



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA
“LUÍS DE CAMÕES”

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS.

Liderança e *Bullying* em Âmbito Laboral

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Ricardo José Bimba Morais

Número do Candidato: 30002245

Orientadora: Professora Doutora Cristina Nunes

Coorientador: Professor Doutor Carlos Freire

setembro de 2023

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial ao meu Pai que esteja onde estiver, tem olhado por mim, dando-me as forças necessárias para tornar este sonho realidade. Espero que estejas orgulhoso.

AGRADECIMENTOS

Chegou ao fim mais esta etapa que começou em 2018 quando com 43 anos e mais de 14 anos de ausência escolar estabeleci como objetivo concluir a licenciatura, que até então estava em aberto.

Com o passar do tempo a paixão, a vontade, o gosto de apreender e o desejo de deixar um legado ao meu filho foi incentivo para continuar os meus estudos, que agora chegam ao fim... Ou talvez não.

Assim em primeiro lugar manifesto o meu agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Cristina Nunes e coorientador Professor Doutor Carlos Freire por toda a ajuda, dedicação, motivação e confiança que depositaram em mim para investigar e estudar um tema tão importante para a vida das organizações.

Um agradecimento à minha família, em especial à minha mulher Ana e ao meu filho Afonso pelo apoio dado nestes anos onde nem sempre dei o acompanhamento devido, só com a vossa ajuda e compreensão foi possível terminar mais esta etapa.

Agradeço também ao meu colega de aventura Jorge Rocha que me acompanhou nestes últimos 5 anos de aprendizagem e de estudo, mais uma vez com tua ajuda foi possível concluir mais esta etapa. A ti o meu Muito Obrigado...

Finalmente quero agradecer também a todos os Professores do Departamento de Ciências Económicas e Empresariais, em especial ao Professor Vítor Oliveira, ao Professor Luís Rita, ao Professor João Ribeiro e finalmente ao Professor Joaquín Teixeira Quirós, pelos conhecimentos transmitidos ao longo destes anos.

RESUMO

O *bullying* no ambiente de trabalho é caracterizado por um comportamento agressivo que pode resultar de uma variedade de fatores, incluindo diferenças pessoais, invejas ou até lutas pelo poder e controle. Os fenómenos de *bullying* estão associados a um conjunto de resultados negativos, quer para o colaborador, quer para a organização, quer ainda, para a sociedade em geral. Por seu lado, o estilo de liderança reflete o comportamento e as atitudes evidenciadas pelos líderes e a forma como estes influenciam e interagem com as partes interessadas. Esta investigação tem como objetivo perceber se o estilo de liderança dominante numa organização influencia a existência ou intensidade do *bullying* entre os seus colaboradores.

Os dados para esta investigação foram recolhidos através de um questionário que usou a escala *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) e a escala de *Negative Acts Questionnaire-Revised* (NAQ-R), sendo a primeira para averiguar o estilo de liderança presente nas organizações e a segunda a frequência do aparecimento de fenómenos de *bullying*.

O questionário foi aplicado a 545 indivíduos, sendo na sua maioria do género feminino, de nacionalidade portuguesa, casadas, com formação académica ao nível da licenciatura ou superior e contrato de trabalho por tempo indeterminado, ou seja, sem termo. Os inquiridos revelaram que o estilo de liderança mais presente nas organizações portuguesas é a liderança transformacional e que praticamente não existia fenómenos de *bullying*. Em relação à correlação entre os estilos de liderança e os fenómenos de *bullying* foi possível concluir que os estilos de liderança transformacional e transacional são os que mais retraem o aparecimento de *bullying*, registando-se uma correlação moderada negativa. Já o estilo de liderança *laissez-faire* está diretamente correlacionado com a existência de *bullying*, com maior intensidade no *bullying* relacionado com o trabalho ou com a pessoa e menos com a intimidação. Foi também possível concluir que os inquiridos do género feminino e/ou que têm um nível académico superior, em especial o mestrado são aqueles que mais rapidamente percecionam o *bullying*.

Palavras-chave – Bullying, Liderança, Organização, Perfis de Liderança

ABSTRACT

Bullying in the workplace is characterized by aggressive behavior that can result from a variety of factors, including personal differences, jealousy, or even power and control struggles. Bullying phenomena are associated with a set of negative results, whether for the employee, for the organization, or for society in general. In other hand leadership style reflects the behavior and attitudes shown by leaders and the way they influence and interact with stakeholders. The aim of this investigation is to understand whether the dominant leadership style in an organization influences the existence or intensity of bullying among its employees.

The Data for this investigation were collected through a questionnaire that used the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale and the Negative Acts Questionnaire-Revised Scale (NAQ-R), the first being to ascertain the leadership style present in an organization, the other one is to measure the frequency of the emergence of bullying phenomena.

The questionnaire was applied to 545 individuals, the majority of whom were female, of Portuguese nationality, married, with an academic education of a bachelor's degree or higher, working with a contract without term. Respondents revealed that the leadership style most present in Portuguese organizations is transformational leadership and almost no bullying phenomena exists. Regarding the correlation between leadership styles and bullying phenomena, it was possible to conclude that transformational and transactional leadership styles are the ones that most prevent the appearance of bullying, registering a moderate negative correlation. The laissez-faire leadership style is directly correlated with the existence of bullying, with greater intensity in bullying related to work or the person and less to intimidation. It was also possible to conclude that female respondents and/or who have a higher academic level, especially a master's degree, are those who more quickly perceive the bullying phenomena.

Keywords – *Bullying, Leadership, Organization, Leadership Profiles*

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA.....	1
1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO	5
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	6
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1 LIDERANÇA.....	7
2.2 TEORIA E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	10
2.2.1 LIDERANÇA <i>LAISSEZ-FAIRE</i>	10
2.2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL.....	12
2.2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	13
2.3 OUTROS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	14
2.4 <i>BULLYING</i>	17
2.4.1 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO <i>BULLYING</i>	17
2.4.2 IMPACTO DO <i>BULLYING</i> EM ÂMBITO LABORAL	19
2.5 RELAÇÃO ENTRE PERFIS DE LIDERANÇA E PRÁTICA DE <i>BULLYING</i>	21
3. METODOLOGIA.....	23
3.1 PERCURSOS METODOLÓGICO DA PARTE PRÁTICA	23
3.2 HIPÓTESES DE ESTUDO	24
3.3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM	25
3.4 POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	27
3.5 MÉTODOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS A UTILIZAR.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
4.1 FATORES MOTIVADORES NO LOCAL DE TRABALHO	34

4.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	39
4.3 ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE	42
4.3.1 GÉNERO DA LIDERANÇA PRESENTE	42
4.3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DE LIDERANÇA DA ATUAL CHEFIA	43
4.3.3 CLASSIFICAÇÃO DA LEALDADE E AMIZADE PARA COM A ATUAL CHEFIA	44
4.3.4 ESTILO DE LIDERANÇA PERCECIONADA.....	44
4.3.5 DIFERENÇAS NOS ESTILOS DE LIDERANÇA PERCECIONADOS	51
4.4. <i>BULLYING</i>	53
4.4.1 O <i>BULLYING</i> PERCECIONADO	53
4.4.2 DIFERENÇAS NAS PERCEÇÕES DA EXISTÊNCIA DE <i>BULLYING</i>	56
4.5 RELAÇÕES ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E A EXISTÊNCIA DE BULLYING	58
4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	59
5. CONCLUSÃO.....	61
5.1 CONCLUSÕES E IMPACTOS PARA A TEORIA	61
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	63
5.3 PESQUISAS FUTURAS	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	72
ANEXO 2 – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS ESTATÍSTICAS	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceptual e Relação entre as Variáveis em Estudo	24
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género dos Inquiridos.....	27
Gráfico 2 - Classes Etárias dos Inquiridos	28
Gráfico 3 - Nacionalidade dos Inquiridos	28
Gráfico 4 - Habilitações Académicas.....	29
Gráfico 5 - Estado Civil dos Inquiridos	29
Gráfico 6 - Tipo de Vínculo Profissional	30
Gráfico 7 - Antiguidade na atual empresa/ organização	30
Gráfico 8 - Tipo de Empresa	31
Gráfico 9 - Setor da Organização.....	31
Gráfico 10 – Local de Trabalho por Distrito.....	32
Gráfico 11 - Número de trabalhadores da organização.....	32
Gráfico 12 - Sinto medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.....	34
Gráfico 13 - Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto a exigências pessoais.....	35
Gráfico 14 - Não me importo com as condições de trabalho	35
Gráfico 15 - Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho	36
Gráfico 16 - Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento	36
Gráfico 17 - Importância do nível de envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão	39
Gráfico 18 - Importância da aptidão da liderança para conduzir a organização	40
Gráfico 19 - Importância de a chefia direta liderar através do exemplo.	40
Gráfico 20 - Importância da possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.....	41
Gráfico 21 - Importância de ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção.	41
Gráfico 22 - Importância de receber elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho.	42
Gráfico 23 - Qual é neste momento o género do seu superior hierárquico direto.....	42
Gráfico 24 - Prefere responder a um superior hierárquico direto masculino, feminino ou é indiferente.....	43
Gráfico 25 - Médias Totais dos Estilos de Liderança Percecionados	51
Gráfico 26 - Comparação entre homens e mulheres quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.....	80

Gráfico 27 - Comparação entre homens e mulheres quanto ao facto de não se importar com as condições de trabalho.	80
Gráfico 28 - Post médio do Teste Dunn nº 1.....	82
Gráfico 29 - Comparação entre as várias classes etárias para o Fator Motivacional 3.	83
Gráfico 30 - Comparações entre as Habilitações Académicas.....	86
Gráfico 31 - Comparação entre os tipos de contrato quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.....	88
Gráfico 32 - Comparação entre os tipos de empresa quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.....	90
Gráfico 33 - Comparação entre Homens e Mulheres na Perceção do Estilo de Liderança Transformacional.	97
Gráfico 34 - Comparação entre Homens e Mulheres na Perceção do Estilo de Liderança Transaccional.	98
Gráfico 35 - Comparação entre Homens e Mulheres na Perceção do Estilo de Liderança Laissez-faire.....	98
Gráfico 36 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Transformacional.....	102
Gráfico 37 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Transaccional.	103
Gráfico 38 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Laissez-Faire.....	103
Gráfico 39 - Comparação entre Homens e Mulheres na Perceção do Bullying relacionado com as Pessoas.	108
Gráfico 40 - Comparação entre Homens e Mulheres na Perceção do Bullying- Intimidação	108
Gráfico 41 - Comparação do Bullying Relacionado com as Pessoas com Base nas Habilitações Académicas	112
Gráfico 42 - Comparação do Bullying Relacionado com o Trabalho com Base nas Habilitações Académicas	113
Gráfico 43 - Comparação do Bullying Relacionado com a Subvalorização com Base nas Habilitações Académicas.	114
Gráfico 44 - Comparação do Bullying Relacionado com a Subvalorização com Base nas Habilitações Académicas	115
Gráfico 45 – Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Perceção do Bullying relacionado com as Pessoas.....	119

Gráfico 46 - Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Percepção do Bullying relacionado com o Trabalho.....	119
Gráfico 47 - Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Percepção do Bullying relacionado com a Intimidação	120

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Principais Hipóteses de Investigação.....	25
Quadro 2 - Caracterização do Inquérito.	25
Quadro 3 - Estilos de Liderança Desenvolvido por Bass e Avolio.....	45
Quadro 4 – Hipótese 1: Os Fatores Motivacionais não Diferem entre Homens e Mulheres. ..	79
Quadro 5 – Validação das Hipóteses H ₁	80
Quadro 6 - Hipótese 2: Os Fatores Motivacionais não Diferem de acordo com a Idade.....	81
Quadro 7 - Validação da Hipótese H ₂	84
Quadro 8 - Hipótese 3: Os fatores motivacionais não diferem com as Habilitações Académicas.	84
Quadro 9 - Validação da H ₃	86
Quadro 10 - Hipótese 4: Os fatores motivacionais não diferem com os tipos de contrato.	87
Quadro 11 - Validação da H ₄	88
Quadro 12 - Hipótese 5: Os fatores motivacionais não diferem com os tipos de contrato.	89
Quadro 13 - Validação da H ₅	90
Quadro 14 - Hipótese 6: O Estilo de Liderança Percecionado não Difere com o Género.	97
Quadro 15 - Validação da Hipótese H ₆	98
Quadro 16 - Hipótese 7: As Perceções dos Estilos de Liderança não Diferem com a Idade...	99
Quadro 17 - Validação da Hipótese H ₇	99
Quadro 18 - Hipótese 8: As Perceções dos Estilos de Liderança não Diferem com a Idade.	100
Quadro 19 - Validação da Hipótese H ₈	100
Quadro 20 - Hipótese 9: As perceções do Estilo de Liderança não diferem com o Tipo de Contrato.....	101
Quadro 21 - Validação da Hipótese H ₉	101
Quadro 22 - Hipótese 10: As perceções do Estilo de Liderança não diferem com o Tipo de Empresa.....	102
Quadro 23 - Validação da Hipótese H ₁₀	103
Quadro 24 - Hipótese 11: As perceções do bullying não diferem com o Género.....	107
Quadro 25 - Validação da Hipótese H ₁₁	109
Quadro 26 - Hipótese 12: As Perceções do tipos de Bullying não Diferem com a Idade....	109
Quadro 27 - Validação da Hipótese H ₁₂	110

Quadro 28 – Hipótese 13: As Perceções do tipos de Bullying não Diferem com as Habilitações Académicas.	111
Quadro 29 - Validação da Hipótese H ₁₃	116
Quadro 30 - Hipótese 14: As Perceções do tipos de Bullying não Diferem com o Vínculo Laboral	116
Quadro 31 - Validação da Hipótese H ₁₄	117
Quadro 32 - Hipótese 15: As Perceções do tipos de Bullying não Diferem com o Tipo de Organização em que trabalham	118
Quadro 33 - Validação da Hipótese H ₁₅	120
Quadro 34 – Hipótese 16: Não existe correlação entre os vários estilos de liderança e a percepção diferentes tipos de Bullying.....	121
Quadro 35 - Validação da Hipótese H ₁₆	122

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Como classifica a sua chefia atual no que diz respeito às capacidades de liderança.	43
Tabela 2 - Classificação da lealdade e amizade para com a atual chefia.	44
Tabela 3 - Resultados da Influência Idealizada (atributo).....	45
Tabela 4 - Resultados da Influência Idealizada (Comportamento)	46
Tabela 5 - Resultados da Motivação Inspiradora.	46
Tabela 6 - Resultados da Estimulação Intelectual.....	47
Tabela 7 - Resultado da Consideração individual.	47
Tabela 8 - Valores Médios e Desvios Padrão das Componentes da Liderança Transformacional	48
Tabela 9 - Resultado da Recompensa Contingente.	48
Tabela 10 - Resultados da Gestão por Exceção (Ativa).....	49
Tabela 11 - Valores Médios e Desvios Padrão da Liderança Transacional	49
Tabela 12 - Resultados da Gestão por Exceção (Passiva).....	49
Tabela 13 - Resultados de Laissez-faire.....	50
Tabela 14 - Valores médios e Desvios Padrão da Liderança Laissez-faire.	50
Tabela 15 - Resultados do Bullying de Natureza Pessoal.	54
Tabela 16 – Resultados do Bullying Relacionado com o Trabalho.	54
Tabela 17 - Resultados do Bullying Relacionado com a Subvalorização do Colaborador.....	55
Tabela 18 - resultados do Bullying Relacionado com a Intimidação.....	55
Tabela 19 - Valores Médios e Desvios Padrão dos Tipos de Bullying.	56
Tabela 20 - Resultados do Teste de Correlação de Pearson.....	59
Tabela 21 - Resultado do Teste Mann-Whitney (Género e Fatores Motivacionais).....	79
Tabela 22 - Teste de Kruskal-Wallis (Classes etárias vs Fatores Motivacionais).	81
Tabela 23 – Comparação das várias classes etárias face ao fator motivador nº 1 – Teste Dunn.	82
Tabela 24 - Comparação das várias classes etárias face ao fator motivador nº 3 – Teste Dunn.	83
Tabela 25 – Teste de Kruskal-Wallis Fatores Motivacionais vs Habilitações Académicas. ...	85
Tabela 26 - Comparação das várias habilitações académicas face ao fator motivador nº 1 – Teste Dunn.	85
Tabela 27- Teste de Mann-Whitney Fatores Motivacionais vs Tipos de Contrato.....	87

Tabela 28 - Teste de Mann-Whitney Fatores Motivacionais vs Tipos de Empresa.....	89
Tabela 29 - Alfa Cronbach da Influência Idealizada (Atributo).	90
Tabela 30 – Estatísticas do item Influência Idealizada (Atributo).	91
Tabela 31 - Alfa Cronbach da Influência Idealizada (Comportamento).	91
Tabela 32 - Estatísticas do item Influência Idealizada (Comportamento).	91
Tabela 33 - Alfa Cronbach da Motivação Inspiradora.	92
Tabela 34 - Estatísticas do item Motivação Inspiradora.	92
Tabela 35 - Alfa Cronbach da Estimulação Intelectual.....	92
Tabela 36 - Estatísticas do item Estimulação Intelectual.	93
Tabela 37 - Alfa Cronbach da Consideração Individual.	93
Tabela 38 – Estatísticas do Item Consideração Individual.	94
Tabela 39 - Alfa Cronbach de Recompensa Contingente.	94
Tabela 40 - Estatísticas do item Recompensa Contingente.....	94
Tabela 41 - Alfa Cronbach de Gestão por Exceção (Ativa).....	95
Tabela 42 - Estatísticas do item Gestão por Exceção (Ativa).	95
Tabela 43 - Alfa Cronbach da Gestão por Exceção (Passiva).....	95
Tabela 44 - Estatísticas do item Gestão por Exceção (Passiva).	96
Tabela 45 - Alfa Cronbach para Laissez-faire.	96
Tabela 46 - Estatísticas do item Laissez-faire.	96
Tabela 47- Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção dos estilos de liderança com base no género.	97
Tabela 48 – Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de Percepção dos Estilos de Liderança com base na Idade.	99
Tabela 49 - Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de Percepção dos Estilos de Liderança com base nas Habilitações Académicas.	100
Tabela 50 - Teste de Mann-Whitney: As percepções dos estilos de liderança não diferem com o Tipo de Contrato.....	101
Tabela 51 - Teste de Mann-Whitney: As percepções dos estilos de liderança não diferem com o Tipo de Empresa.....	102
Tabela 52 - Alfa Cronbach Fatores Pessoais.....	104
Tabela 53 - Estatística do item Fatores Pessoais.....	104
Tabela 54 - Alfa Cronbach Fatores relacionados com o Trabalho.....	105
Tabela 55 - Estatísticas do Item Fatores Relacionados com o Trabalho.....	105
Tabela 56 - Alfa Cronbach Fatores relacionados com a Subvalorização.....	106

Tabela 57 - Estatísticas do Item Fatores relacionados com a Subvalorização.	106
Tabela 58 - Alfa Cronbach do Fatores relacionados com a Intimidação,	106
Tabela 59 - Estatísticas do Item Fatores Relacionados com a Intimidação.	107
Tabela 60 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no género.	108
Tabela 61- Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de percepção do bullying com base na Idade.	110
Tabela 62 - Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de percepção do bullying com base nas Habilitações Académicas.	111
Tabela 63 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado com as pessoas – Teste Dunn.....	112
Tabela 64 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado com o Trabalho – Teste Dunn.....	113
Tabela 65 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado a Subvalorização – Teste Dunn.....	114
Tabela 66 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado a Intimidação – Teste Dunn.	115
Tabela 67 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no Vínculo Laboral.	117
Tabela 68 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no Tipo de Organização em que Trabalha.....	118
Tabela 69 - Teste de Correlação de Pearson	122

LISTA DE ABREVIATURAS

MLQ	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>
NAQ-R	<i>Negative Acts Questionnaire-Revised</i>

1. INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO AO TEMA

Esta investigação tem como tema principal a liderança e o *bullying* no seio das organizações, bem como o estudo de possíveis relações entre estes dois conceitos. Nesta secção apresenta-se, ainda que de forma sumária, os principais conceitos envolvidos, nomeadamente, liderança e *bullying*. No entanto, antes de entrar numa descrição mais exaustiva sobre liderança e como esta pode ou não criar um ambiente propício à existência do fenómeno de *bullying* é necessário estabelecer o conceito de organização.

Pode definir-se uma organização como um grupo de pessoas que trabalha articuladamente e em estreita colaboração com a finalidade de alcançar objetivos similares (Cunha *et al.*, 2016).

Por seu turno, Chiavenato descreve uma organização como um grupo estruturado de pessoas reunidas para atingir um conjunto de objetivos que um indivíduo sozinho não conseguiria atingir, através de um conjunto de crenças, valores e comportamentos necessários ao seu funcionamento (Fraga, 2018).

Um outro conceito de organização refere que se trata de um sistema de coordenação de atividades que envolvem duas ou mais pessoas, relacionadas com o ambiente externo, para transacionar, onde se reúnem recursos e capacidades. Esta estrutura está contratualmente estabelecida e em redor dela são criadas regras e condutas sociais (Menezes, 2019).

Para além destas três definições de organização, existem uma miríade de muitas outras, mas todas elas parecem evidenciar que as organizações dependem de um conjunto de pessoas (colaboradores) e que estes, independentemente da sua posição hierárquica, são o ativo mais importante da organização que deste modo contribuem em grande parte para o seu sucesso.

Neste sentido, a maior parte das organizações investem nos seus recursos humanos para que estes possam desenvolver as suas habilidades, onde se incluem as competências e as suas capacidades de liderança. Sendo, no entanto, possível que mesmo tendo recursos humanos qualificados e com capacidades de liderança, aconteçam situações de assédio ou *bullying*.

Esta dissertação é uma tentativa de averiguar a existência de *bullying* no seio das organizações portuguesas e que traços de liderança são responsáveis por tais situações, ou que na sua ausência são potenciadoras de tais ocorrências.

