hartog, D. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>

Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67. doi: 10.1007/s10551-014-2196-6

Diniz, A. (2011). *Líder do futuro. A transformação em líder coach*. Lisboa: RH Editora.

Donnelly, J., Gibson, J. & Ivancevich, J. (1998). *Administração: princípios de gestão empresarial*. Amadora: McGraw- Hill.

Fields, D. (2002). *Taking the measure of work*. London: Sage Publications.

Fortin, M., Côté, J. & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidata.

George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055

Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76(6), 93-102

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2003). *Os Novos Líderes – A inteligência Emocional nas Organizações* (2ªed.). Lisboa: Gradiva.

Gomes, R., Alfinito, S. & Berman E. (2012). Ética, liderança e motivação no trabalho: microcomportamentos organizacionais associados entre os servidores públicos. Obtido em 08 de outubro de 2015, http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG56.pdf

Gomes, S. (2014). *Estilos de liderança dos diretores técnicos e satisfação dos colaboradores - estudo realizado em IPSS dos distritos da Guarda e Viseu*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica, Centro regional das Beiras, Viseu.

Hackman, J.R.& Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Massachusetts:Addison-Wesley.

Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo

House, R.J. & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of management*, 23,409-474

INE (2010). *Conta Satélite da Economia Social*. Acedido em 16 do 11 de 2015, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=157543613&PUBLICACOESmodo=2

Jeanetet, T. (2002). *A Economia Social Europeia*. Lisboa: Edições Poseidon.

Kotter, J.P. (1992). *O fator liderança*. S. Paulo: Mc Graw Hill

Lei n.º 30/2013 de 8 de maio (2013). Diário da República 1.ª série — N.º 88. *Lei de Bases da Economia Social*. Lisboa: Assembleia da República.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística-Com Utilização do SPSS* (3ªed.). Lisboa: Edições Sílabo

Maxwell, J. (2008). *O livro de ouro da Liderança*. Alcochete: Smart Book.

Mendes, S.C.D. (2014). *Os estilos de liderança e a sua relação com o trabalho: o caso dos profissionais de enfermagem*. Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Braga.

Mosadeghrad,A.M.,& Ferdosi, M.(2013). Leadership, job satisfaction and organizational commitment in healthcare sector: proposing and testing a model. *Materia socio-médica*, 25(2), 121-6.doi:10.5455/msm.2013.25.121-126

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Rego, A. & Cunha, M. P. (2013a). *Liderança Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2013b). *Liderança Positiva: Manual de Exercícios*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2011). *Liderança: A Virtude Está no Meio*. Lisboa: Atual.
- Ribeiro, C & Léda, B. (2014). O significado do trabalho em tempo de reestruturação produtiva. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 4 (2),76-83.
- Rowe, W.G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*,15(1),81-94
- Souza,M. & Pereira, R. (2004). Ética e liderança: sua influência na cultura organizacional da empresa. *Cadernos de Pós-Graduação*, 3 (2),257-266.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: Mc Graw-Hill.
- Treviño, L. & Brown, M. (2005). Gestão ética. *GV Executivo*, 4(1),63-79.
- Wong, C.A.& Laschinger,H.K.S.(2012). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*, 69(4), 947-959.doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x.abstract

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO



Exmo.(a) Sr.(a)

No âmbito da dissertação do mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social que frequento na Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, encontro-me a fazer um estudo que tem como objetivo geral perceber de que forma o tipo de liderança exercido pelos Presidentes das Direções influencia a satisfação dos colaboradores das organizações.

Venho convidá-lo(a) a colaborar na realização deste estudo. Desde já informo que serão asseguradas todas as questões éticas e de confidencialidade inerentes à sua participação. Os questionários são anónimos e os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo assim a confidencialidade dos mesmos. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião.

Grata pela atenção

Maria do Céu Freire

ceufreire12@gmail.com

Telem. 910 682 033

1ª Parte

As afirmações seguintes estão relacionadas com o seu trabalho. Refira em que grau são ou não verdadeiras. Para o efeito use a escala de seis pontos seguinte.