Numa tentativa de abordar o conceito de liderança e na certeza, porém, que não sendo possível apresentar uma única definição pode dizer-se que o seu exercício consiste na aplicação de uma

ou várias técnicas, no seio da sociedade ou de uma organização, cujo objetivo é influenciar os outros utilizando para tal o seu poder. Pode então dizer-se que através do exemplo, do diálogo ou das atitudes levadas a cabo pelo líder, os seus colaboradores são capazes de atingir os objetivos pré-estabelecidos (Silva, Paschoalotto & Endo, 2020).

Por outro lado, Silva (2016) já havia referido que a liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem mudanças reais, que reflitam os seus propósitos.

Para além do que foi citado anteriormente, Nahavandi (2015) enfatiza que nos dias de hoje as organizações precisam de líderes eficazes que compreendam as complexidades do ambiente global, que está em rápida mudança. Se a tarefa é altamente estruturada e o líder tem boa relação com os colaboradores, a eficácia será elevada por parte dos colaboradores.

A necessidade de as organizações terem líderes deve-se ao facto de ser necessário dirigir, planear, organizar e controlar todos os aspetos organizacionais, que envolvem pessoas e recursos escassos.

A partir do século passado, os líderes eram vistos como pessoas que tinham capacidades para exercer uma influência importante em toda a organização. Nanjundeswaraswamy e Swamy (2014) afirmam que o papel de um líder é delegar ou influenciar eficazmente os outros, com a finalidade de que os objetivos delineados sejam atingidos.

Neste sentido, pode afirmar-se que um líder pode agir de diferentes formas no seio da organização, com diversas atitudes que têm em conta as suas características, as da organização e da equipa que lidera. Deste modo, o papel do líder é muito relevante quando é exercido de modo eficaz e eficiente perante os objetivos marcados (Silva, Paschoalotto, & Endo, 2020).

O estilo de liderança será tanto mais adequado quanto melhores forem os resultados apresentados, isto é, quanto mais eficazes e eficientes são, o que conduz a uma maior satisfação e bem-estar dos clientes internos, que são os colaboradores. Esta ideia está em linha com um estudo efetuado por Afshinpour (2014) que na sua investigação revelara que existia uma relação significativa entre cada um dos cinco estilos de liderança estudados e a eficiência da gestão.

Nos dias de hoje as organizações exercem uma pressão cada vez maior sobre os seus colaboradores, fazendo com que eles se esforcem cada vez mais, para de certa maneira ficarem com uma sensação de conquista e satisfação com a tarefa que desempenham (Malik & Noreen, 2015).

Contudo, toda a pressão organizacional sobre os colaboradores, caso não seja bem gerida, pode dar espaço para o aparecimento de casos de violência no trabalho e consequentemente ao fenómeno do *bullying*.

Embora o *bullying* não seja um fenómeno novo considera-se que para existir a prática deste fenómeno a vítima não poderá ter a capacidade de se defender por si própria, sendo que da outra parte existe uma vontade expressa em magoar, agredir física ou verbalmente a vítima (Einarsen, 2000; Vieira, 2013).

A necessidade de rápidas respostas no seio das organizações trouxe consigo alterações no carácter do trabalho, às quais se junta o aumento dos fatores de risco no ambiente de trabalho, com impacto nos fatores psicossociais e organizacionais que podem ser prejudiciais aos colaboradores. Assim e em conformidade com esta afirmação Nikolic e Visnjic (2020) referem que novos fatores de stress estão associados às modernas condições de trabalho, como por exemplo, o abuso no local de trabalho, uso indevido de autoridade e dever, intimidação, preferência por filiação partidária e desigualdade de género.

Nikolic e Visnjic (2020) acrescentam ainda que atualmente e devido a estas rápidas mudanças surgem novas doenças sociais que florescem ao lado do abuso, assédio, terror, trauma, e ainda, vitimização em relação ao trabalho ou ainda *mobbing*¹, como resultado de formas disfuncionais de comportamento e comunicação.

De forma a entender as diferenças entre *mobbing* e *bullying*, Leymann (1996) descreve o *bullying* como frequentemente associado à agressão física ou ameaças. Um exemplo disso, é o *bullying* em âmbito escolar que normalmente é fortemente caracterizado por tal agressão física. Por outro lado, o *mobbing* é caracterizado por comportamentos muito mais sofisticados, como o isolamento social da vítima.

Numa outra perspetiva o *bullying* no local de trabalho caracteriza-se por um comportamento sistemático e duradouro no tempo, normalmente estende-se por mais de seis meses e é composto por uma série de atos negativos, tais como observações insultuosas, abuso verbal, exposição da vítima, provocação ofensiva, incorporando por vezes o isolamento e exclusão social, nas organizações pode caracterizar-se por uma degradação das condições de trabalho e/ou um aumento constante do esforço pedido à vítima ao longo do dia de trabalho (Aoki & Guirardello, 2019).

Uma outra definição de *bullying* foi apresentada por Vartia-Väänänen (2013) onde este é definido como um processo em constante crescimento onde no seu decurso a pessoa confrontada acaba num alvo de atos sociais negativos sistemáticos. Deste modo Einarsen et al. (2020) concluíram que apesar de existirem diversos conceitos de *bullying* tais como ‘*mobbing*’, assédio, ‘vitimização’ ou ‘pressão psicológica’, todos eles convergem para um ponto único ou

¹ *Mobbing* refere-se ao assédio moral no local de trabalho, como sendo caracterizado por comportamentos hostis e sistemáticos, incluindo isolamento social, que visam prejudicar psicologicamente a vítima.

seja a prática de maus-tratos quer sejam eles físicos ou psicológicos por uma terceira pessoa, que numa prática continuada pode causar problemas sociais ou psicológicos.

Como consequência destes atos negativos sobre um colaborador é comum haver um aumento do nível de stress, problemas mentais e/ou psicológicos, como ansiedade ou depressão.

Entre as manifestações físicas encontram-se os distúrbios gastrointestinais, hipertensão, dores de cabeça, distúrbios alimentares e do sono e muito frequentemente há uma degradação do estado geral da saúde do visado, verificando-se insatisfação com o trabalho e por fim, o isolamento social.

As vítimas de *bullying* são tipicamente submetidas a agressões diretas, na forma de abuso verbal, comentários depreciativos ou outros tipos de comportamento mais indiretos, como boatos que poderão prejudicar a posição pessoal e profissional do alvo (Hoel, Einarsen, & Cooper, 2020).

Finalmente, não se pode deixar de analisar o *bullying* do ponto de vista das organizações. As organizações cada vez mais estão cientes que o *bullying* é uma prática que existe e por isso estão atentas para este fenómeno que traz custos para a organização, quer sejam eles monetários, quer sejam eles de imagem. Esta observação está em conformidade com a seguinte afirmação: Ao nível da instituição, os sinais mais frequentes são as elevadas taxas de absentismo, redução da produtividade e até o abandono da atividade laboral (Aoki & Guirardello, 2019).

O *bullying* no seio das organizações pode levar a consequências de vários níveis e originar impactos profundos. Para além dos custos individuais, o *bullying* no local de trabalho pode espalhar-se numa organização e trazer custos substanciais (Blackwood et al. 2012).

Estes custos podem-se dividir em três grandes grupos os custos diretos, os custos indiretos e os custos ocultos (Blackwood et al.,2012, Hoel et al.,2001) e Sheehan et al., 2001).

Para Hoel et al. (2001) os custos diretos incluem as indenizações, tratamento médico, absentismo por doença e rotatividade dos colaboradores, por outro lado os custos indiretos englobam a perda de produtividade a deterioração do clima organizacional e da qualidade de vida bem como as oportunidades de negócio que se podem perder e que não são facilmente quantificáveis.

Sheehan et al. (2001) acrescentam ainda um tipo de custo adicional que são os “custos ocultos”, que também não são facilmente quantificáveis e que podem incluir os gastos com investigação das queixas de *bullying* e monitorização do absentismo. Todos estes tipos de custos podem trazer impactos substanciais para a organização.

No mesmo sentido, Bartlett e Bartlett (2011) categorizam os impactos do *bullying* para as organizações, que podem incluir custos de produtividade, custos monetários, culturais, legais ou até de reputação.

1.2 MOTIVAÇÃO E JUSTIFICAÇÃO

Existem muitos motivos que suscitaram interesse e serviram de incentivo para investigar mais detalhadamente este tema. A primeira razão é que apesar de inúmeras investigações e estudos levado a cabo em outros países, não existem em Portugal muitos estudos que tenham como objetivo analisar diferentes situações de *bullying* em ambiente laboral.

Acrescentam-se outras duas razões, que se prendem com os resultados levados a cabo por outras instituições. A primeira refere-se a um estudo feito pelo Centro Interdisciplinar de Estudos de Género, em 2014, cuja conclusão revela que 16,5% da população ativa em Portugal considera que foi sujeita a um comportamento social adverso, isto é, já experienciou algum tipo de isolamento social, perseguição profissional, humilhação pessoal ou intimidação (Torres et al., 2016). A segunda está relacionada com um estudo realizado pelo Eurofound (2019) onde Portugal é tido como um dos países com elevada percentagem de trabalhadores que já foram vítimas de um comportamento social adverso. Este conjunto de aspetos constituem uma justificação para a elaboração desta investigação, uma vez que é necessário conhecer melhor a situação atual e, se possível, sugerir medidas no sentido de minimizar este tipo de comportamentos no contexto organizacional.

1.3 OBJETIVOS

O principal propósito desta investigação é compreender como diferentes perfis e estilos de liderança poderão de alguma forma desencadear um ambiente organizacional propício à prática de *bullying* no local de trabalho, mesmo que seja de pequena intensidade.

Neste sentido estabelece-se como questão de partida: **“Será que o estilo de liderança dominante numa organização influencia a existência ou a intensidade do *bullying* entre colaboradores, sejam estes líderes ou não?”**

Seguindo esta linha de investigação, pretende-se saber: quais os fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores, qual o modelo de liderança dominante de acordo com o modelo

de Bass & Avoilo (2004), qual a intensidade de *bullying* presente nas organizações, de que forma este está relacionado com o estilo de liderança e ainda, qual o perfil da vítima de *bullying*?

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco partes, designadamente a Introdução, Revisão da Literatura, a Metodologia, Análise e discussão dos resultados e a Conclusão.

O primeiro capítulo estará dividido em quatro secções que passam pela introdução ao presente tema ‘Liderança e *bullying*’, qual a motivação e a justificação para investigar o tema abordado, quais são os objetivos específicos para esta dissertação e finalmente a estrutura da dissertação. Seguidamente temos o segundo capítulo denominado revisão da literatura onde se irá aprofundar os conceitos de liderança, *bullying* e os vários perfis de liderança, recorrendo a uma vasta literatura presente em revistas científicas, dissertações, teses, publicadas num horizonte temporal tão atualizado quanto possível.

A descrição da metodologia usada nesta investigação será apresentada no terceiro capítulo que estará subdividida em cinco secções. Na primeira apresenta-se o percurso metodológico da parte prática. Na segunda os objetivos e hipóteses. Na terceira secção surge a caracterização do instrumento de recolha de dados. Na secção seguinte, a quarta descreve-se a população e a caracterização da amostra. Na última secção apresenta-se os métodos e técnicas estatísticas utilizadas na análise de resultados e na própria caracterização da amostra.

A análise e a discussão dos resultados é efetuado no capítulo quatro, este capítulo subdivide-se em duas secções. Na primeira secção efetua-se uma análise dos resultados, evidenciando as correlações entre variáveis com a apresentação de tabelas, gráficos e testes estatísticos, acompanhados da respetiva interpretação que permitirá efetuar a validação das hipóteses. Por último apresenta-se a discussão de resultados, comparando os resultados obtidos com os de outros investigadores, realizadas nos últimos anos.

O último capítulo está reservado para a conclusão, esta divide-se em três secções. Na primeira secção é destacado o valor que esta investigação pode trazer ao nível das organizações, e também, serão divulgadas algumas conclusões com base nos resultados obtidos e que poderão ser aproveitados de forma prática nas organizações. Na segunda secção apresentam-se as limitações encontradas ao longo da investigação e na última secção, deixam-se pistas para a elaboração de estudos futuros ou complementares.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como principal objetivo descrever e justificar os conceitos estudados nesta dissertação. Inicialmente, irão definir-se os conceitos chave desta dissertação de uma forma generalizada, aprofundando gradualmente até chegar a definições mais específicas. Por último estuda-se a relação entre o perfil de liderança e a existência de *bullying* no ambiente de trabalho, ou seja, no seio das organizações.

2.1 LIDERANÇA

Estando ciente que encontrar uma única definição para liderança pode constituir uma tarefa hercúlea, devido em grande medida à sua complexidade. Contudo, o seu estudo e entendimento é matéria de grande importância e muito relevante para o sucesso das organizações.

De acordo com Gandolfi e Stone (2018) esta relevância deve-se ao facto de quando se está perante uma ausência ou inexistência de liderança ou na presença de uma liderança ineficaz, o resultado irá produzir consequências catastróficas para as organizações.

Devido a esta pertinência o processo de liderança tem sido objeto de grande atenção no dia a dia da vida de uma organização e a proliferação de estudos sobre este tema justifica-se pelo impacto que os líderes têm nas empresas/organizações.

Liderança é um conceito muito abrangente e complexo, e muito dificilmente poder-se-á conseguir uma única definição. Neste sentido Bass (1990), refere que existe uma infinidade de definições de liderança, quase tantas como os autores que abordam este tema. Isto resulta não só da complexidade de estabelecer uma definição única, por parte da vasta comunidade de investigadores, mas também da constante evolução que as teorias da liderança tiveram ao longo dos tempos.

Numa tentativa de esclarecer o conceito de liderança pode dizer-se que a primeira ideia de liderança surgiu há cerca de 2500 anos com *Confucius*, apesar deste não sugerir nenhuma definição de liderança, insistiu na necessidade de os líderes serem íntegros e cuidarem das pessoas ao seu redor. Para *Confucius* o objetivo principal de um líder é ajudar as pessoas (Silva, 2016)

Em 1841, Thomas Carlyle resumiu algumas das ideias expressas até então sobre liderança, quando escreveu a teoria do grande homem. Carlyle teoriza que os líderes deverão ser pessoas

excepcionais capazes de usar o seu carisma, inteligência e sabedoria de forma a ter influência e poder sobre outras pessoas (Silva, 2016).

A partir dos anos 90, do século passado, começou a dar-se importância aos seguidores do líder, quando se estabeleceu o paradigma que não existe liderança sem haver seguidores voluntários. Em conformidade com esta afirmação Kotter (1988), citado em Silva (2016, p.2) definiu liderança como “O processo de mover um grupo (ou grupos) numa direção através de meios que não sejam vinculativos”.

Bass (1990) rompeu com o passado quando observou que liderança não era apenas um processo de influência do líder sobre os outros, mas um processo de interação que poderia ser influenciado por qualquer pessoa envolvida.

Neste campo de investigação existe uma outra abordagem em que o processo de influência e o papel do líder estão intimamente ligados, o líder deve definir uma visão ou objetivo e conseqüentemente, deve partilhá-lo com os seus seguidores, para que desta forma todos sintam que a visão e os objetivos também são seus.

Neste sentido Rost (1993, p.102) salientou que “liderança é uma relação de influência entre líderes e seguidores que pretendem que as mudanças reflitam os seus propósitos mútuos”, da mesma forma Handy (2012, p.106) enfatizou que “um líder executa e partilha uma visão que dá sentido ao trabalho dos outros”.

Paralelamente, Rocha et al. (2019) constata que o líder irá influenciar os outros através da sua atitude, desta forma o líder por um lado demonstra a todos que é possível exceder as suas próprias expectativas. Por outro lado e através dos seus atos, demonstra a sua lealdade e amizade a cada instante. Neste sentido Silva e Mendis (2017) acrescentam ainda que, os líderes deverão ser capazes de inspirar os seus seguidores, criando nestes a capacidade de contribuir para o sucesso da organização.

De acordo com Northouse (2013), a teoria da liderança assenta em quatro pilares: o processo, a influência, a existência de um grupo e objetivos comuns.

Então, segundo os autores acima mencionados pode concluir-se que: a liderança é um processo que visa influenciar outros com o intuito de chegar a objetivos comuns.

Resumidamente, e de acordo com Day e Antonakis (2012) considera-se que o processo de liderança pode ser definido em termos de (a) um processo de influência e os resultados que são obtidos entre o líder e os seus seguidores e (b) o processo de influência é explicado pelas características e comportamentos do líder, as percepções dos seguidores, as funções atribuídas ao líder e o contexto em que ocorre o processo de influência.

Numa outra perspectiva, durante várias décadas existiram várias fases de liderança, o primeiro conceito foi de “comando e controle” que predominou durante a década de 80, seguidamente, foi “capacitar e detetar” que prevaleceu ao longo dos anos 2000, atualmente o conceito que emerge é “ligar e manter” (Buchanan, 2013; Gandolfi & Stone, 2018).

Presentemente as teorias de liderança procuram retratar uma abordagem mais humana e centrada no indivíduo, isto deve-se às organizações considerarem o capital humano como o elemento mais importante da organização, e procurarem que as suas melhores características e qualidades estejam presentes no dia-a-dia da organização (Israel, 2021).

No mesmo sentido, Magaldi e Neto (2018) enfatizam que atualmente valorizam-se líderes que entendam o lado humano, só desta forma será possível gerar uma liderança mais humanizada, valorizando o autoconhecimento, a empatia e a inteligência emocional.

Também Thompson e Matkin (2020) sugere que este tipo de liderança, centrado na pessoa, tem como principal objetivo capacitar os seguidores para estes se tornarem líderes.

Ao mesmo tempo que, as teorias mais recentes sobre liderança evidenciam que esta deverá ser mais humana e mais colaborativa, essas mesmas teorias continuam a enaltecer a importância do líder, no processo de influência sobre os seus seguidores e as características que este deverá possuir.

Por outro lado, Kanaane (2017) e Sartori et al. (2018) enfatizam que, atualmente os estilos de liderança existentes e os comportamentos dos líderes não são mais viáveis, desta forma o líder deverá desenvolver novas competências que lhe permita ter sucesso, numa era onde o digital assume cada vez mais uma enorme preponderância.

Para Raelin (2019) a liderança corresponde a uma ação coletiva que enfatiza o modo como, ainda que de forma subjetiva, os sujeitos envolvidos negociam as suas divergências em relação ao modo e caminho como as coisas devem ser feitas de forma a atingir os objetivos predefinidos.

Desta forma Israel (2021), refere que atualmente os líderes deverão ter a flexibilidade necessária para gerir pessoas de gerações distintas e com diferentes perspetivas sobre estratégias e produtos digitais.

Concluindo, o conceito de liderança está em constante evolução, conforme o mundo se vai transformando e se torna mais complexo, deste modo a liderança e o líder também precisam de evoluir para responder aos novos desafios. Assim o líder deverá adaptar as suas competências, tornando-se mais flexível, deste modo será mais fácil incentivar e motivar a sua equipa para alcançar os objetivos delineados.

2.2 TEORIA E ESTILOS DE LIDERANÇA

A vasta literatura existente sobre liderança revela que a teoria sobre liderança foi sofrendo várias alterações ao longo do tempo e o seu interesse depende do contexto em está inserida.

O estilo de liderança reflete o comportamento e as atitudes evidenciadas pelos líderes e a forma como estes influenciam e interagem com as partes interessadas. Neste sentido os seus padrões de comportamentos demonstram qual o seu estilo de liderança dominante (Sousa & Cappelozza, 2017).

De acordo com Lizote et al. (2022), o modelo de liderança utilizado é condicionado por duas das características do líder, nomeadamente o seu conhecimento e a sua experiência, cuja intenção é construir equipas sustentáveis no seio das organizações.

Cada um dos estilos de liderança tem suas próprias vantagens e desvantagens, sendo que o estilo ideal depende da situação, da equipa e da organização onde está inserido. É importante que os líderes estejam cientes que existem diferentes estilos de liderança e saibam quando e qual ou quais deverão ser usados para maximizar o seu impacto e alcance.

Nesta investigação aborda-se o modelo de Bass e Avolio, que apresenta três alternativas de estilos de liderança, nomeadamente a liderança *laissez-faire*, a liderança transformacional e a liderança transacional (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Guhr, Lebek & Breitner, 2019)

Deste modo, inicia-se a revisão com a teoria de liderança *laissez-faire*, para de seguida descrever-se a liderança transacional e a liderança transformacional, sendo que na parte final desta secção são especificados outros estilos de liderança.

2.2.1 LIDERANÇA *LAISSEZ-FAIRE*

A primeira descrição de liderança *laissez-faire* remonta ao ano de 1938 e foi feita pelo psicólogo Kurt Lewin, este definia a liderança *laissez-faire* como sendo o oposto da liderança autocrática.

O estilo *laissez-faire* é descrito por vezes como um estilo de liderança "sem intervenção", isto deve-se ao líder fornecer pouca ou nenhuma direção aos seguidores, ignorando as suas responsabilidades e evitando a tomada de decisões ou a participação em assuntos (Araújo et al., 2019).

No mesmo sentido, Goodnight (2011) descreve os líderes *laissez-faire* como o tipo de líder que não interfere no pensamento e nas ações dos colaboradores, mesmo em situações onde o papel do líder é exigido.

Paralelamente, Bass (2008) descreve o estilo de liderança *laissez-faire* como o estilo de liderança mais insatisfatório e menos eficaz, e que não interfere nas atividades dos colaboradores. O autor conclui que, seguir escrupulosamente um estilo de liderança *laissez-faire* pode levar a ineficiência e tornar os objetivos delineados difíceis de alcançar.

Da mesma forma, Anbazhagan & Kotur (2014) concluem que este estilo de liderança pode estar na origem de uma fraca produtividade por parte dos colaboradores. Normalmente, os subordinados gostam de saber se o seu trabalho é valorizado e quando os líderes não estão diretamente envolvidos num projeto ou não emitem a sua opinião acerca do trabalho desenvolvido, pode gerar uma baixa de produtividade.