A afirmação é completamente falsa	Na maior parte é falsa	É um pouco falsa	É um pouco verdadeira	Na maior parte é verdadeira	A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6

#	Questão	
1	Quando estou a trabalhar esqueço tudo à minha volta	<input type="checkbox"/>
2	O trabalho que eu realizo é importante para a vida das pessoas	<input type="checkbox"/>
3	Quando trabalho intensamente sinto-me feliz	<input type="checkbox"/>
4	O meu trabalho tem grande significado para a minha vida	<input type="checkbox"/>
5	O que mais me motiva no trabalho é o trabalho em si, não as recompensas que recebo	<input type="checkbox"/>
6	O trabalho que realizo é muito pouco importante para mim	<input type="checkbox"/>

2ª Parte

Pense na sua pessoa e mencione o quão satisfeito está com o seu trabalho. Para o efeito use a seguinte escala

Discordo plenamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo plenamente
1	2	3	4	5	6	7

#	Questão	
1	No geral, estou satisfeito com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>
2	De modo geral, eu não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/>
3	De modo geral, eu gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/>

3ª Parte

Pense no Presidente desta Organização e refira em que medida as seguintes afirmações se lhe aplicam. Para o efeito use a seguinte escala de sete pontos e coloque à frente de cada questão o algarismo que corresponde à sua resposta. Responda como considera que o seu presidente de facto se comporta e não como no seu entender se devia comportar.

	A afirmação não se aplica rigorosamente nada a este líder	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente este líder
	1	2	3	4	5	6	7
#	Questão						
1	Este líder assegura-se de que as suas ações são sempre éticas						<input type="checkbox"/>
2	Este líder explica quem é responsável porquê						<input type="checkbox"/>
3	Este líder permite que os subordinados tenham influencia em decisões importantes						<input type="checkbox"/>
4	Este líder é sincero e honesto						<input type="checkbox"/>
5	Este líder explica o que espera de cada pessoa						<input type="checkbox"/>
6	Este líder repensa as decisões com base em recomendações das pessoas que a ele reportam						<input type="checkbox"/>
7	Este líder merece confiança, podemos acreditar nele e nas suas palavras						<input type="checkbox"/>
8	Este líder explica a cada, membro da equipa o respetivo âmbito de autoridade						<input type="checkbox"/>
9	Este líder delega tarefas importantes aos subordinados						<input type="checkbox"/>
10	Podemos confiar neste líder, pois serve os interesses dos seus subordinados mais do que os dele próprio						<input type="checkbox"/>
11	Este líder explica às pessoas o que delas espera em termos de desempenho						<input type="checkbox"/>
12	Este líder quer que outras pessoas participem na tomada de decisão						<input type="checkbox"/>
13	Este líder não critica os subordinados, exceto se tiver uma boa razão para razão tal						<input type="checkbox"/>
14	Este líder clarifica as prioridades						<input type="checkbox"/>
15	Este líder procura conselhos, junto dos colaboradores, sobre a estratégia da equipa ou da organização						<input type="checkbox"/>
16	Este líder prossegue os seus próprios interesses em prejuízo dos interesses dos outros						<input type="checkbox"/>
17	Este líder permite que os seus subordinados participem fortemente na definição dos respetivos objetivos de desempenho						<input type="checkbox"/>

Caracterização dos Inquiridos

Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>
	Feminino	<input type="checkbox"/>
Idade	<input type="text"/>	
Habilitações literárias	Ensino básico (até 9º ano)	<input type="checkbox"/>
	Ensino secundário (até 12ºano)	<input type="checkbox"/>
	Ensino superior	<input type="checkbox"/>
Há quantos anos colabora com a organização?	<input type="text"/>	
Há quantos anos trabalha com este líder?	<input type="text"/>	
Tipo de vínculo	Efetivo	<input type="checkbox"/>
	Contratado	<input type="checkbox"/>
	Estagiário	<input type="checkbox"/>
	Voluntário	<input type="checkbox"/>
	Outro	<input type="checkbox"/>
Desempenha funções de chefia? ex. Diretor(a). Técnico(a); Encarregado(a)	Sim	<input type="checkbox"/>
	Não	<input type="checkbox"/>

Obrigada pela sua colaboração!