De acordo com a ideia anterior pode dizer-se que a liderança *laissez-faire* é um estilo de liderança que só é eficaz, quando há um grande sentido de responsabilidade dos funcionários, isto porque o líder *laissez-faire* tende a ter muito pouca intervenção nas atividades dos seus subordinados (Sousa & Cappellozza, 2017)

Este tipo de liderança é adequado em funcionários que tenham uma grande autodisciplina e com muita responsabilidade, porque de outro modo os objetivos serão uma meta intangível. (Thanh & Quang, 2022).

Se por um lado com este estilo de liderança a produtividade poderá diminuir, por outro observa-se um desenvolvimento mais rápido da criatividade. Os subordinados sentem que têm permissão e autoridade para experimentar coisas novas, pensar fora da caixa e fazer coisas pelas quais são apaixonados.

A afirmação anterior está de acordo com a conclusão de Amanchukwu et al., (2015) onde os autores evidenciam que o *laissez-faire* promove a inovação e a criatividade, por outro lado permite uma tomada de decisão mais rápida dando autonomia necessária sem esperar pelo processo de aprovação.

Pode então concluir-se que o *laissez-faire* é a antítese da liderança centralizada onde o CEO ou o responsável máximo toma a maioria das decisões e só confia nos subordinados para cumprir as instruções.

Em resumo, o *laissez-faire* é tipo de liderança que geralmente leva a uma cultura empresarial mais relaxada, pode evidenciar-se que é um estilo de liderança mais adaptado a uma organização onde a criatividade impera, contudo este não será o estilo mais apropriado quando

o objetivo principal da organização é o alto desempenho, isto deve-se à falta de intervenção do líder.

2.2.2 LIDERANÇA TRANSACIONAL

A liderança transacional é baseada nas relações que se estabelecem entre as partes, por outras palavras, nas relações contratuais, quer sejam implícitas ou explícitas, como os códigos disciplinares, políticas de bonificação e as condições de trabalho, que estabelecem as ligações entre os líderes e os seus liderados, pois existe entre ambas as partes um processo de troca. Neste âmbito o líder é visto como uma pessoa que é capaz de atender às necessidades particulares, recompensar e punir, baseado nas regras predefinidas (Soardo, Fanton & Goulard Júnior, 2020).

O mesmo será dizer que existe uma relação de troca entre os participantes no processo, isto é, líderes e liderados ou colaboradores. Isto implica que exista a possibilidade de discutir entre as partes, nomeadamente, quais as exigências necessárias para se atingirem os objetivos determinados. Deste modo os colaboradores revelam o que é necessário para tornar as metas numa realidade, sejam elas conceções de natureza política, psicológica e económica, envolvendo quer prémios/benefícios, quer punições (Araújo et al., 2019).

Neste sentido, pode afirmar-se que este tipo de líder, indica o caminho a ser seguido pelos colaboradores através do estabelecimento de objetivos e de metas, mantém um controlo discreto sobre as atividades do dia a dia, dando-lhe uma certa autonomia, e nos momentos de dúvidas ou quando há necessidade está presente para corrigir a direção. Este tipo de líder comanda, controla e utiliza o seu poder, para levar ou conduzir os liderados aos resultados ambicionados, dando-lhes constantes *feedbacks*, que podem ser positivos ou negativos, originado as respetivas recompensas ou punições (Berni Júnior, 2023).

Este estilo de liderança desenvolvido por Bass e Avolio (2008), coloca a ênfase na troca de interesses entre as partes envolvidas, por meio de dois comportamentos: i) recompensa por contingência e ii) gestão por exceção ativa ou passiva.

Enquanto a recompensa por contingência assenta na atribuição de prémios ou recompensas, quando os resultados são atingidos, a gestão por exceção centra-se, fundamentalmente, nos aspetos negativos e na prevenção de erros. Na gestão por exceção ativa, o líder controla e supervisiona todo o processo e todas as atividades da equipa, desta modo consegue antever problemas antes que estes se tornem graves, tratando-se de uma forma de gestão proativa. Em

sentido oposto, na gestão por exceção passiva, o líder vai adiando a ação a tomar até que os erros e/ou problemas não possam mais ser ignorados, sendo este um tipo de gestão reativa.

De acordo com Ramos e Morais (2021), a característica mais relevante deste tipo de liderança é o facto de esta contribuir para o aumento do nível de autoestima e motivação dos colaboradores, o que só por si gera um aumento de comprometimento a favor das organizações, seja na forma de maior envolvimento, como também em aumento de produtividade.

2.2.3 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

O líder transformacional concentra-se no desenvolvimento, no envolvimento e na transformação dos colaboradores que lidera, enviando-lhe estímulos intelectuais, levando a cabo um tipo de comunicação, que é inspiradora das expectativas, mostra-lhes a sua expectativa quanto ao desempenho, fornece um caminho e valoriza os resultados alcançados. O líder é um agente de mudança, que para os autores deste modelo envolve quatro domínios, como a consideração individual, a influência nos ideais, motivação inspiradora, estimulação intelectual (Soardo et al., 2020).

Levando a cabo um estilo de liderança transformacional espera-se que o líder seja capaz de criar situações, em que os outros elementos da equipa estão envolvidos na missão e nos objetivos definidos, sendo sempre incentivados a conseguir os melhores resultados (Guhr, Lebek & Breitner, 2019).

Este estilo de liderança engloba a recompensa contingente e a gestão por exceção. Quando os líderes estão a utilizar a recompensa contingente estão a mostrar apreço pelo facto dos liderados conseguirem atingir os objetivos, enquanto que o uso da gestão por exceção corresponde ao facto dos líderes utilizarem o *feedback* quando o esperado não acontece. O que quer dizer que o líder não dá instruções quando os objetivos são atingidos, mas está presente quando surgem problemas.

O mesmo será dizer que a liderança transformacional é algo que envolve e inspira os seguidores a se comprometerem uns com os outros, numa determinada visão e objetivos para uma organização ou unidade, desafiando-os a solucionarem os problemas de uma forma inovadora

e desenvolvendo a capacidade de liderança dos seguidores por meio de *coaching*², ou de *mentoring*³ e dando apoio (Burgess, 2016).

De acordo com Cavalcante e Chaves (2013) o líder transformacional é aquele que: estimula a criatividade, o uso da inteligência, inspira e motiva os seus colaboradores, possui carisma e tece considerações individuais sobre os seus liderados. Existem fortes ligações entre líderes e liderados, pois, estes últimos acreditam que são liderados por alguém em quem podem confiar, que os compreende e que os trata de forma individualizada e não como um número na organização.

Os comportamentos positivos, que estão na base da liderança transformacional, promove nos liderados sentimentos de confiança, lealdade, comprometimento afetivo, admiração e respeito mútuo entre os envolvidos, bem como o facto destes se sentirem emocionalmente envolvidos com os desafios (Berni-Júnior, 2023).

Por outro lado, os líderes transformacionais prestam uma grande atenção às necessidades individuais dos seus colaboradores e incentivam os mesmos a dar uma maior importância aos interesses coletivos do que aos interesses individuais, sendo essencial para concretizarem as metas organizacionais e o bem-estar de todos os envolvidos (Ramos & Moraes, 2021).

2.3 OUTROS ESTILOS DE LIDERANÇA

Além dos estilos de liderança referidos anteriormente e que são essenciais nesta investigação, existem outros estilos de liderança que pela sua utilização, cada vez mais frequente, se considera importante abordar, como a liderança situacional, a liderança ética e a autêntica.

Neste primeiro estilo de liderança espera-se que os líderes adaptem a sua abordagem às necessidades presentes em cada situação, isto significa que estes estão disponíveis para avaliar as necessidades e capacidades dos seus colaboradores diretos, as circunstâncias da tarefa a realizar, bem como as exigências do ambiente, criando a melhor solução para alcançar os melhores resultados. Os líderes que adotam este estilo possuem a capacidade, de em cada

² *Coaching* é um processo que visa auxiliar indivíduo a alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, dando para isso orientação, suporte e ferramentas para superar desafios e alcançar o seu potencial máximo.

³ *Mentoring* é um relacionamento em que um mentor, com experiência e conhecimento, orienta e apoia um indivíduo no seu desenvolvimento pessoal e profissional, partilhando conselhos e experiências de forma a alcançar os seus objetivos e a crescer na sua carreira.

situação, utilizar um estilo de liderança mais orientado para a tarefa ou mais orientado para o relacionamento.

Deste modo, quando há necessidade de orientar para a tarefa, o líder define as funções dos seus liderados, dando-lhes instruções precisas do modo como devem atuar, indicam quais os canais de comunicação a usar e criam padrões dentro da organização (McCleskey, 2014).

Se a situação requer que o líder promova uma liderança orientada para o relacionamento, este vai estar mais atento aos relacionamentos, vai tentar reduzir os conflitos emocionais e procurar estabelecer uma participação equitativa (McCleskey, 2014).

A teoria da liderança situacional dá um particular destaque à existência do líder, criando o foco na dinâmica do grupo e que o estilo de liderança esteja em conformidade com o grau de maturidade dos liderados (Al-Khamaiseh *et al*, 2020).

Em suma, a liderança situacional é muito flexível, o que permite ajustar o estilo de acordo com a especificidade de cada situação. Para alguns colaboradores mais capazes e empenhados pode facilitar ou promover a utilização total dos seus talentos, incrementar a confiança e a unidade entre os líderes e seus seguidores. Um dos seus maiores desafios é identificar de forma rápida os atributos e as características dos seus colaboradores e perante esta informação tomar uma decisão, sobre o tipo de tarefas que é possível atribuir (Chulei Ji & Zhang, 2022).

Um outro estilo de liderança que se pode destacar é a liderança ética, cujas principais características presentes neste estilo são: a transparência, o respeito, a responsabilidade e a justiça.

Neste sentido Northouse (2013) refere que a ética é muito importante no processo de liderança, dado que há necessidade de envolver os colaboradores, por meio da influência do líder, para que estes se empenhem no cumprimento dos objetivos, e ainda pelo reforço que os líderes fazem a cerca dos valores da organização, o que permite contribuir para a criação de um ambiente ético dentro da organização.

Os líderes éticos são apreciados e um exemplo a ser seguido pelos seus colaboradores, as suas atitudes e comportamentos influenciam de forma positiva os colaboradores e outras partes interessadas. Sendo uma das consequências o facto de se conseguir colaboradores mais envolvidos e leais, o que normalmente gera um melhor desempenho e retenção de talentos por parte das organizações.

Brown e Treviño, (2006) referem que este tipo de liderança surge frequentemente associado à existência de regulamentos e normas morais, bem como a aplicação de padrões éticos no seio das organizações. Isto acontece porque os líderes éticos assumem comportamentos assentes na

honestidade e na atenção para com terceiros, o que resulta num ambiente de trabalho onde a confiança e a gratidão estão presentes, o que é repercutido no ambiente dentro da organização. Northouse (2013) acrescenta que este tipo de líderes proporciona oportunidades mais justas de evolução na carreira para os seus colaboradores, reconhece o seu valor e contributo, por meio de recompensas e o seu comportamento é transparente e respeitoso para com os seus liderados. Por último, apresenta-se a liderança autêntica, que assenta no facto dos líderes serem verdadeiros, mostrando os seus valores e princípios, levando-os para o seio da organização. Sendo assim, é possível que este estilo de liderança tenha um impacto positivo na cultura da organização, exatamente porque os seus colaboradores tendem a ser mais comprometidos e leais para com as organizações que valorizam a autenticidade e integridade.

O termo liderança autêntica surgiu recentemente e pode ser visto como uma extensão das várias teorias existentes tais como, liderança ética e liderança transformacional. (Walumbwa et al., 2014).

De acordo com Avoilo e Gardner (2005) a liderança autêntica pode ser caracterizada pela existência de elevados padrões éticos, que condicionam a tomada de decisão, o próprio comportamento e uma perspetiva moral positiva.

Para Brown e Treviño, (2006) este estilo de liderança possui características como a autoconsciência, abertura, transparência e consistência, que estão no centro da liderança autêntica, para além disso a preocupação com os outros deve sobrepor-se ao interesse próprio. Segundo Shamir e Eilam (2005), os seguidores preferem líderes cujo estilo de liderança é baseado em valores e pontos de vista pessoais, e rejeitam aqueles que se baseiam o seu comportamento no cargo que ocupam ou no desejo de poder pessoal.

Walumbwa et al., (2008, p.94) definem então liderança autêntica como sendo: “um padrão de comportamento do líder que promove, tanto capacidades psicológicas positivas quanto um clima ético positivo, para promover maior autoconsciência, uma perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado de informações e transparência relacional por parte dos líderes que trabalham com seguidores, promovendo o autodesenvolvimento positivo”.

Tendo em conta esta definição Onyalla (2018) conclui que existem 4 grandes fatores, que estão correlacionados e que influenciam em grande medida, o desenvolvimento de uma liderança autêntica são eles: Autoconsciência, perspetiva moral internalizada, processamento equilibrado e transparência relacional.

De acordo com Khan et al. (2016) este estilo de liderança irá aumentar a satisfação no trabalho, o desempenho no trabalho desenvolvido, bem como o envolvimento dos colaboradores, isto deve-se sobretudo a autenticidade do líder e relação entre o líder e os seguidores.

Miska e Mendenhall, (2018) descrevem que este tipo de liderança é adequado a uma organização que possui uma estrutura organizacional madura e altamente desenvolvida. Finalmente e do ponto de vista das organizações, é possível afirmar que este estilo de liderança poderá ter o potencial de auxiliar as organizações a criarem um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e com maior confiança, compromisso e colaboração entre os colaboradores, pois estes sentem-se mais conectados com a missão e valores da empresa.

2.4 BULLYING

Nesta secção procede-se à caracterização e definição do fenómeno do *bullying*, como este se desenvolve no seio das organizações, quais os tipos de *bullying* que existem, finalizando com o impacto que este fenómeno tem na organização.

O *bullying* em âmbito laboral é um fenómeno que tem sido alvo de uma miríade de investigações, nos mais variados setores que vão desde a saúde, a educação, a indústria ou o setor público.

De acordo com Einarsen et al. (2020) existem múltiplas definições de *bullying*, tais como *mobbing*, assédio moral, etc., no entanto todas elas parecem convergir para uma única definição onde o *bullying* é revelado como um conjunto de maus-tratos ou comportamentos agressivos no local de trabalho por um período prolongado no tempo por parte de outras pessoas.

2.4.1 DEFINIÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO BULLYING

Como foi referido anteriormente esta secção inicia-se com a tentativa de encontrar uma definição para o fenómeno do *bullying*. Uma das características presentes no fenómeno é o uso intencional e contínuo da força ou poder para ameaçar ou intimidar uma outra pessoa, que ocorre na maior parte das vezes de um modo cruel e desproporcional, não permitindo que a vítima se defenda ou saia incólume da situação.

Tendo em conta esta perspetiva pode-se dizer que o *bullying* caracteriza-se em três grandes pilares.

- (i) Ações de carácter negativo sobre outros;
- (ii) Incapacidade da vítima se defender por si própria;
- (iii) Ações prolongadas e repetidas durante o tempo.

O fenómeno foi abordado pela primeira vez por Brodsky (1976, p. 2), sendo que o autor refere que o *bullying* corresponde a “tentativas repetidas e persistentes de uma pessoa em atormentar, desgastar, frustrar ou obter uma reação de outra”. Mais tarde, Leymann (1984) descreve o fenómeno do *bullying* como sendo uma comunicação hostil e antiética que ocorre pelo menos uma vez por semana durante um período de pelo menos 6 meses (Nassif & Nassif, 2013).

Vartia-Väänänen (2013) acrescenta ainda que, o fenómeno do *bullying* é caracterizado pela denuncia de colaboradores, quando estes reconheciam que eram vítimas de maus-tratos ou abusos, levados a cabo pelos seus superiores hierárquicos ou por colegas de trabalho, de forma sistemática durante o horário laboral, tendo um efeito devastador na produtividade, na saúde e no bem-estar.

Numa outra perspetiva o *bullying* pode ser encarado como um comportamento sistemático e duradouro no tempo, normalmente estende-se por mais de seis meses, composto por uma série de atos negativos, tais como observações insultuosas, abuso verbal, exposição da vítima, provocação ofensiva, incorporando por vezes o isolamento e exclusão social. Nas organizações também se pode caracterizar por uma degradação das condições de trabalho e/ou um aumento constante do esforço pedido à vítima ao longo do dia de trabalho (Aoki & Guiardello, 2019).

Em certas circunstâncias, o *bullying* pode envolver uma serie de ações tais como, o uso de força física, ameaça ou coerção, com o objetivo de intimidar ou ameaçar outros de forma constante e prolongada no tempo (Juvonen & Graham, 2014); Alves (2019).

Conforme descrito anteriormente, outra característica que a comunidade científica defende na existência deste fenómeno, é a incapacidade que a vítima tem em escapar ou em defender-se destas ações pelos seus próprios meios. Nesse sentido Ahmad (2018) refere-se ao *bullying* no local de trabalho como sendo uma situação, em que um ou mais colaboradores com menor poder ou sem poder, são regularmente e repetidamente expostos a comportamentos antiéticos e irracionais no trabalho, dos quais acham difícil escapar ou se defender.

Feijó et al. (2019) definem o *bullying* como um conjunto de situações em que uma pessoa é exposta repetidamente a ações antiéticas prolongadas no tempo, colocando o indivíduo numa posição onde este não é capaz de se defender pelos seus próprios meios.

O *bullying* em contexto laboral corresponde a uma violência que encerra em si todos os tipos de abusos, tais como comportamentos degradantes, humilhantes, que tem repercussões no bem-estar, podendo até afetar a dignidade da vítima. Estes atos violentos podem tomar várias formas, isto é, serem físicos, psicológicos, de índole sexual, negligência ou privação, que ocorrendo em contexto laboral afeta os colaboradores, seja no interior ou fora do próprio local de trabalho. Este tipo de *bullying* tanto pode ser um ataque verbal ou ataque físico, mas também pode tomar

formas subtis, como o isolamento social ou a desvalorização do trabalho de um membro da mesma organização (Bernardino, 2020).

De outro modo, o *bullying* no local de trabalho é descrito como sendo um processo com fases e ações distintas, que começam por um pequeno conflito entre duas ou mais partes, estas ações vão sendo de maior amplitude e personalizadas ao longo do tempo terminando numa situação de violência total (Reknes et al. 2021).

Para Zamyatina e Dolga (2015) o *bullying* no local de trabalho pode assumir três formas diferentes: *bullying* horizontal, *bullying* vertical, e “sanduíche-*bullying*”. O primeiro caso corresponde a uma agressão psicológica que envolve colaboradores de uma organização, que se encontram no mesmo nível hierárquico. O *bullying* vertical ocorre entre diferentes níveis hierárquicos, envolvendo líder e seus colaboradores, sendo descendente quando um sujeito de um nível hierárquico superior exerce pressão sobre uma equipa ou apenas em alguns membros, ou ascendente quando um grupo de colaboradores exerce pressão sobre o chefe, sendo este caso raro nas organizações. O “sanduíche-*bullying*” é aquele em que é exercido pelo gestor e pelos colegas sobre um dos colaboradores em concreto.

Concluindo o *bullying* ou assédio moral é um tipo de comportamento abusivo intencional que envolve a humilhação e a discriminação de uma pessoa ou de grupo de pessoas. Este fenómeno pode manifestar-se de forma verbal (ameaças, abusos verbais), física (empurrões, ou agressões). Além disso, o *bullying* ou assédio moral é considerado uma das maiores ameaças ao bem-estar dos colaboradores podendo resultar em sentimentos de ansiedade, depressão e baixa autoestima. Para além destas consequências o *bullying* irá produzir efeitos nefastos para as organizações tais como redução do compromisso e do desempenho dos funcionários, aumento da rotatividade, aumento da ausência no trabalho e em última instância poderá trazer danos irreversíveis à reputação da empresa/organização.

2.4.2 IMPACTO DO *BULLYING* EM ÂMBITO LABORAL

Apesar do *bullying* em contexto laboral, isto é, entre colaboradores de uma mesma organização, não ser um fenómeno novo é um problema que pode trazer graves consequências, tanto a nível individual como organizacional, podendo destruir a organização e ter impacto na sociedade em geral.

As atitudes e comportamentos levados a cabo pelo agressor, que podem ser diretos como ocultos, que se manifestam durante um período, destroem a confiança quer dos colaboradores

em si próprios, quer nos seus locais de atividade. O *bullying* corresponde a um comportamento abusivo e humilhante que tem como principal objetivo reduzir ou até eliminar a autoestima da vítima, destabilizá-la, tirar o seu prestígio e/ou credibilidade e levá-la a sair da organização, quer seja por rescisão ou através de uma licença médica de longa duração (João, Vicente, & Portelada, 2023).

O *bullying* no local de trabalho manifesta-se nas vítimas através de vários tipos de sintomas, sendo que podem ser físicos ou mentais, estes podem trazer perturbações do sono, depressão, ansiedade, isolamento social, baixa concentração, depressão, baixa autoestima, maior insatisfação no trabalho, *burnout*⁴ e em casos mais extremos podem traduzir-se em tendências suicidas (Leymann, 1996; Teixeira et al., 2016).

Como referem Duffy e Sperry (2014) os casos de suicídio e violência, que pode incluir os casos de homicídio, surgem como consequência da deterioração da saúde física e mental de quem sofreu ou é vítima de *bullying*, deixando um rastro de destruição não só para as próprias, como para os seus familiares e ainda, no seio das organizações onde ocorreram.

Em relação às consequências no seio da organização estas podem ser classificadas como diretas e assim sendo podem ser colocadas em quatro categorias: absentismo, produtividade, rotatividade e acidentes de trabalho ou indiretas, que envolvem custos que não são facilmente quantificáveis do ponto de vista financeiro e que envolvem a baixa criatividade, perda de imagem da organização, redução da eficiência, perda de compromisso organizacional (Dvornyk, 2020).

No mesmo sentido Baixauli et al. (2020) evidenciam que as organizações também sofrem com os efeitos nefastos do *bullying*, sendo que estes podem variar desde a perda de produtividade, rotatividade dos trabalhadores, custos legais e deterioração da imagem da organização.

Da mesma forma Hoel, Cooper e Einarsen, (2020) constataam que em organizações onde o direito de apresentar uma reclamação é negado às vítimas, ou em que as respostas organizacionais não satisfazem a necessidade da vítima, o litígio judicial tornou-se cada vez mais uma opção, muitas vezes com implicações negativas para as relações externas da organização, para além dos custos financeiros associados.

Também a sociedade recebe influência ou impacto negativo, no entanto trata-se de um problema de difícil quantificação, a título de exemplo pode referir-se os custos no Serviço Nacional de Saúde e na Segurança Social que advém de problemas de saúde e desemprego (Dvornyk, 2020).

⁴ Burnout é um estado de esgotamento físico, emocional e mental que pode resultar de uma exposição prolongada a altos níveis de stress, pressão no local de trabalho.

Em suma, o *bullying* pode ter impactos para a vítima, para a família e amigos, para a própria organização onde ocorrem e para a sociedade em geral.

2.5 RELAÇÃO ENTRE PERFIS DE LIDERANÇA E PRÁTICA DE *BULLYING*

O principal objetivo desta secção é tentar perceber qual o impacto de cada estilo de liderança, nomeadamente dos estilos apresentados por Bass e Avolio, *laissez-faire*, transacional e transformacional no aparecimento de *bullying* no ambiente de trabalho.

Foram realizadas diversas investigações que procuraram, justamente, encontrar resposta para esta questão. Uma dessas investigações foi desenvolvida por Salin (2003), onde o autor concluiu que: “o assédio moral progride quando a chefia não intervém nos casos que testemunha. Existe uma relação entre o assédio moral e um estilo de liderança débil, ou seja, os líderes fracos raramente agem nas situações de *bullying* fazendo com que os agressores tenham uma menor possibilidade de serem identificados e condenados” (Pinto, 2020, p. 39).

Outra investigação realizada por O’Moore e Lynch (2007), obteve o seguinte resultado: 67% das pessoas que sofriam de *bullying* referem que o estilo de liderança usado pelo seu superior era autocrático, 18% refere que a liderança se baseava num estilo democrático e 15% indicou que o seu líder usava uma liderança *laissez-faire*.

Um outro estudo, levado a cabo por Nielsen (2013) refere que os líderes que praticam um estilo de liderança *laissez-faire*, recusam-se a tomar as decisões que são necessárias, evitam os conflitos que têm de ser resolvidos, sendo este considerado o estilo de liderança mais ineficaz. O autor refere ainda que a liderança *laissez-faire* está positivamente relacionada com três tipos, nomeadamente com o *bullying* relativo ao trabalho, o *bullying* relacionado com a pessoa e o *bullying* fisicamente intimidador. Já a liderança transformacional e a liderança transacional, dificultam e estão negativamente relacionados com a ocorrência de situações de *bullying* no local de trabalho.

O objetivo do estudo levado a cabo por Astrauskaite et al. (2014) era tentar perceber de que forma a liderança transformacional poderia contribuir positivamente para que casos de *bullying* não ocorressem. Como conclusão os autores descrevem que a liderança transformacional apresentou uma correlação negativa face ao surgimento do *bullying* no local de trabalho, pois os líderes que adotam este estilo promovem um ambiente com uma eficiente gestão de stress e do conflito, sendo éticos.

A investigação realizada por Fontes et al., (2018) revelou que um estilo de liderança pouco orientado para o relacionamento, que envolvesse um relacionamento social entre líder e/ou colaboradores e para o trabalho estaria associada a fenómenos de *bullying*, sendo a principal implicação uma elevada rotatividade dos colaboradores.

De acordo com Mills et al. (2019) a existência de fenómenos de *bullying* ou a sua ausência estão associados aos estilos de liderança levados a cabo pelos líderes. Num estudo realizado entre enfermeiros que trabalham num hospital no sul do Estados Unidos da América, os autores puderam concluir que a liderança transformacional foi associada a uma quebra de cerca de 22% nos fenómenos de *bullying* no local de trabalho. De referir que este é o estilo de liderança mais percecionado pelos indivíduos que participaram no estudo.

As novas práticas de liderança terão de ter em conta que, os locais de trabalho serão cada vez mais diversificados e inclusivos, não apenas por força de lei, mas porque se espera que haja mais criatividade, satisfação dos colaboradores, inovação, ligação emocional entre colaboradores e ainda maior desempenho (Baig & Gillani, 2023).

De acordo com Baig e Gillani (2023) a diversidade traz novas perspetivas, ideias, e experiências que contribuem para a resolução de problemas, influencia a tomada de decisão e traz crescimento para as organizações. Por outro lado, quer a diversidade, quer a inclusão são necessários do ponto de vista social e ético.

No entanto, como alertam os autores, a liderança deverá estar atenta, de forma a garantir que todos sejam tratados de forma equitativa e justa, independentemente das suas diferenças, só assim se pode evitar a existência de mais um foco de conflitos ou de *bullying*.

Em suma, não se pode dissociar o estilo de liderança presente na atuação de cada líder da sua responsabilidade na gestão de conflitos no seio da organização, nem muito menos na presença de fenómenos de *bullying*.

3. METODOLOGIA

3.1 PERCURSOS METODOLÓGICO DA PARTE PRÁTICA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste estudo, que contém os objetivos específicos e as hipóteses de investigação, a caracterização do instrumento de recolha de informação, a população alvo, os pré-testes e a caracterização da amostra.

A abordagem escolhida para esta investigação foi uma abordagem quantitativa, fundamentada na necessidade de obter dados objetivos, passíveis de análise estatística e de comparações, com resultados de outras investigações anteriormente realizadas. Este tipo de abordagem está associado a um instrumento de recolha de dados baseado na aplicação de um inquérito por questionário, optando-se pela utilização no questionários de duas escalas já validadas anteriormente.

Com este tipo de instrumento de recolha de dados é permitida a obtenção de informações uniformes de todos os participantes, e a sua padronização, o que é conseguido através de questões de resposta fechada de forma a garantir a confiabilidade e a validade dos resultados, evitando-se, desta forma distorções na recolha ou na interpretação dos dados.

Por outro lado, a análise quantitativa permite por um lado, a análise de grandes conjuntos de dados, obtidos de forma rápida e quase sem custos, e, por outro lado examinar relações e/ou correlações entre as variáveis de interesse de forma mais exata. Estas análises estatísticas podem ser efetuadas através de software estatístico, que permitem a procura de padrões, tendências, mas também *outliers*⁵.

As vantagens de utilizar este tipo de abordagem são: (i) Esta abordagem permite uma mensuração e análise estatística das relações entre as variáveis de interesse, permitindo a identificação de padrões e tendências de forma precisa. (ii) permite a possibilidade de generalizar os resultados para uma população maior, contribuindo com descobertas relevantes e aplicáveis em diversos contextos.

Por fim, a escolha deste tipo de abordagem deve-se também à sua capacidade de comparação entre grupos, testes de hipóteses e avaliação da significância estatística das relações observadas. Essas análises robustas permitem uma compreensão detalhada do fenómeno em estudo e sustentam a tomada de decisões informadas.

⁵ Outliers são pontos de dados que se destacam significativamente do restante do conjunto de dados. Esses valores são geralmente considerados atípicos, pois afastam-se consideravelmente da média ou mediana.

Resumindo, a adoção de uma abordagem quantitativa e do questionário como instrumento de recolha de dados foi estratégica, devido ao facto, de se poder aplicar a todos os inquiridos o mesmo conjunto de questões, com respostas fechadas e deste modo obter informações confiáveis, analisáveis e passíveis de generalização. Esta escolha metodológica contribui para o alcance de uma investigação rigorosa e aprofundada sobre os temas abordados neste estudo.

3.2 HIPÓTESES DE ESTUDO

O presente estudo tem um carácter exploratório cujo principal objetivo é dar resposta às questões que se apresentam de seguida:

1. Que fatores contribuem para o aumento da motivação dos colaboradores?
2. Estarão estes fatores dependentes das características do colaborador?
3. Se os modelos de liderança existentes nas organizações correspondem ao modelo apresentado por Bass e Avoilo no *Multifactor Leadership Questionnaire*?
4. Qual o estilo de liderança dominante?
5. Pode-se afirmar que de um modo geral o *bullying* está presente nas organizações portuguesas?
6. Se existe uma relação percecionada entre o estilo liderança e o *bullying*?
7. Qual o perfil de colaborador mais suscetível de ser vítima de *bullying*?

Para responder a essas questões foram construídas dezasseis hipóteses de investigação, tal como se apresenta na Figura 1.

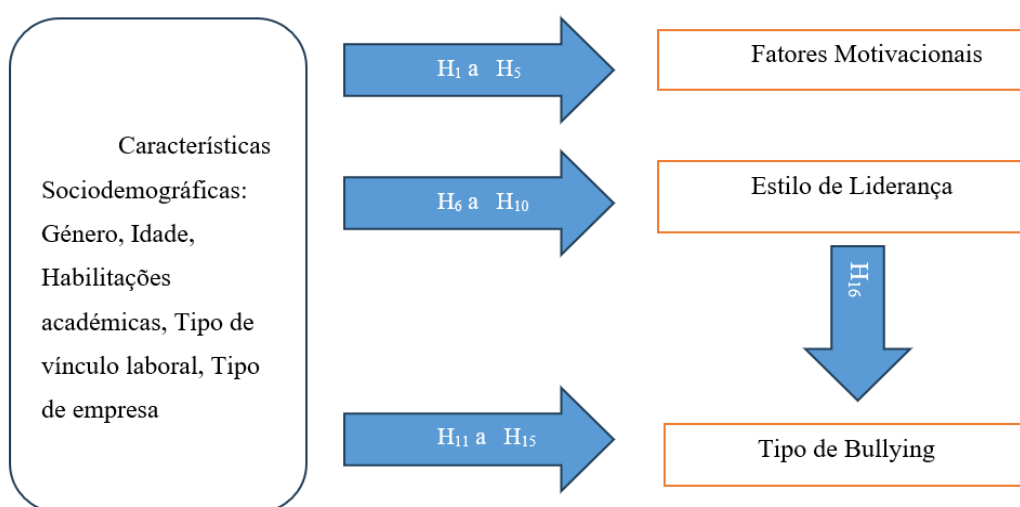


Figura 1 – Modelo Conceptual e Relação entre as Variáveis em Estudo

No Quadro 1 apresentam-se as principais hipóteses estatísticas que analisam as relações entre as variáveis em estudo, e que são referidas na Figura 1.

Quadro 1 - Principais Hipóteses de Investigação.

Hipóteses	Descrição
H ₁ a H ₅	Os fatores motivacionais não diferem com o perfil do colaborador.
H ₆ a H ₁₀	A perceção do estilo de liderança não difere com as características sociodemográficas do colaborador
H ₁₁ a H ₁₅	A perceção do tipo de bullying não difere com o perfil do colaborador
H ₁₆	Não existe correlação entre os estilos de liderança e o tipo de bullying.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO E PROCESSO DE AMOSTRAGEM

O instrumento de recolha de informação⁶ é composto por 101 questões repartidas em oito secções, tal como é referido no Quadro 2. O questionário inicia-se com uma nota introdutória onde se identifica o objetivo do estudo, o tempo previsto para o respetivo preenchimento, bem como a referência a que os dados são confidenciais e serão apenas utilizados para fins académicos.

Quadro 2 - Caracterização do Inquérito.

Secção	Nº Questões	Caracterização
I	11	Questões Sociodemográficas e caracterização da empresa: Género, idade, nacionalidade, habilitações literárias, estado civil, tipo de contrato, antiguidade na atual empresa, tipo de empresa, setor de atividade da empresa, local de trabalho, dimensão da empresa.
II	5	Fatores motivadores em ambiente de trabalho
III	6	Classificação da satisfação no trabalho
IV	2	Superior hierárquico atual e a preferência
V	6	Classificação da chefia atual no que diz respeito às capacidades de liderança
VI	6	Classificação da lealdade e amizade pela chefia direta
VII	22	Avaliação do Bullying em âmbito de trabalho - Escala de Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) desenvolvido por (Einarsen & Hoel, 2001; versão portuguesa de Araújo, McIntyre, & McIntyre, 2004)
VIII	43	Caracterização do estilo de liderança presente - Escala Multifactor Leadership Questionnaire desenvolvido por Bass & Avolio (2004)

⁶ Apresentado no Anexo 1.

As respostas aos itens das secções II, III, V, VI, VII e VIII pelos inquiridos foram dadas através de uma escala tipo *likert* de cinco pontos que variam entre o 1 – “Nunca” ou “Não é nada importante” e 5 “Muito Frequentemente”, “Sempre” ou “Muito importante”.

Na secção VII está presente um conjunto de variáveis que permitem avaliar o fenómeno do *bullying* em âmbito laboral. Através do questionário Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) desenvolvido por (Einarsen & Hoel, 2001; versão portuguesa de Araújo, McIntyre, & McIntyre, 2004), são avaliados vários domínios que vão desde a intimidação, exclusão, qualidade/sobrecarga de trabalho e subvalorização do trabalho. Esta secção é constituída por vinte e duas questões e é pedido ao participante que reflita se foi alvo destes atos negativos no local de trabalho.

Na última parte do questionário, através dos itens do questionário Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), desenvolvido por Bass & Avolio, (2004), é possível avaliar os diferentes estilos de liderança presentes numa organização por meio da avaliação dos comportamentos do líder na perceção de seus liderados.

O questionário foi disponibilizado na plataforma Google Forms, de modo a ser enviado e respondido online. Este foi divulgado em várias plataformas digitais, mais concretamente no Facebook, LinkedIn, WhatsApp e Twitter. Devido a esta forma de divulgação conseguiu-se abranger uma maior área geográfica e atingir de uma forma mais rápida e num curto espaço de tempo um número considerável de inquiridos. Utilizando um processo de amostragem não aleatório, tipo *snow ball*.

Antes de colocar o inquérito nas plataformas referidas anteriormente foi efetuado o pré-teste, com o objetivo de identificar erros e situações menos evidentes. O mesmo foi submetido a um grupo de cinco pessoas que tinham como incumbência a identificação de possíveis erros no questionário. Este processo permitiu eliminar itens que foram considerados repetitivos. Após realizar as alterações necessárias, prosseguiu-se para a divulgação do questionário nas redes sociais.

3.4 POPULAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A população alvo são todos os indivíduos que estando inseridos no mercado de trabalho desempenhem funções em Portugal.

O inquérito foi disponibilizado entre os meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023. A forma como foi recolhida a informação permitiu obter respostas numa extensa área geográfica, embora não representativa da população portuguesa. O passo seguinte foi a constituição de uma base de dados em SPSS – versão 25, com a codificação das respostas, para o posterior tratamento estatístico.

Depois de construída a base de dados verificou-se que das 611 respostas obtidas, apenas 545 foram efetivamente validadas, uma vez que em uma análise prévia foram encontrados inquéritos que não foram concluídos pelos respondentes.

No que diz respeito à caracterização da amostra, esta inicia-se pela observação do género dos inquiridos, neste sentido no Gráfico 1 pode observar-se que 62,94% dos inquiridos são do género feminino, constituindo a moda.

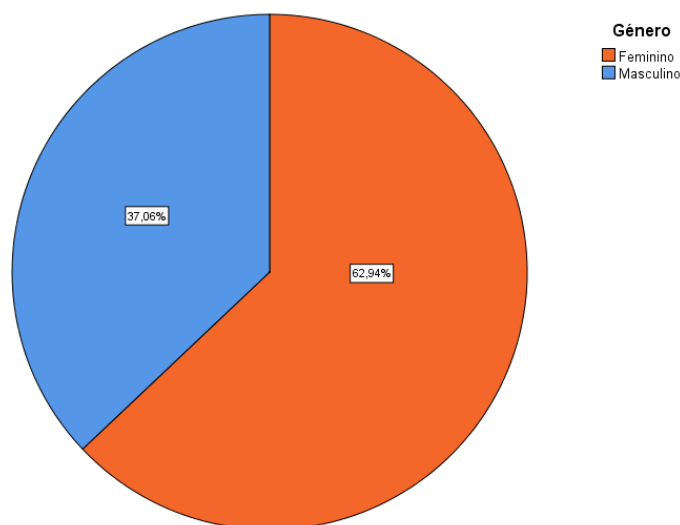


Gráfico 1 - Género dos Inquiridos

De modo a caracterizar a idade dos inquiridos optou-se por apresentar o Gráfico 2, onde estão presentes as frequências relativas por classes etárias. Como se pode observar no gráfico existem cinco classes, sendo a mais representativa a que se situa entre os 41 e os 50 anos com 47,3% e a classe menos representada é dos inquiridos com uma idade de 61 anos ou mais com uma percentagem de 2,0%.

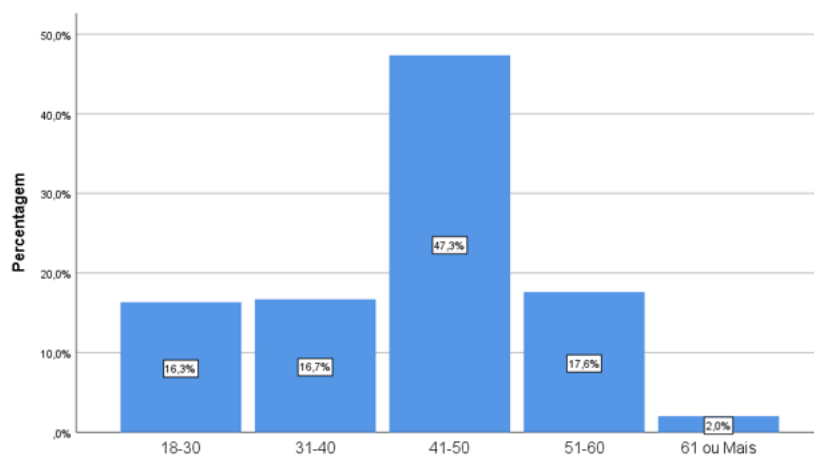


Gráfico 2 - Classes Etárias dos Inquiridos.

No que concerne à nacionalidade pode afirmar-se que 96,33% dos inquiridos são de nacionalidade portuguesa e 3,6% pertencem a outras nacionalidades, diferentes da Portuguesa, como se pode verificar no Gráfico 3.

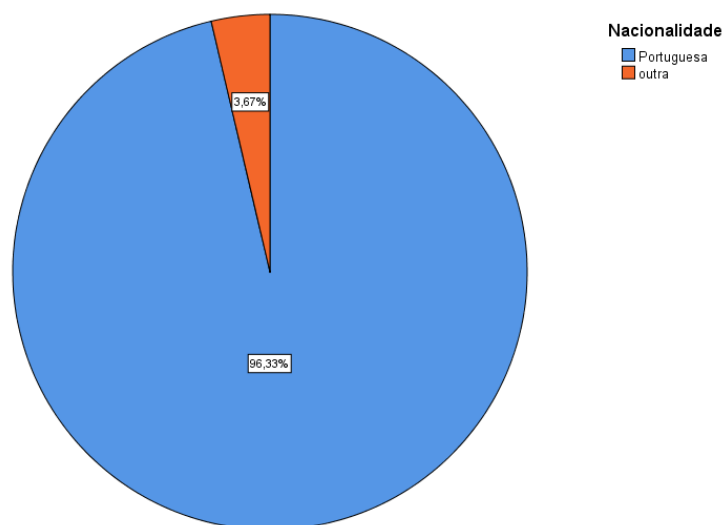


Gráfico 3 - Nacionalidade dos Inquiridos

No que diz respeito ao nível das habilitações académicas, como se pode observar no Gráfico 4, quase metade dos inquiridos (49%) possuem “licenciatura” sendo esta a moda, seguindo-se 26,2% que completou o “ensino secundário”, 1,1% dos inquiridos têm o “ensino básico” sendo este o grupo menos representativo. Pode-se concluir que 72,7% da amostra possui grau académico obtido numa Universidade ou Politécnico.

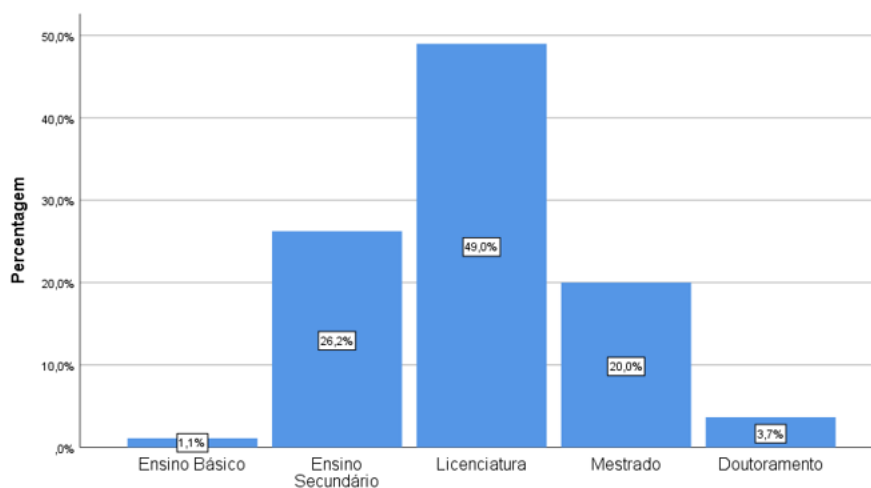


Gráfico 4 - Habilitações Académicas.

No Gráfico 5 está representado o estado civil dos inquiridos, observando-se que 43,3% dos inquiridos são casados, 27,2% são solteiros, e com menor representatividade, apenas 0,7% encontram-se viúvos.

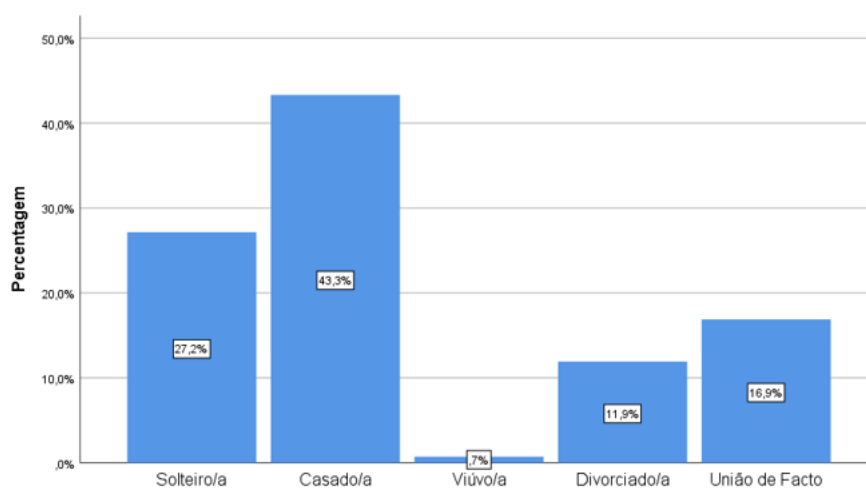


Gráfico 5 - Estado Civil dos Inquiridos.

Face ao tipo de vínculo de trabalho observa-se no Gráfico 6 que a larga maioria, 85,14% dos inquiridos é efetivo, isto é, possui um contrato sem termo.

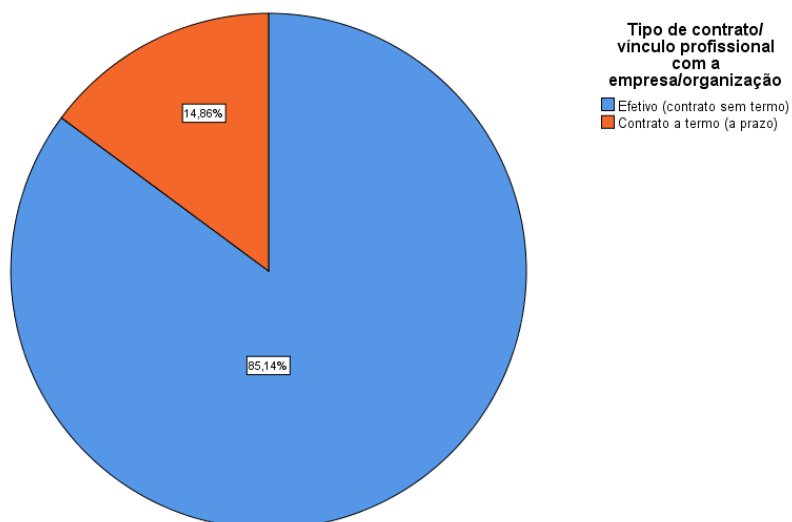


Gráfico 6 - Tipo de Vínculo Profissional.

Relativamente à antiguidade na organização verifica-se que quase metade dos inquiridos, mais precisamente, 48,5% trabalha na organização há mais de 10 anos, 16,9% da amostra desempenha funções na mesma organização entre 1 e 3 anos, e com menos representatividade, tem-se os que estão na organização entre os 7 e os 9 anos, com 8,1%, a este respeito apresenta-se o Gráfico 7.

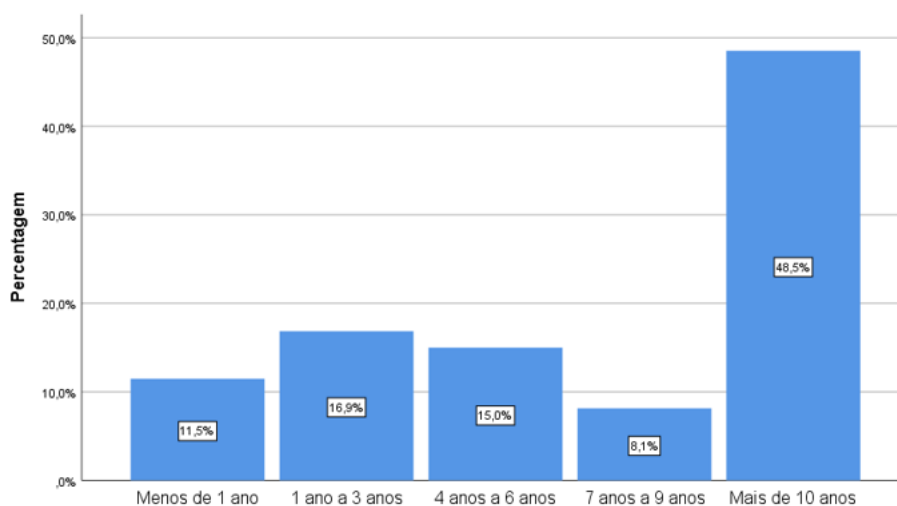


Gráfico 7 - Antiguidade na atual empresa/ organização

No que diz respeito ao tipo de empresa, onde os inquiridos desempenham funções e pela observação do Gráfico 8 tem-se que a maioria trabalha em organizações privadas (62,2%).

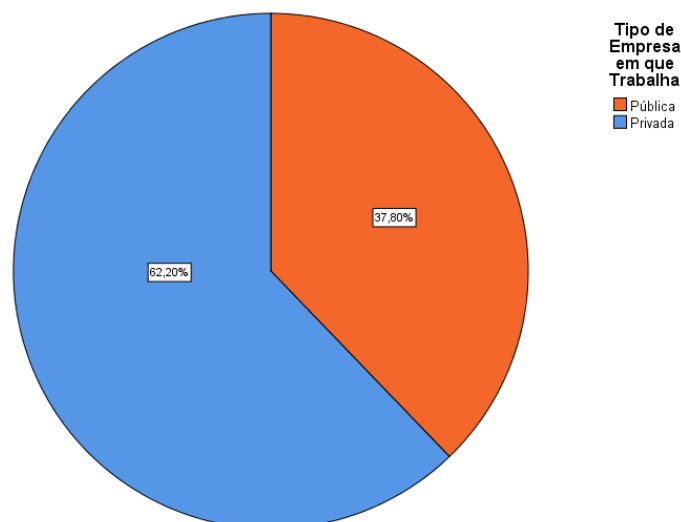


Gráfico 8 - Tipo de Empresa

Relativamente ao setor de atividade da empresa, pela leitura do Gráfico 9 pode afirmar-se que a larga maioria dos inquiridos trabalham no sector terciário; 22% desempenham funções no setor da educação, administração pública e defesa, 18,7% trabalham no setor da saúde, 17,2% no setor das artes, entretenimento ou na prestação de outros serviços e finalmente 16,9% trabalham em empresas que prestam serviços de consultadoria informática, telecomunicações, etc.

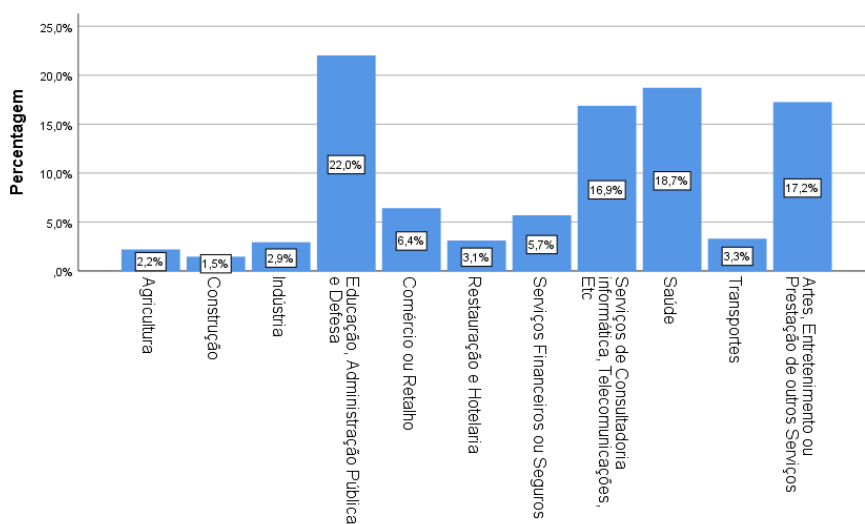


Gráfico 9 - Setor da Organização.

No que concerne à extensão geográfica da amostra, como foi referido anteriormente, este estudo foi realizado a nível nacional e apresenta respostas de todos os distritos, a exceção vai para a Região Autónoma da Madeira, tal como revela o Gráfico 10.

A grande maioria dos inquiridos 71% trabalha no distrito de Lisboa, sendo que os restantes distritos têm um número de respostas muito similares variando entre 0,2% do distrito de Bragança e os 5,9% de Setúbal.

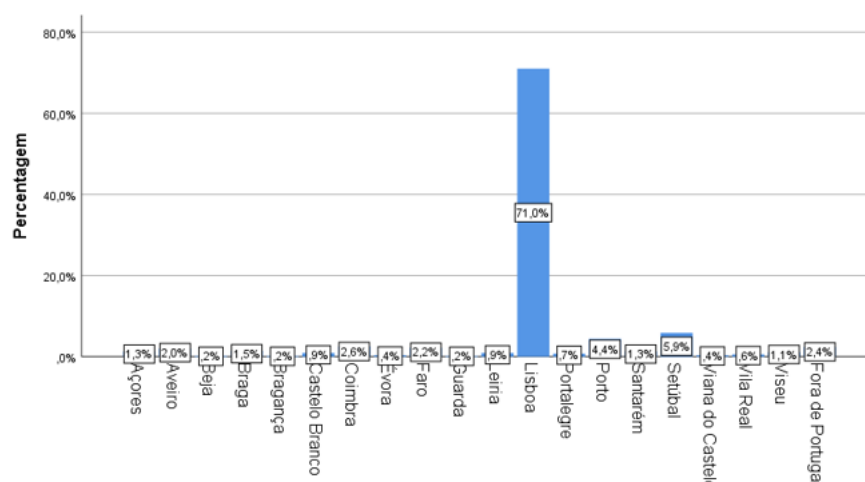


Gráfico 10 – Local de Trabalho por Distrito.

Finalmente analisando a dimensão da empresa, no que diz respeito ao número de trabalhadores, esta investigação revela que a maioria dos inquiridos mais precisamente 52,1% desempenham funções numa organização de grande dimensão (mais de 250 funcionários), seguindo-se aqueles que trabalham em pequenas empresas com 16,1% e com menor percentagem aqueles que trabalham numa organização com 51 a 100 colaboradores, com 8,6%, como está patente no Gráfico 11.

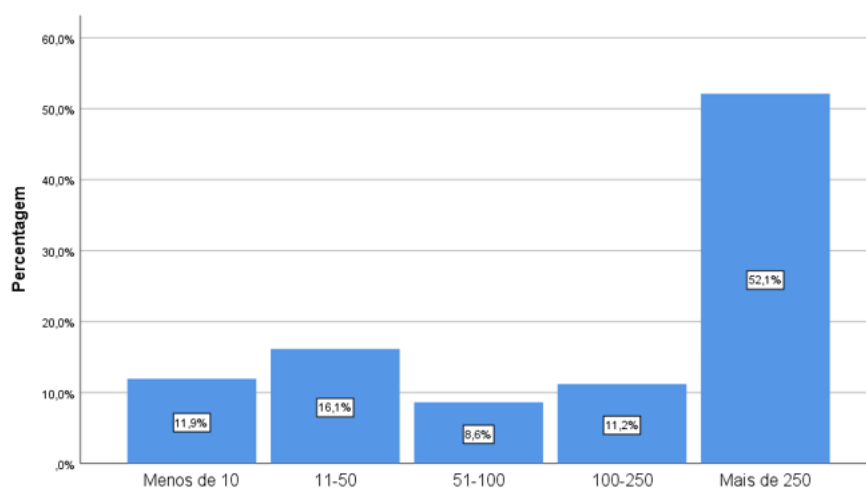


Gráfico 11 - Número de trabalhadores da organização.

Concluindo, de forma generalizada a amostra é caracterizada pela predominância de portuguesas, com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos, que possuem um nível académico superior, nomeadamente a licenciatura. Em termos profissionais, a sua maioria

desempenha funções em organizações privadas, com mais de 250 trabalhadores e a trabalhar há mais de 10 anos na mesma organização.

3.5 MÉTODOS E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS A UTILIZAR

Como se referiu anteriormente, as respostas ao inquérito foram compiladas, constituindo se uma base de dados, que será analisada no software IBM SPSS versão 25.

Para a análise de resultados vão ser utilizadas várias medidas de estatística descritiva - médias, moda, mediana e desvio padrão; estatística inferencial: testes não paramétricos⁷ de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis, testes de correlação de Pearson⁸ e ainda estatística multivariada: análise fatorial confirmatória e de análise de fiabilidade.

Após a apresentação em tabelas, gráficos e quadros os resultados serão analisados e realizadas as respetivas considerações como recomendam Napitupulu & Kartavianus (2014).

⁷ Optou-se pela utilização de testes não paramétricos, menos potentes, porque não foi possível garantir as condições de aplicabilidade dos testes paramétricos, nomeadamente no que diz respeito à normalidade e à homocedasticidade.

⁸ Em todos os testes estatísticos utilizados o nível de confiança é de 95%, isto é, para valores de $\text{sig} \leq 0,05$ rejeita-se a hipótese nula.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta secção apresenta-se os resultados obtidos em relação aos fatores motivadores, satisfação no trabalho, capacidades de liderança, classificação da lealdade e amizade para com o chefe, *bullying* e liderança, bem como a relação de entre algumas destas variáveis e destas com as variáveis sociodemográficas.

4.1 FATORES MOTIVADORES NO LOCAL DE TRABALHO

Começa-se a análise dos resultados pelos fatores motivadores no local de trabalho. O primeiro destes fatores corresponde a ‘Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros’, pela observação do Gráfico 12, verifica-se que 34,3% dos inquiridos raramente sente medo de falhar e de ser criticado pelos outros, 26,6% eventualmente tem este tipo de sentimento e somente 5% da amostra tem este tipo de sentimento com muita frequência.

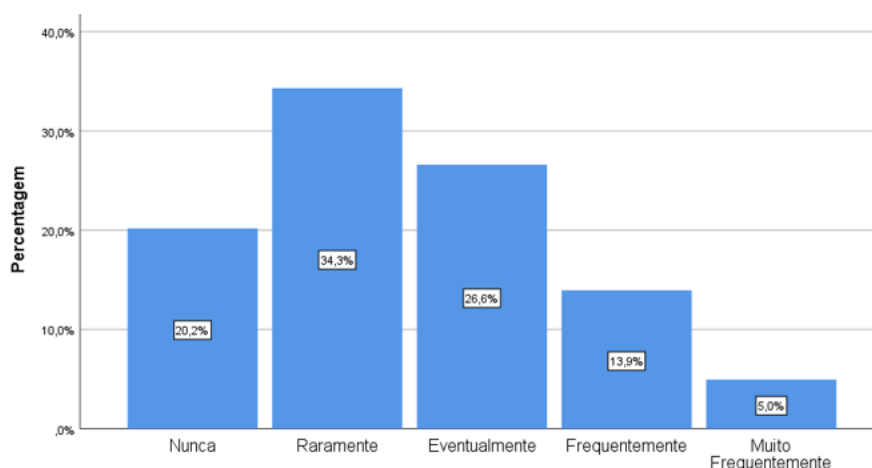


Gráfico 12 - Sinto medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.

No Gráfico 13 pode observar-se as respostas dadas ao segundo fator motivacional apresentado no inquérito, nomeadamente ‘o gosto de superar desafios’, e aqui pode afirmar-se que a grande maioria dos inquiridos mais precisamente 80% da amostra responderam frequentemente ou muito frequentemente.

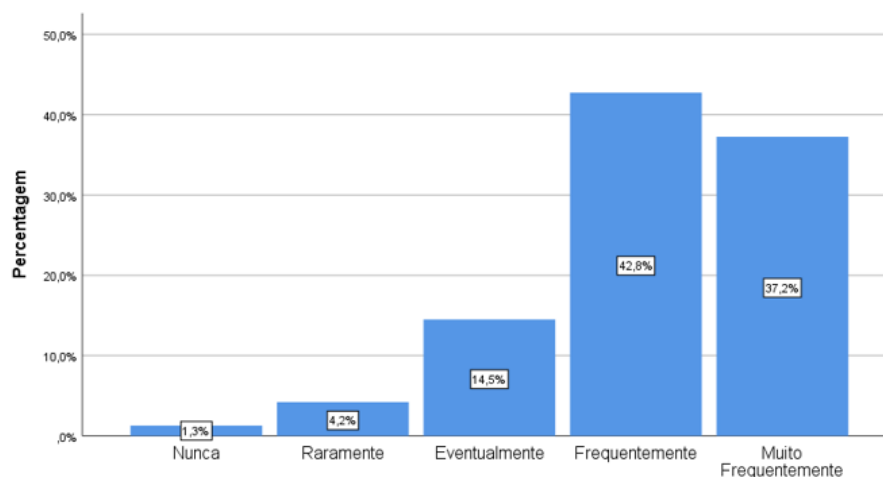


Gráfico 13 - Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto a exigências pessoais.

No que diz respeito às condições de trabalho e pela observação do Gráfico 14 pode concluir-se que são importantes para a grande maioria dos inquiridos, apenas 9,9% refere que muito frequentemente não se preocupa com as condições de trabalho.

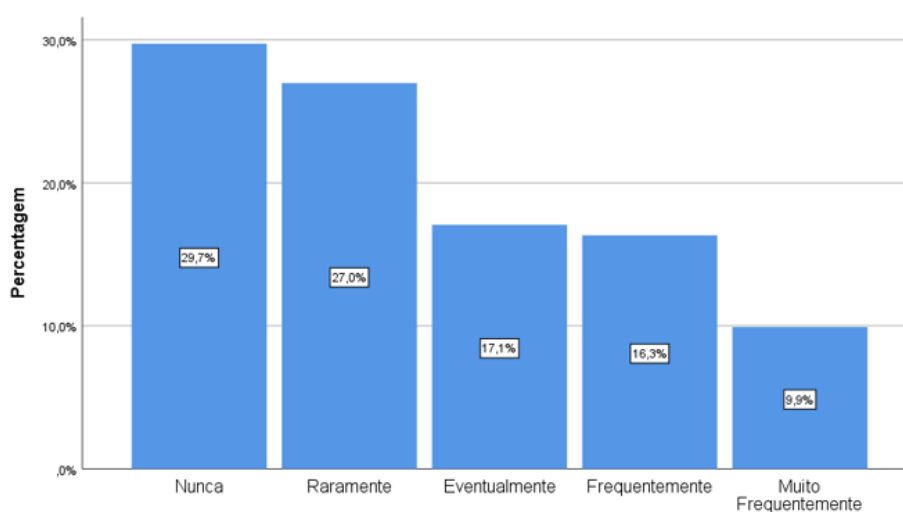


Gráfico 14 - Não me importo com as condições de trabalho

No Gráfico 15 é revelado que por um lado 63,7% dos inquiridos gosta de ter liberdade para organizar o seu trabalho com muito frequentemente, 29,7% frequentemente, por outro e de uma forma muito residual somente 0,2% não tem esse gosto.

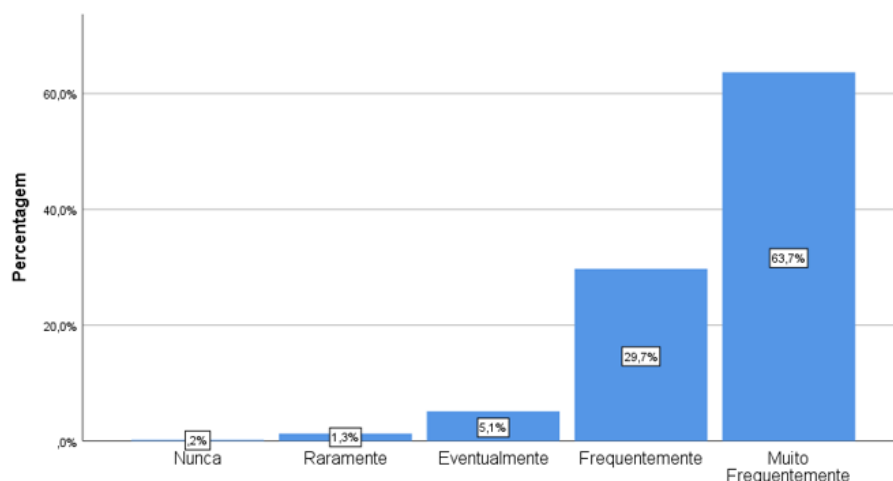


Gráfico 15 - Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.

De acordo com o apresentado no Gráfico 16 pode concluir-se qual é o grau de frequência com que gostaria de ter oportunidade de formação e desenvolvimento, nomeadamente a aquisição de novas competências, sendo que a tendência mostra que para, 94,3% é muito frequentemente, portanto, é muito importante ter oportunidades com vista ao desenvolvimento profissional e a progressão na carreira.

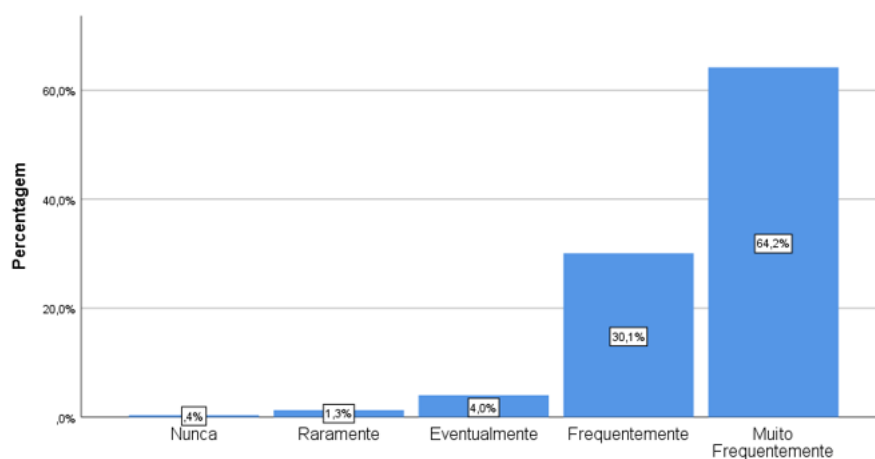


Gráfico 16 - Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento.

Seguidamente procurou-se verificar se existem diferenças na relevância dada aos fatores motivacionais, com base nas características sociodemográficas dos respondentes. Para tal foram efetuados testes de Mann-Whitney ou de Kruskal-Wallis de acordo com o tipo de variável sociodemográfica.

No primeiro conjunto de testes de Mann-Whitney⁹, a respeito da influência do género, em cada uma das cinco motivações, construiu-se cinco hipóteses, que se apresentam no Quadro 4, em anexo. De acordo com os resultados que se mostra na Tabela 21, verificam-se diferenças entre homens e mulheres no facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros, bem como pelo facto de não se importar com as condições de trabalho.

Na primeira situação verifica-se que as mulheres que possuem um maior medo de falhar, como se pode observar no Gráfico 26. Em relação à segunda situação, a frequência é mais elevada no género masculino, conforme o Gráfico 27, no entanto como a questão está colocada na negativa, são os indivíduos do género feminino que mais se importam com as condições de trabalho. No Quadro 5 apresentam-se as hipóteses validadas e as não validadas.

No segundo conjunto de testes, que correspondem a testes de Kruskal-Wallis¹⁰, estuda-se a influência da idade nas respostas dadas pelos inquiridos, as cinco hipóteses estatísticas são apresentadas no Quadro 6, em anexo. As respostas ao teste de Kruskal-Wallis, presentes na Tabela 22, revelam que existem diferenças baseadas nas idades apenas nas motivações relativas ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros, bem como pelo facto de não se importar com as condições de trabalho.

Quanto ao facto de sentir medo de falhar este é mais elevado na segunda classe etária [31- 40[, seguindo-se a classe [18 - 30[e mais baixo na última classe etária (61 ou mais), como se apresenta no Gráfico 28, gerando as diferenças que podem ser observadas aquando da observação do Teste Dunn, apresentado na Tabela 23.

No que respeita ao facto de não se importar com as condições de trabalho verificam-se diferenças significativas entre a classe etária [51 – 60[e todas as classes etárias mais baixas, como se observa na Tabela 24. O *post médio* é justamente mais elevado na classe anteriormente apontada, como apresentado no Gráfico 29. No Quadro 7 pode observar-se as hipóteses que foram ou não validadas.

No terceiro conjunto de testes, que correspondem à Hipótese 3, analisa-se a influência das habilitações académicas nas respostas dadas a respeito dos vários fatores motivacionais no local de trabalho, as hipóteses estatísticas são apresentadas no Quadro 8. As respostas ao teste aplicado Kruskal-Wallis¹¹, estão patentes na Tabela 25, onde apenas são reveladas diferenças no primeiro fator motivacional, isto é, as diferenças provenientes das habilitações académicas

⁹ Admite-se na hipótese nula que as distribuições dos fatores motivacionais são iguais para homens e mulheres.

¹⁰ Admite-se na hipótese nula que as distribuições dos fatores motivacionais são iguais para todas as classes etárias.

¹¹ Admite-se na hipótese nula que as distribuições dos fatores motivacionais são iguais para todos os níveis das habilitações académicas.

apenas dizem respeito ao facto de sentir medo de falhar. Ao aplicar o Teste Dunn¹², que se mostra na Tabela 26, conclui-se que as diferenças nas respostas dadas pelos que possuem Licenciatura ou Mestrado face aos que possuem apenas o Ensino Básico ou o Ensino Secundário, sendo que a Licenciatura e o Mestrado apresentam níveis de frequência mais elevados do que os apenas têm o Ensino Básico ou o Secundário, isto é, sentem mais medo de falhar do que aqueles que tem menos habilitações académicas, como se observa no Gráfico 30. O Quadro 9 apresenta os resultados de cada uma das hipóteses estatísticas em causa.

O conjunto seguinte de testes procura perceber as diferenças nas respostas sobre os fatores motivacionais que sejam baseados no tipo de contrato de trabalho do inquirido. No Quadro 10 encontram-se as hipóteses estatísticas correspondentes, sendo que os resultados do teste Mann-Whitney¹³ aplicado estão na Tabela 27. A partir desta verifica-se que apenas existem diferenças, entre quem tem contrato a termo e quem é efetivo, no fator motivacional 1, ou seja, no facto sentir medo de falhar e de ser criticado. Pelo Gráfico 31 observa-se que este receio é maior nos que tem contrato a termo. A conclusão deste grupo de testes é observável no Quadro 11.

No quinto e último conjunto de testes acerca dos fatores motivacionais pretende verificar se existem diferenças baseadas no tipo de empresa (pública ou privada). As hipóteses estatísticas são apresentadas no Quadro 12 e os resultados do teste de Mann-Whitney¹⁴ aplicado estão na Tabela 28. Desta resulta que novamente apenas no facto de sentir medo de falhar e de ser criticado é diferente entre os colaboradores das empresas públicas quando comparados com os das empresas privadas. Pelo Gráfico 32 conclui-se que este é mais elevado entre os que trabalham nas empresas públicas. A validação da Hipótese 5 é mostrada no Quadro 13.

Como resumo pode afirmar-se que o fator motivacional mais sensível foi o facto de sentir medo de falhar e de ser criticado, sendo que o receio é maior entre os indivíduos do género feminino, entre os mais novos, os que têm mais habilitações académicas, os que têm contrato a termo e os que trabalham nas empresas públicas.

¹² Admite-se nas várias hipóteses nulas que a distribuição do fator motivacional é igual entre o nível i e o nível j das habilitações académicas.

¹³ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos fatores motivacionais é igual entre contratados a termo e efetivos.

¹⁴ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos fatores motivacionais é igual para os que colaboram para organizações públicas e para as organizações privadas.

4.2 NÍVEL DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Relativamente à satisfação no trabalho foram feitas seis questões que pretendiam avaliar qual o nível de satisfação dos respondentes. A primeira destas questões procurou saber se o inquirido estava satisfeito com o nível de envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

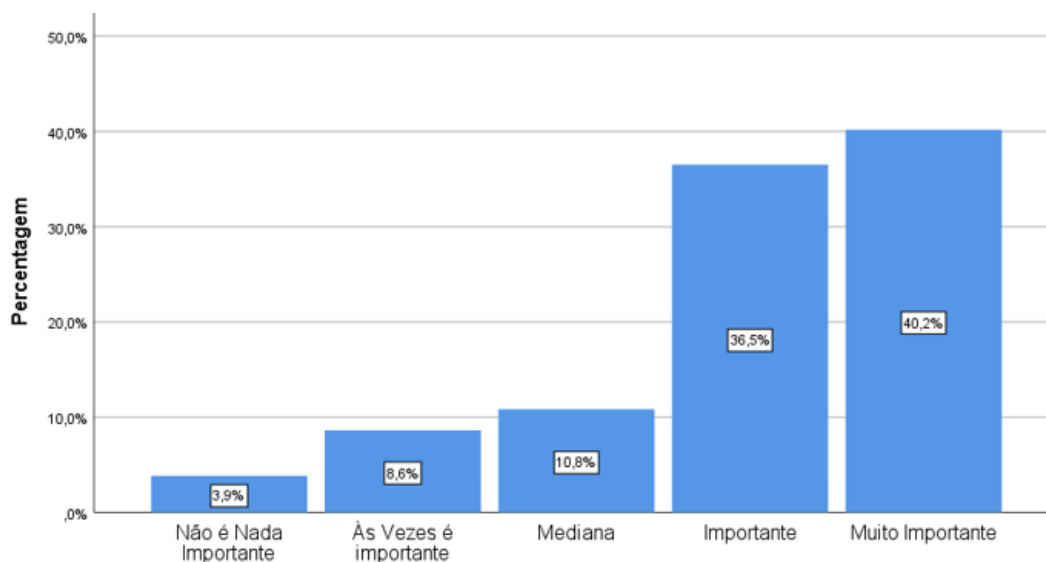


Gráfico 17 - Importância do nível de envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão.

De acordo com o Gráfico 17 verifica-se que a maioria dos inquiridos revela que o envolvimento dos colaboradores no processo de tomada de decisão é importante (36,5%) ou muito importante (40,2%) para o nível de satisfação no trabalho.

A segunda questão mede a importância da aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos) no nível de satisfação no trabalho. Pela observação do Gráfico 18 pode concluir-se que a percentagem de indivíduos que considera este aspeto importante é de 30,5% e os que consideram muito importante é de 49,5%, portanto trata-se de algo que contribuirá bastante para o nível de satisfação.

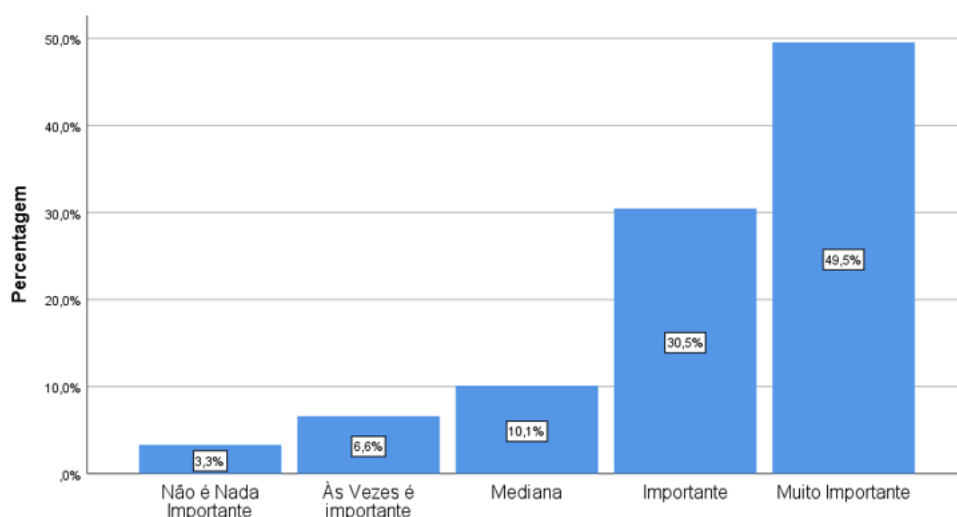


Gráfico 18 - Importância da aptidão da liderança para conduzir a organização.

A terceira questão diz respeito à importância de a chefia direta liderar através do exemplo, como contributo para o nível de satisfação no trabalho. No Gráfico 19 mostram-se os resultados obtidos, assim conclui-se que para a maioria é realmente algo muito importante (52,1%), seguindo-se os que revelem ser importante (22,8%).

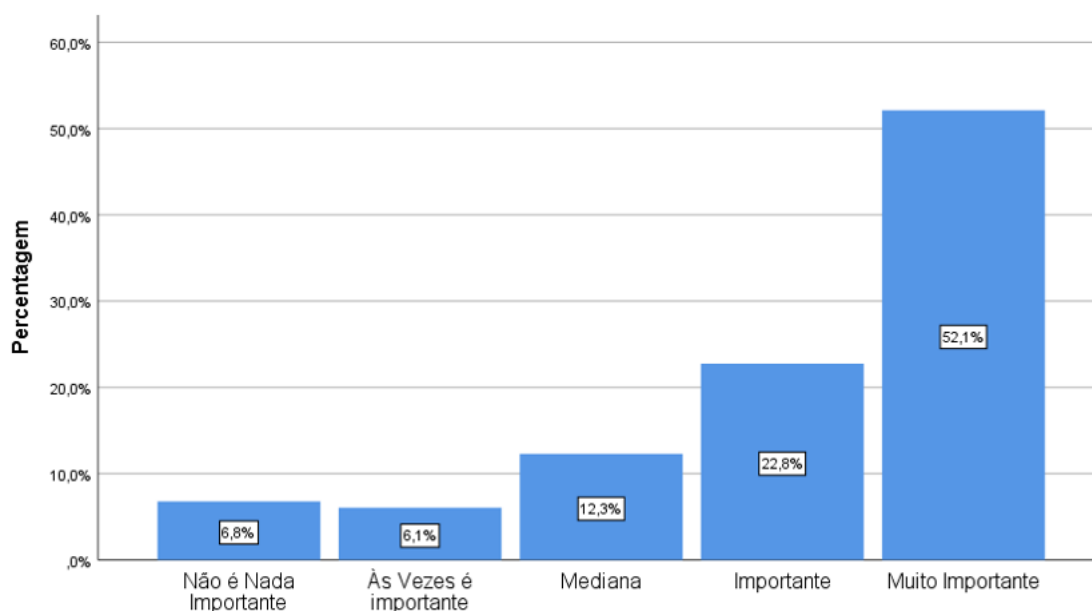


Gráfico 19 - Importância de a chefia direta liderar através do exemplo.

A questão seguinte procurou saber qual a importância, para o nível de satisfação no trabalho, da possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais. A partir da

observação do Gráfico 20, pode verificar-se que uma maioria significativa dá importância a este aspeto, pois 18% considera importante e 63,5% muito importante.

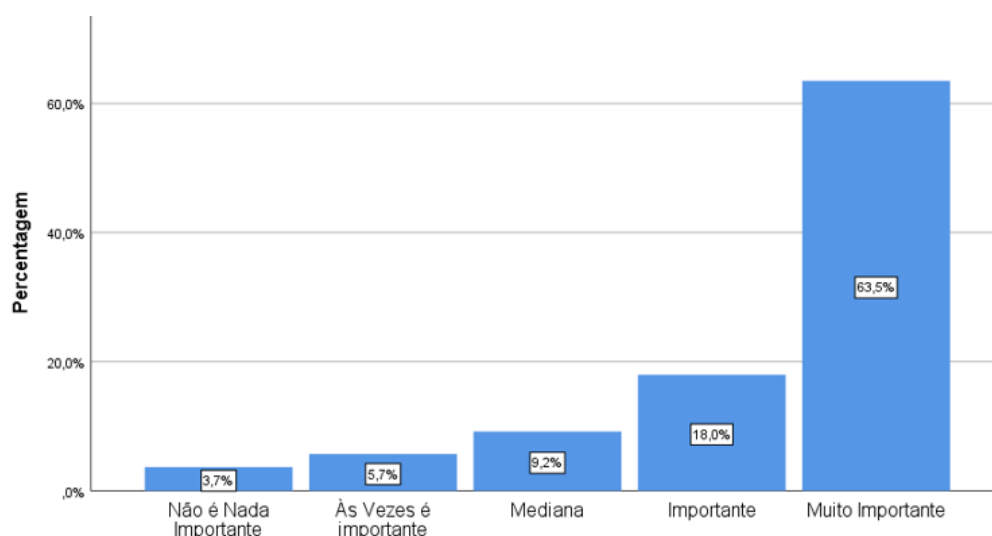


Gráfico 20 - Importância da possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.

A quinta questão colocada neste conjunto procura saber qual a importância de ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicional e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção, para o nível de satisfação dos colaboradores. De acordo com o Gráfico 21 pode afirmar-se que a maioria revela ser importante (29,7%) ou muito importante (52,5%).

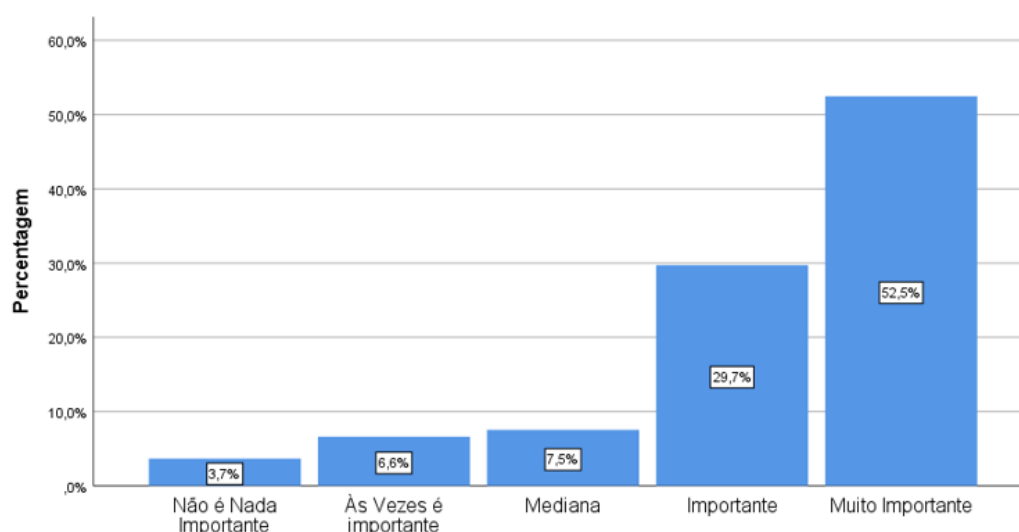


Gráfico 21 - Importância de ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção.

A última questão deste conjunto, refere-se à importância de receber elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho, como influenciador do nível de satisfação. Como se pode

observar no Gráfico 22, as duas categorias com maiores percentagens, tal como aconteceu nas questões anteriores, são: importante (32,8%) e muito importante (37,4%) que em conjunto representa a maior parte das respostas dadas.

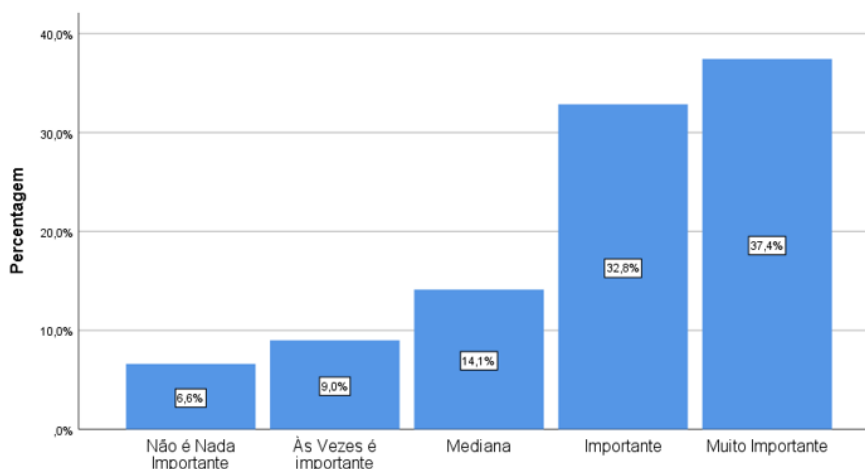


Gráfico 22 - Importância de receber elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho.

4.3 ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE

4.3.1 GÉNERO DA LIDERANÇA PRESENTE

Antes de analisar o estilo de liderança presente nas organizações, perguntou-se qual é o género do respetivo superior hierárquico direto. De acordo com o Gráfico 23, pode observar-se que 54,9% dos inquiridos referiu que este era do género masculino.

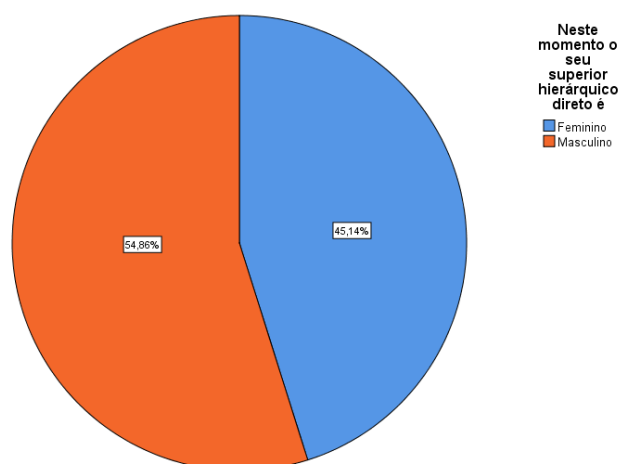


Gráfico 23 - Qual é neste momento o género do seu superior hierárquico direto.

Posteriormente pretendeu-se determinar qual a preferência, isto é, se o inquirido tinha como preferência responder a um líder do género masculino, feminino ou se seria indiferente. Tal como se pode observar no Gráfico 24, a maioria das respostas foi precisamente indiferente (não tenho preferência ou não posso fazer comparação), com uma percentagem igual a 87,2%.

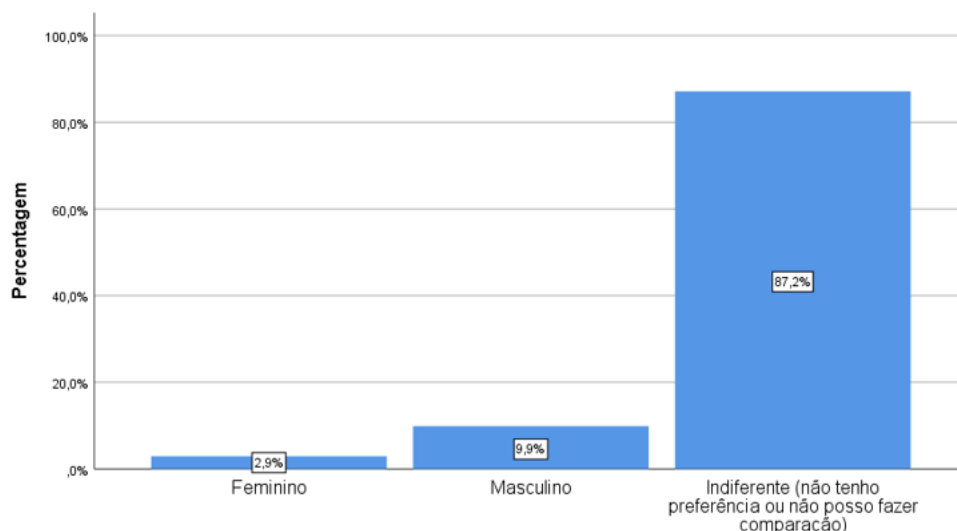


Gráfico 24 - Prefere responder a um superior hierárquico direto masculino, feminino ou é indiferente.

4.3.2 CLASSIFICAÇÃO DAS CAPACIDADES DE LIDERANÇA DA ATUAL CHEFIA

Com a intenção de classificar a atual liderança no que toca às suas capacidades de liderança colocou-se seis questões, que se mostram na Tabela 1. O *item* com a média mais alta corresponde à capacidade da liderança atual em tratar as pessoas com respeito, seguindo-se a capacidade de partilhar os sucessos e dar visibilidade à equipa. Todos os itens tiveram uma moda superior a 4. A menor pontuação, ainda assim positiva, corresponde à capacidade de antecipar os problemas e desenvolver planos com vista à sua resolução.

Tabela 1 - Como classifica a sua chefia atual no que diz respeito às capacidades de liderança.

Capacidades de liderança	Média	Mediana	Moda	D. Padrão
Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa	3,36	3	4	1,268
Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras	3,4	4	4	1,186
Trata as pessoas com respeito	3,91	4	5	1,135
Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais	3,35	3	4	1,202
Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução	3,2	3	4	1,24
Em situações de stress mantém a calma	3,38	4	4	1,282

Os resultados revelam uma boa capacidade de liderança por parte das chefias atuais dos inquiridos.

4.3.3 CLASSIFICAÇÃO DA LEALDADE E AMIZADE PARA COM A ATUAL CHEFIA

Esta secção, composta por seis questões, procurou classificar a lealdade e amizade de cada colaborador com a sua atual chefia. De acordo com a Tabela 2, onde se apresentam as principais medidas estatísticas, verifica-se que a média mais elevada corresponde ao *item* o meu líder ouve-me quando eu preciso, seguindo-se o facto de este demonstrar ser uma pessoa verdadeira. A média mais baixa, corresponde também ao *item* que possui a mediana e a moda mais baixa, e mesmo assim com a pontuação 3 (eventualmente), pertence ao *item* “identifico-me com o meu chefe”.

A partir dos resultados é possível concluir que a lealdade e amizade para com a liderança direta é algo bastante importante no seio das organizações.

Tabela 2 - Classificação da lealdade e amizade para com a atual chefia.

Lealdade e Amizade	Média	Mediana	Moda	D. Padrão
Identifico-me com o meu chefe	3,2	3	3	1,122
Relaciono-me diariamente com a minha chefia direta	3,73	4	5	1,155
Ouve-me quando preciso	3,79	4	4	1,127
Acho o meu chefe competente	3,71	4	4	1,144
Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo	3,56	4	4	1,247
Demonstra ser uma pessoa verdadeira	3,74	4	5	1,264

4.3.4 ESTILO DE LIDERANÇA PERCECIONADA

Para analisar os estilos de liderança utilizou-se, como referido anteriormente, o questionário desenvolvido por Bass e Avolio (2004), que tem como objetivo identificar os estilos de liderança percebidos pelos inquiridos. no Quadro 3 apresenta-se a composição dos três estilos de liderança.

Quadro 3 - Estilos de Liderança Desenvolvido por Bass e Avolio.

Estilos de Liderança	Transformacional	1. Influência Idealizada (Atributos)
		2. Influência Idealizada (Comportamentos)
		3. Motivação Inspiradora
		4. Estimulação Intelectual
		5. Consideração Individualizada
	Transacional	6. Esforço Contingente
		7. Gestão por Exceção Ativa
	Laissez-Faire	8. Gestão por Exceção - Passiva
		9. Ausência de Liderança

Fonte: Couto (2017), Santos (2018)

Começa-se por apresentar os resultados relativos à liderança transformacional, que é composta por cinco categorias Influência Idealizada que se subdivide em Atributo e Comportamento, Inspiração Motivacional, Estimulação Intelectual e Consideração Individual.

Na Tabela 3 encontram-se os resultados da primeira destas cinco categorias, a Influência Idealizada (Atributos).

Tabela 3 - Resultados da Influência Idealizada (atributo)

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	4	3	0,800
Vai além dos seus interesses próprios para bem do grupo	4	3	
Age de forma a incutir respeito por si	4	3	
Exibe um sentido de poder e de confiança	4	3	

Conforme se pode observar em todas as questões obteve-se uma moda igual a 4 (quase sempre) e a mediana 3 (eventualmente). O Alfa Cronbach revela uma consistência interna muito boa. As Tabelas 29 e 30, em anexo, mostram a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 30 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos *itens* presentes na categoria.

Na Tabela 4 são observados os resultados da segunda categoria, mais concretamente da Influência Idealizada (Comportamento), sendo possível concluir que a moda é 4 (quase sempre) e a mediana 3 (eventualmente) em todos os *itens*. O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade muito boa (0,82). Nas Tabelas 31 e 32, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 32 se for retirado o primeiro *item* desta categoria o nível de consistência interna aumenta ligeiramente para 0,834.

Tabela 4 - Resultados da Influência Idealizada (Comportamento)

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	4	3	0,820
Realça a importância de ter um forte sentido de missão	4	3	
Pondera as consequências éticas e morais da sua decisão	4	3	
Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo	4	3	

Os resultados dos *itens* que dizem respeito à Motivação Inspiradora são mostrados na Tabela 5, este conjunto de três itens apresentam uma moda igual a 4 (quase sempre) e uma mediana igual a 3 (eventualmente) nos dois primeiros itens e igual a 4 (quase sempre) no *item* em que os inquiridos acreditam que o líder expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.

Tabela 5 - Resultados da Motivação Inspiradora.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa realizado	4	3	0,876
Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro	4	3	
Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados	4	4	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade muito boa (0,876). Nas Tabelas 33 e 34, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 34 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

A quarta categoria da liderança transformacional corresponde à Estimulação Intelectual, cujos resultados se apresentam na Tabela 6. Como se pode verificar a moda dos quatro itens é igual a 4 (quase sempre), mas a mediana corresponde ao nível 3, ou seja, eventualmente.

Tabela 6 - Resultados da Estimulação Intelectual.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados.	4	3	0,861
Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas	4	3	
Faz com que os outros olhem para os problemas de muitas e diferentes perspetivas	4	3	
Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar tarefas.	4	3	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade muito boa (0,861). Nas Tabelas 35 e 36, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item-total*, de acordo com a Tabela 36 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

A última categoria referente à liderança transformacional é a Consideração Individual. A Tabela 7 mostra que a moda é igual a 4 (quase sempre) para todos os itens que compõem esta categoria e a mediana é igual a 3 (eventualmente) com exceção do *item* “Trata-me como um indivíduo e não apenas como um membro do grupo” cuja mediana é igual a 4.

Tabela 7 - Resultado da Consideração individual.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolver problemas.	4	3	0,870
Trata-me como um indivíduo e não apenas como um membro do grupo.	4	4	
Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros indivíduos	4	3	
Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	4	3	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade muito boa (0,870). Nas Tabelas 37 e 38, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item-total*, de acordo com a Tabela 38 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos *itens* presentes na categoria.

Relativamente a cada uma das categorias foi calculada a média das respostas dadas às questões correspondentes, bem como os respetivos desvios padrão. Os resultados estão presentes na Tabela 8. A média mais elevada corresponde à Inspiração motivacional, seguindo-se a Influência Idealizada (Comportamento) e a mais reduzida à Consideração individual.

Tabela 8 - Valores Médios e Desvios Padrão das Componentes da Liderança Transformacional.

Liderança Transformacional	Média	Desvio padrão
Consideração individual (atributo)	2,964	0,836
Influência idealizada (comportamento)	2,982	0,848
Inspiração motivacional	3,085	0,926
Estimulação Intelectual	2,967	0,863
Consideração individual (atributo)	2,934	0,917

Analisa-se de seguida, e como se observou no Quadro 3, a liderança transacional é composta por duas categorias, nomeadamente a Recompensa Contingente e a Gestão por Exceção (Ativa). Na Tabela 9 mostram-se os resultados da primeira destas categorias.

Em todos os itens obteve-se uma moda igual a 4 (quase sempre), sendo a mediana igual a 3 (eventualmente), com exceção do último *item*, “exprime satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado”, cuja mediana é igual a 4 (quase sempre).

Tabela 9 - Resultado da Recompensa Contingente.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Dá-me apoio em troca dos meus esforços	4	3	0,837
Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho	4	3	
Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	4	3	
Exprime satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado.	4	4	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade muito boa (0,837). Nas Tabelas 39 e 40, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 40 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

A segunda categoria da liderança transacional é a Gestão por Exceção (Ativa). De acordo com a Tabela 10 pode concluir-se que a moda e a mediana são iguais a 2 (raramente) no facto do líder focar a sua atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados, sendo ambas iguais a 3 (eventualmente) na concentração do líder na atenção aos erros, reclamações e falhas e no facto de não permitir que as falhas possam impedir a organização de atingir os desempenhos esperados.

Tabela 10 - Resultados da Gestão por Exceção (Ativa).

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados	2	2	0,649
Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	3	3	
Mantém-se a par de todos os erros	4	3	
Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados	3	3	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade razoável (0,649). Nas Tabelas 41 e 42, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 42 se for retirado o primeiro *item* desta categoria o nível de consistência interna aumenta ligeiramente para 0,701.

Na Tabela 11 mostra-se os valores médios e os desvios padrão relativamente a cada uma destas duas categorias que compõem a liderança transacional.

Tabela 11 - Valores Médios e Desvios Padrão da Liderança Transacional.

Liderança Transacional	Média	Desvio padrão
Recompensa contingente	2,943	0,879
Gestão por exceção (ativa)	2,751	0,705

Tal como se pode observar, os valores médios são mais baixos dos que os que obtidos para a liderança transformacional, denotando uma menor presença deste estilo de liderança.

A liderança *laissez-faire* é composta por duas categorias, nomeadamente a gestão por Exceção Passiva e a *laissez-faire*. O resultado da primeira destas categorias é mostrado na Tabela 12, sendo observável que a moda é 2 (raramente) nos primeiros itens e igual a 3 (eventualmente) no *item* em que o líder mostra acreditar na máxima ‘enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar’, em todos os itens a mediana é igual a 3 (eventualmente).

Tabela 12 - Resultados da Gestão por Exceção (Passiva).

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	2	3	0,606
Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir	2	3	
Mostra acreditar na máxima "enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar"	3	3	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade razoável (0,606). Nas Tabelas 43 e 44, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 44 se for retirado o último *item* desta categoria o nível de consistência interna aumenta ligeiramente para 0,677.

Apresenta-se na Tabela 13 a segunda categoria, nomeadamente o *laissez-faire*, que é composto por três itens, cuja mediana é igual a 2 (raramente) e a moda é igual a 1 (nunca) para os dois primeiros itens e igual a 3 (eventualmente) no último *item*.

Tabela 13 - Resultados de Laissez-faire.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	1	2	0,764
Evita tomar decisões	1	2	
Demora a responder a questões mais urgentes	3	2	

O Alfa Cronbach demonstra uma fiabilidade boa (0,764). Nas Tabelas 45 e 46, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item*-total, de acordo com a Tabela 46 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

Na Tabela 14 mostram-se os valores médios e os respetivos desvios padrão para as duas categorias do estilo de liderança *laissez-faire*.

Tabela 14 - Valores médios e Desvios Padrão da Liderança Laissez-faire.

Liderança Laissez-faire	Média	Desvio padrão
Gestão por exceção (passiva)	2,7	0,771
Laissez-faire	2,352	0,902

Pode verificar-se que ambos os valores são relativamente baixos, demonstrado uma ocorrência ainda menos notória, relativamente aos outros estilos de liderança apresentados. O Gráfico 25 mostra as médias totais de cada estilo de liderança percecionado pelos inquiridos, sendo que o mais frequente é o estilo transformacional e o estilo observado com menor frequência é o estilo *laissez-faire*.

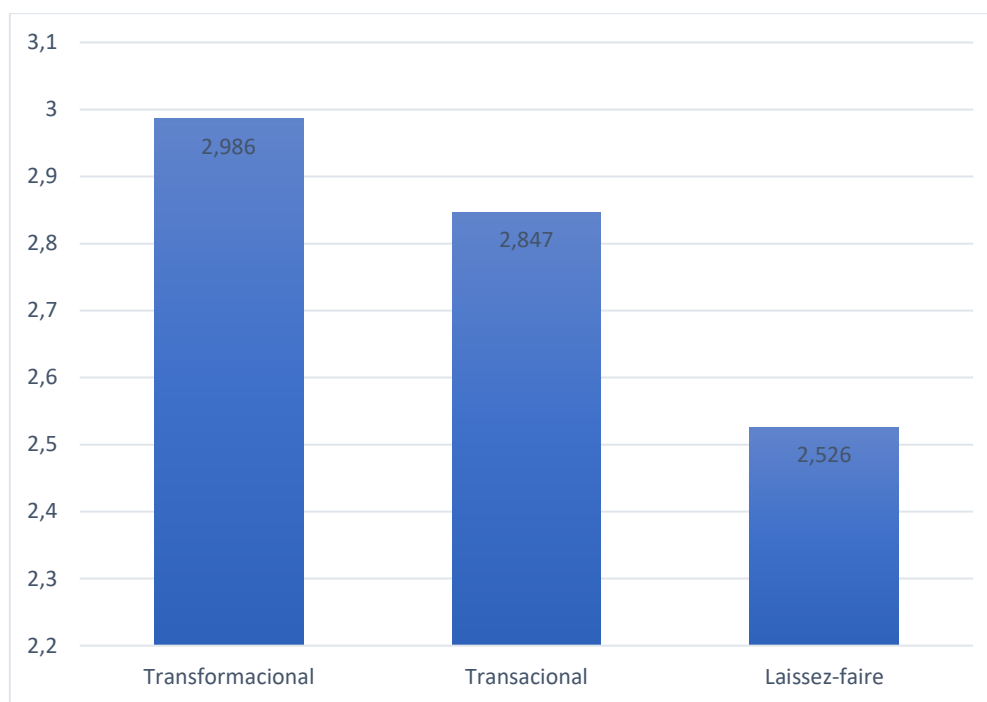


Gráfico 25 - Médias Totais dos Estilos de Liderança Percecionados.

4.3.5 DIFERENÇAS NOS ESTILOS DE LIDERANÇA PERCECIONADOS

Nesta secção apresentam-se as principais diferenças nos estilos de liderança percecionados com base nas características sociodemográficas dos respondentes. Para procurar diferenças nas perceções dos estilos de liderança baseadas no género dos inquiridos foi formalizada a hipótese estatística 6, que se mostra no Quadro 14, em anexo. Depois de aplicado o Teste de Mann-Whitney¹⁵, cujos resultados se encontram na Tabela 47, em anexo, chega-se à conclusão de que existem diferenças significativas entre homens e mulheres na perceção dos três estilos de liderança.

Pela observação dos Gráficos 33, 34 e 35 é possível concluir que os estilos de liderança transformacional e o transacional são mais frequentemente percecionados entre os homens e o estilo de liderança *laissez-faire* entre os indivíduos do género feminino, de acordo com o valor de *post-médio*¹⁶ observado. Como se apresenta no Quadro 15, as hipóteses não foram validadas, isto é, foram encontradas diferenças estatisticamente relevantes, nas perceções nos vários estilos de liderança, considerando a análise com base no género.

A hipótese estatística 7 foi criada com a intenção de procurar diferenças de perceção nos três estilos de liderança provenientes das idades dos respondentes, as três hipóteses estatísticas

¹⁵ Admite-se na hipótese nula que a distribuição do estilo de liderança seja igual entre homens e mulheres.

¹⁶ Valor médio da ordenação das respostas.

correspondentes encontram-se no Quadro 16, em anexo. Depois de aplicado o Teste de Kruskal-Wallis¹⁷, apresentado na Tabela 48, foi possível verificar que não existem diferenças estatisticamente relevantes na percepção dos diferentes estilos de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) com base nas várias classes etárias. Neste sentido as hipóteses testadas foram validadas, conforme se mostra no Quadro 17.

Relativamente às diferenças de percepção baseadas nas habilitações académicas dos respondentes, também foram criadas três hipóteses estatísticas, que se observam no Quadro 18 e depois de aplicar o teste de Kruskal-Wallis¹⁸, cujos resultados são mostrados na Tabela 49 pode concluir-se que não existem diferenças estatisticamente relevantes na percepção dos três estilos de liderança tendo com base as habilitações académicas dos respondentes, sendo que no Quadro 19 apresenta-se a validação das hipóteses.

No conjunto de hipóteses estatísticas seguinte analisou-se a possibilidade de existirem diferenças na percepção dos estilos de liderança com base no facto do respondente ser contratado a termo ou efetivo na empresa com o qual colabora. As hipóteses estatísticas correspondentes são reveladas no Quadro 20 e os resultados dos testes estatísticos de Mann-Whitney¹⁹ aplicados encontram-se na Tabela 50, segundo a qual foi possível validar as hipóteses, tal como se apresenta no Quadro 21.

O último conjunto de hipóteses estatísticas teve como objetivo procurar diferenças de percepção dos três estilos de liderança, que fossem baseados no facto do respondente trabalhar para uma organização pública ou organização privada. As hipóteses são apresentadas no Quadro 22 e os resultados dos testes estatísticos de Mann-Whitney²⁰ são observáveis na Tabela 51. Os Gráficos 36 e 37 mostram que a percepção do estilo de liderança transformacional e o transacional são mais frequentes nas organizações privadas, ao passo que a percepção do estilo de liderança *laissez-faire* é mais frequentemente percecionado nas organizações públicas, conforme se mostra no Gráfico 38. O resultado das hipóteses é apresentado no Quadro 23.

Resumindo pode afirmar-se que as características sociodemográficas mais relevantes para a percepção do estilo de liderança são o género dos inquiridos e se estes trabalham numa organização pública ou privada. Assim, pode concluir-se que os estilos de liderança mais percecionados entre os indivíduos do género masculino são os estilos transformacional ou o

¹⁷ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos estilos de liderança sejam iguais em todas as classes etárias.

¹⁸ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos estilos de liderança sejam iguais para todos os níveis das habilitações académicas.

¹⁹ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos estilos de liderança sejam iguais entre os contratados a termo e os efetivos.

²⁰ Admite-se na hipótese nula que a distribuição dos estilos de liderança sejam iguais entre os que colaboram em organizações públicas e organizações privadas.

transacional e entre os indivíduos do género feminino é o *laissez-faire*. No que diz respeito ao tipo de organização observa-se que o estilo de liderança mais percecionado nas organizações públicas é o *laissez-faire*, enquanto nas organizações privadas é mais percecionado o transformacional ou o transacional.

4.4. BULLYING

Nesta secção apresentam-se os resultados das vinte e duas questões que procuram averiguar a existência de *bullying* no seio das organizações portuguesas, com base nas respostas dos inquiridos.

4.4.1 O BULLYING PERCECIONADO

Para melhor compreender o fenómeno do *bullying* dividiu-se os vinte e dois itens em quatro categorias ou fatores: natureza pessoal, relacionados com o trabalho, subvalorização e intimidação, separando por natureza, ou seja, o que estaria na origem do comportamento abusivo para com o colaborador.

A primeiras destas categorias é composta por onze itens, conforme é observável na Tabela 15, cuja moda é 1 (nunca) para todos os itens, sendo a mediana também 1 (nunca), com exceção para dois dos itens. O Alfa Cronbach é igual a 0,948 revelando uma consistência interna excelente. Perante estes resultados pode afirmar-se que praticamente não existe este tipo de *bullying*.

Nas Tabelas 52 e 53, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do item-total, de acordo com a Tabela 53 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

Tabela 15 - Resultados do Bullying de Natureza Pessoal.

<i>Itens</i>	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Sou humilhado ou ridicularizado em relação ao meu trabalho	1	1	0,948
Já foram espalhados boatos sobre a minha pessoa	1	2	
Sinto-me ignorado ou excluído	1	1	
Recebi comentários insultuosos ou ofensivos sobre a minha pessoa, as minhas atitudes ou a minha vida	1	1	
Recebi sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou deixar o emprego	1	1	
Foi constantemente lembrado dos meus erros e omissões	1	1	
Já fui ignorado ou enfrentei uma reação hostil ao aproximar-me	1	1	
Recebi críticas persistentes aos meus erros e equívocos	1	1	
Já fui vítima de piadas feitas por pessoas fora do meu círculo de contactos	1	1	
Foram feitas alegações contra mim	1	1	
Sinto que os meus pontos de vista são ignorados	1	2	

A segunda categoria de *bullying* é composta por seis itens e diz respeito às questões relacionadas diretamente com o trabalho desenvolvido pelo colaborador, como se mostra na Tabela 16, os resultados não são tão consensuais, isto é, a moda é igual a 1 (nunca) para quatro dos itens, sendo igual a 2 (raramente) para “Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista” e “Considero que a minha carga de trabalho é elevada”. Relativamente à mediana pode afirmar-se que esta é igual a 2 (raramente) com exceção do item “Fui pressionado a não reclamar um direito” em que é igual a 1 (nunca) e do item “Considero que a minha carga de trabalho é elevada” em que é igual a 3 (eventualmente), relevando uma percentagem maior de inquiridos que se revê nesta situação.

Tabela 16 – Resultados do Bullying Relacionado com o Trabalho.

<i>Itens</i>	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Alguém tem informações que afetam o meu desempenho	1	2	0,804
Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista	2	2	
Foram-me pedidas tarefas com prazos irracionais ou impossíveis	1	2	
O meu trabalho é supervisionado excessivamente	1	2	
Fui pressionado a não reclamar um direito (por ex. afastamento do trabalho, não direito a: feriado, quantia adicional de salário, bónus, despesas de viagem, etc.	1	1	
Considero que a minha carga de trabalho é elevada	2	3	

Nas Tabelas 54 e 55, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade (0,804), que se pode classificar como muito boa e as estatísticas do *item-total*, de acordo com a Tabela 55 não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria.

A terceira categoria que envolve as questões relacionadas com a subvalorização do colaborador está representada por dois itens, cuja moda é 1 (nunca) e a mediana é 2 (raramente), tal como está presente na Tabela 17. Nas Tabelas 56 e 57, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade, sendo que o Alfa Cronbach igual a 0,840, que se classifica como muito bom, e as estatísticas do *item-total*, que de acordo com a Tabela 57 mostra que não haverá aumento do Alfa Cronbach caso se retire algum dos itens presentes na categoria, pois só existem duas categorias.

Tabela 17 - Resultados do Bullying Relacionado com a Subvalorização do Colaborador.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Já recebi ordens para fazer um trabalho abaixo do meu nível de competência	1	2	0,840
As minhas responsabilidades foram substituídas por outras mais triviais ou desagradáveis	1	2	

A última das categorias é composta por três itens e diz respeito às questões relacionadas com a intimidação. Relativamente aos três itens, tal como se observa na Tabela 18, quer a moda, como a mediana são iguais a 1 (nunca). A consistência interna é muito boa, uma vez que o Alfa de Cronbach é igual a 0,808.

Tabela 18 - resultados do Bullying Relacionado com a Intimidação.

Itens	Moda	Mediana	Alfa-Cronbach
Recebi gritos ou insultos	1	1	0,808
Já fui alvo de comportamentos intimidatórios, tais como apontar o dedo, invasão de espaço pessoal, empurrar ou bloquear o caminho	1	1	
Fui ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real	1	1	

Nas Tabelas 58 e 59, em anexo, mostra-se a respetiva estatística de confiabilidade e as estatísticas do *item-total*, de acordo com a Tabela 59, se for retirado o último *item* desta categoria o nível de consistência interna aumenta ligeiramente para 0,825.

De modo a poder avaliar qual das formas de *bullying* é mais frequente, foi construída a Tabela 19, com o valor médio e desvio padrão das quatro categorias de *bullying* referidas anteriormente.

Tabela 19 - Valores Médios e Desvios Padrão dos Tipos de Bullying.

Tipo de <i>Bullying</i>	Média	Desvio padrão
Relacionado com a pessoa	1,752	0,868
Relacionado com o trabalho	2,140	0,824
Subvalorização	2,146	1,071
Intimidação	1,478	0,774

Tal como se pode observar o valor médio mais elevado é referente à subvalorização, seguindo-se o *bullying* relacionado com o trabalho, embora ambos tenham valores inferiores a 2,15. O valor médio mais baixo corresponde à intimidação com um valor ligeiramente inferior a 1,5. Os resultados percecionam baixas ocorrências de *bullying*, embora não se possa afirmar que o mesmo não exista.

4.4.2 DIFERENÇAS NAS PERCEÇÕES DA EXISTÊNCIA DE BULLYING

Nesta secção apresentam-se as diferenças nos tipos percecionados de *bullying* relativamente às mesmas variáveis sociodemográficas abordadas anteriormente, isto é, diferenças com base no género, idade, habilitações académicas, tipo de vínculo laboral e tipo de empresa.

Para averiguar a existência de *bullying* com base no género foram construídas as sub-hipóteses que se encontram no Quadro 24, em anexo. Após a aplicação do teste Mann-Whitney²¹, cujos resultados se apresentam na Tabela 60, é possível concluir que existem diferenças que envolvem o *bullying* relacionado com a pessoa e com a intimidação. De acordo com o Gráfico 39 verifica-se que o *post-médio* é mais elevado entre os indivíduos do género feminino, revelando uma maior perceção da existência do *bullying* relacionado com a pessoa. No Gráfico 40 mostram-se as diferenças entre homens e mulheres no que respeita ao *bullying*-intimidação, sendo a frequência de perceção mais elevada também entre as mulheres. O Quadro 25 revela as hipóteses que foram validadas.

No intuito de perceber se existem diferenças na perceção da existência dos vários tipos de *bullying* com base na idade dos respondentes foram definidas as hipóteses presentes no Quadro 26. Os resultados do teste Kruskal-Wallis²² aplicado encontram-se na Tabela 61. A partir desta

²¹ Admite-se na hipótese nula que a distribuição de cada um dos tipos de bullying seja igual para homens e mulheres.

²² Admite-se na hipótese nula que a distribuição de cada um dos tipos de bullying seja igual para todas as classes etárias.

conclui-se que não existem diferenças estatisticamente significativas com base na idade. A validação de todas as hipóteses estão patentes no Quadro 26.

O terceiro conjunto de hipóteses estatísticas, nomeadamente a Hipótese 13, que procura perceber se existem diferenças de perceção de *bullying* com base nas habilitações académicas encontram-se no Quadro 28. Na Tabela 62 mostram-se os resultados do teste de Kruskal-Wallis²³ aplicado. Tal como é possível observar existem diferenças significativas para todos os tipos de *bullying*. Para investigar as diferenças existentes aplicaram-se vários testes de Dunn²⁴. Na Tabela 63 mostram-se os resultados do teste Dunn que procurou evidenciar as diferenças na perceção do *bullying* relacionado com a pessoa com base no nível das habilitações académicas. Como se pode verificar existem diferenças entre os indivíduos que possuem mestrado em relação aos que possuem o ensino secundário ou licenciatura. Por observação do Gráfico 41 pode afirmar-se que o *post-médio* é mais elevado entre os que possuem mestrado face aos outros dois níveis referidos.

As diferenças na perceção do *bullying* relacionado com o trabalho, ou seja, com as tarefas desempenhadas, com base nas habilitações académicas encontra-se na Tabela 64. De acordo com a mesma, existem diferenças entre quem possui o ensino secundário e quem tem licenciatura, mestrado ou doutoramento. O Gráfico 42 revela que o *post-médio* é mais baixo entre os que possuem o ensino secundário em relação aos outros três níveis referidos.

Na Tabela 65 mostram-se as diferenças em relação ao *bullying* por subvalorização face aos vários níveis de habilitações académicas. Com base nela é possível concluir que existe diferença entre quem tem mestrado face a quem tem ensino secundário ou licenciatura. O Gráfico 43 revela que o *post-médio* é mais elevado para aqueles que têm mestrado.

A Tabela 66 mostra a comparação dos vários níveis de habilitações académicas para o *bullying* por intimidação. Pode observar-se a existência de três diferenças, nomeadamente entre quem tem mestrado *versus* quem tem doutoramento, licenciatura ou o ensino secundário. O Gráfico 44 revela que o *post-médio* é mais elevado entre os que possuem mestrado quando comparado com os níveis académicos anteriormente referidos. Tal como mostra o Quadro 29 nenhuma das hipóteses foi validada.

No Quadro 30 apresentam-se as sub-hipóteses da Hipótese estatística 14, que procura verificar se existem diferenças na perceção da existência de *bullying* com base no facto dos inquiridos

²³ Admite-se na hipótese nula que a distribuição de cada um dos tipos de bullying seja igual para os vários níveis de habilitações académicas.

²⁴ Admite-se na hipótese nula que a distribuição de cada tipo de bullying seja igual entre o nível i e o nível j da habilitação académica.

serem efetivos ou terem contratos a termo. Para efetuar a validação das hipóteses aplicou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney²⁵, cujos resultados estão na Tabela 67 e, que revelam a não existência de diferenças significativas. A conclusão destes é apresentada no Quadro 31. As diferenças de percepção dos vários tipos de *bullying* com base no facto da organização ser pública ou privada são procuradas nas sub-hipóteses, da Hipótese estatística 15, que se encontram no Quadro 32. Depois de aplicado o Teste de Mann-Whitney, cujos resultados se mostram na Tabela 68. Nesta é possível encontrar diferenças em três dos quatro tipos de *bullying* com base no tipo de organização. O Gráfico 45 relativo às diferenças no *bullying* relacionado com a pessoa mostra que estas são mais perceptíveis nas organizações públicas. Relativamente às diferenças no *bullying* relacionado com o trabalho, o Gráfico 46 revela que o *post-médio* mais elevado também pertence aos inquiridos que colaboram nas organizações públicas, o mesmo acontecendo com o *bullying* relacionado com a intimidação, conforme é possível observar no Gráfico 47. O Quadro 33 revela quais as hipóteses foram validadas. Resumindo observa-se que as variáveis sociodemográficas mais relevantes para a percepção da exposição ao fenómeno do *bullying* são as habilitações académicas com diferenças em todos tipos de *bullying* e neste sentido observa-se que o *bullying* é mais perceptível nos níveis académicos superiores. A segunda variável onde este fenómeno é mais perceptível é o tipo de organização, os resultados mostram que o *bullying* é mais perceptível nas organizações públicas e que os tipos de *bullying* mais perceptíveis são os relacionados com as pessoas, com o trabalho e intimidação. Por último os inquiridos do género feminino são aqueles que tem uma maior percepção ao *bullying*, sendo que os tipos de *bullying* mais perceptíveis são os relacionados com a pessoa e com a intimidação.

4.5 RELAÇÕES ENTRE O ESTILO DE LIDERANÇA E A EXISTÊNCIA DE BULLYING

De modo a estudar o impacto do estilo de liderança presente (transacional, *laissez-faire*) na existência ou não de um dos estilos de *bullying* (relacionado com a pessoa, relacionado com o trabalho, subvalorização ou intimidação) definiu-se a hipótese estatística 16, cuja sub-hipóteses são mostradas no Quadro 34, em anexo. Após a aplicação dos testes de correlação de Pearson correspondentes obteve-se os resultados que se mostra na Tabela 20, cujo resultado completo se apresenta na Tabela 69 em anexo.

²⁵ Admite-se na hipótese nula que a distribuição de cada um dos tipos de *bullying* é o mesmo para quem tem contrato a termo e para quem é efetivo.

Tabela 20 - Resultados do Teste de Correlação de Pearson.

Estilo de Liderança	Tipo de Bullying	Coefficiente de Correlação	Conclusão
Transformacional	Relacionado com a pessoa	-0,541	Relação moderada inversa
	Relacionado com o trabalho	-0,501	
	Subvalorização	-0,419	
	Intimidação	-0,464	
Transacional	Relacionado com a pessoa	-0,381	Relação moderada inversa
	Relacionado com o trabalho	-0,323	
	Subvalorização	-0,295	
	Intimidação	-0,302	
Laissez-faire	Relacionado com a pessoa	0,358	Relação moderada direta
	Relacionado com o trabalho	0,381	
	Subvalorização	0,314	
	Intimidação	0,282	

Pode então concluir-se que perante uma maior perceção de um estilo de liderança transformacional verifica-se uma redução da existência de *bullying*, independentemente da sua origem ou tipo, o mesmo acontecendo com o estilo de liderança transacional, embora a intensidade da associação entre as variáveis seja menor do que no caso anterior.

Uma maior perceção de um estilo de liderança *laissez-faire* conduzirá a uma maior perceção da existência de *bullying*, sendo de notar que a intensidade de associação entre as variáveis é moderada baixa.

Estes resultados vão a encontro do que foi observado anteriormente, isto é, uma maior presença de estilos de liderança transformacional, seguido do transacional e uma baixa frequência de *bullying* nas organizações de onde são provenientes nos inquiridos, tal como apontam, por exemplo Nielsen (2013) e Astrauskaite et al.(2014).

4.6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De referir que os resultados a que se chegou nesta investigação são o oposto dos resultados obtidos no estudo realizado pela Eurofound (2019) a respeito das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores em Portugal.

Relativamente à relação entre o perfil de liderança e a existência de *bullying*, os resultados deste estudo comprovam os resultados anteriormente obtidos por diversos autores, entre os quais Salin (2003), Hauge, Skogstad, e Einarsen, (2007), que evidenciam a existência de estilos de liderança que são inibidores de *bullying*, como são os casos, dos estilos de liderança

transformacional e transacional e outros tais como a liderança *laissez-faire* e *autocrática* que poderão funcionar como promotores do *bullying*.

Na investigação efetuada por Nielsen (2013) o autor afirma que a liderança transformacional é um forte inibidor do risco de exposição ao *bullying*, transmitindo um sentimento de segurança nos colaboradores, da mesma forma Astrauskaite et al. (2014) e Mills et al. (2019), concluíram que em organizações onde o estilo de liderança transformacional é predominante a incidência de casos de *bullying* tende a ser é menor. Por outro lado, autores como Hauge, Skogstad, e Einarsen, (2007), afirmam que a liderança *laissez-faire* é um dos mais fortes preditores de *bullying*, isto é, a existência de uma liderança fraca está correlacionada de modo positivo com a existência de *bullying*.

5. CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÕES E IMPACTOS PARA A TEORIA

Iniciou-se esta investigação com o objetivo de perceber se o estilo de liderança dominante numa organização influencia a existência ou intensidade do *bullying* entre os seus colaboradores. Neste sentido, foram construídas seis questões que se procura responder a seguir.

A primeira e a segunda questão teve como objetivo saber que fatores contribuem para o aumento da motivação dos colaboradores, e se estarão estes fatores dependentes das características do colaborador? Embora os fatores motivadores não estejam diretamente relacionados com o estilo de liderança, nem com a existência de *bullying* foi fácil perceber que os fatores motivacionais mais sensíveis às características demográficas dos colaboradores foi justamente o facto de sentir medo de falhar e de ser criticado, verificando-se que o receio é maior no género feminino, entre os mais novos, os que têm mais habilitações académicas, os que têm contrato a termo e os que trabalham nas empresas públicas.

A terceira questão de investigação pretendia aferir se os modelos de liderança, existentes nas organizações em Portugal, correspondiam ao modelo apresentado por Bass e Avolio no *Multifactor Leadership Questionnaire*? Assim foi possível constatar que o modelo de liderança apresentado pelos autores é válido para as organizações existentes em Portugal, sendo que os resultados mostram fortes evidências da existência dos três tipos de liderança.

A quarta questão procurou saber qual era o estilo dominante. Assim, embora se possa concluir que estavam presentes os três estilos de liderança defendidos por Bass e Avolio, o estilo dominante foi o transformacional, seguindo-se o transacional e por último o *laissez-faire*. Também foi possível concluir, em relação à liderança que a maior parte dos líderes são do género masculino, mas que não existem preferências, por parte dos colaboradores para o género do líder. Sendo referido, pelos mesmos que a característica mais importante do líder é que trate as pessoas com respeito e que oiça os colaboradores quando estes precisam, seguindo-se a sua competência e que defenda os pontos de vista do grupo perante superiores hierárquicos.

A questão de investigação seguinte, pretendia perceber se o *bullying* está presente nas organizações portuguesas. De acordo com os resultados obtidos pode concluir-se que praticamente não existe *bullying* de natureza pessoal ou de intimidação, mas existe algum relacionado com o trabalho ou com as tarefas desempenhadas, nomeadamente no que diz

respeito ao facto de ignorar as opiniões e pontos de vista, com a carga de trabalho, que alguns consideram não adequada por ser elevada, e ainda, com a subvalorização, que está diretamente relacionado com a execução de tarefas abaixo do seu nível de competência ou a substituição de responsabilidade pela execução de tarefas mais triviais ou desagradáveis.

A sexta questão de investigação, refere-se à necessidade de saber se existe uma relação percecionada entre o estilo liderança e o *bullying*? As conclusões a que se chegou revelam uma relação moderada inversa entre a liderança transformacional e os quatro tipos de *bullying*, sendo mais intenso no *bullying* relacionado com a pessoa. A correlação entre o estilo de liderança transacional e os quatro tipos de *bullying* é também moderada inversa, sendo menos intensa no que se refere à subvalorização.

Portanto, pode afirmar-se que, a existência destes dois estilos de liderança fazem reduzir os fenómenos de *bullying* nas organizações. Já o estilo de liderança *laissez-faire* está diretamente correlacionado com a existência de *bullying*, com maior intensidade no *bullying* relacionado com o trabalho ou com a pessoa e menos com a intimidação.

Por último, a caracterização do perfil de colaborador que é mais suscetível de ser vítima de *bullying*. Neste sentido foi possível concluir que o *bullying* relacionado com a pessoa ou com a intimidação foram mais percecionados pelos indivíduos do género feminino. Não se verificaram diferenças com base na idade, mas estas estavam presentes quando se tratou das habilitações académicas em todos os tipos de *bullying*. Mais concretamente, seriam mais percecionados entre os que possuem nível de formação mais elevado, em especial nos que possuem mestrado. Paralelamente não foram percecionadas diferenças entre os que possuem contratos a termo e os efetivos, mas estavam presentes diferenças em relação ao tipo de empresa, em especial o *bullying* relacionado com a pessoa, com o trabalho e com a intimidação. Revelando-se maiores nas empresas públicas.

Analisando o *bullying* ponto de vista das organizações, existem todo um tipo de custos associados a este tipo de fenómeno, estes podem incluir custos diretos, tais como os relacionados com o pagamento de indemnizações, o custo com o tratamento médico ou psicológico e o custo com o tempo perdido devido às ações judiciais. Por outro lado, existem os custos indiretos, tais como a perda de produtividade, a necessidade de encontrar e formar novos funcionários, deterioração da imagem e do clima da organização, a falta de compromisso com a empresa, a falta de motivação e o aumento da rotatividade.

Para combater este tipo de comportamento nocivo, é necessário implementar políticas de prevenção, consciencialização e promoção de uma cultura de respeito e inclusão. Assim as organizações devem investir em formação e plataformas onde seja possível denunciar este tipo

de incidentes, de forma a criar um ambiente de trabalho que seja saudável e produtivo para todos.

Resumindo, os resultados apresentados anteriormente demonstram que o estilo de liderança mais percecionado pelos inquiridos é o transformacional, seguindo-se o transaccional e com menor expressividade o estilo *laissez-faire*. Estes resultados são coincidentes com as conclusões da grande maioria dos autores, citados anteriormente, que investigaram qual o estilo de liderança dominante na perspetiva de Bass e Avolio.

Em relação ao *bullying*, segundo os resultados obtidos neste estudo pode-se referir que quase não existe *bullying* de natureza pessoal ou de intimidação, contudo existe algum relacionado com o trabalho, mais uma vez convém lembrar que esta não foi a conclusão do estudo realizado pelo Eurofound (2019) na organizações nacionais, a respeito das condições de trabalho e saúde dos trabalhadores.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Sempre que se desenvolve uma investigação sobre qualquer tema, inevitavelmente surgem um conjunto de limitações que certamente irão ter um impacto nos resultados obtidos. Neste sentido, algumas limitações que se podem apontar subjacentes a esta dissertação são: Dimensão da amostra: considerando que 545 respostas a um questionário não é de todo uma dimensão pequena, esta pode mostrar-se irrelevante quando se está a fazer um estudo a nível nacional.

O questionário foi disseminado nas redes sociais o que levou a uma elevada partilha, contudo, os resultados mostram que mais de três quartos (3/4) da amostra são residentes na zona de Lisboa, o que tem um impacto bastante significativo, quando o objetivo é fazer uma investigação a nível nacional.

Por outro lado, igualmente relevante pode referir-se que o tipo de amostragem envolvido, não aleatório tipo *snowball*, não conduz a resultados que se possam generalizar, ainda mais que as características sociodemográficas dos respondentes não são proporcionais às da população alvo, pois existe uma elevada concentração de respondentes na área de Lisboa e com nível de habilitações académicas elevado.

Por fim, tendo em conta a extensão do questionário e o seu elevado número de questões, este pode levar à desmotivação durante o seu preenchimento e a respostas menos cuidadas por parte dos inquiridos tornando assim os resultados pouco fidedignos.

5.3 PESQUISAS FUTURAS

Ao longo da investigação sentiu-se a necessidade de aprofundar outras variáveis, tais como, fatores motivacionais, nível de satisfação no local de trabalho, e lealdade e amizade pela chefia, no entanto estaríamos a desviarmos do estudo fulcral pelo que apenas se abordou alguns itens com o intuito de mostrar a razão de a lealdade e a amizade numa atitude face ao líder contribuírem para a satisfação no trabalho.

Uma das sugestões para futuras investigações seria estudar os fatores motivacionais, perfis de liderança percebidos, e o *bullying*. Seria interessante perceber se os fatores motivacionais têm uma correlação direta com os perfis liderança e se por outro lado existe uma correlação entre os fatores motivacionais e o *bullying* percebido. Neste caso, o ponto de partida e de chegada seriam os fatores motivacionais, objetivando procurar-se-ia o papel dos líderes na motivação e na redução do *bullying* por este intermédio.

Uma outra linha de investigação que faria sentido para futuros estudos e uma vez que os resultados mostram a existência clara de uma maior percepção ao *bullying* por indivíduos que tem um grau académico superior, seria interessante entender de que forma é que esta percepção é maior.

Uma sugestão adicional seria compreender melhor a relação entre os estilos de liderança e a percepção do *bullying* por setor. Assim sugere-se uma investigação nomeadamente no setor da saúde, de forma a compreender quais são os estilos de liderança percebidos neste setor, bem como compreender a percepção do *bullying*. A justificação prende-se com o facto de neste setor existir uma hierarquia rígida e níveis de *stress* elevados, logo seria fundamental compreender a relação entre estilos de liderança e percepção do *bullying*. Perante um setor tão crucial e necessário para toda a população, obter uma compreensão profunda dos fatores que influenciam o ambiente de trabalho dos profissionais envolvidos, revela-se muito importante.

Outra possibilidade de investigação seria perceber se o tipo de contrato, a termo ou sem termo, tem influência na análise das questões relacionadas com o fenómeno do *bullying* no ambiente de trabalho. A linha condutora desta pesquisa seria tentar perceber se colaboradores com contratos a termo sentem-se mais fragilizados e, por isso menos propensos a denunciar incidentes de *bullying* em comparação com colaboradores com contratos efetivos.

Finalmente e, dado que as organizações estão cada vez mais cientes da necessidade da criação de políticas de diversidade, inclusão e sustentabilidade sugere-se um estudo que investigue de que forma a inclusão e a diversidade são impulsionadoras de conflitos e/ou *bullying*, ou pelo contrário, estas políticas podem ser encaradas como formas de o prevenir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afshinpour, S. (2014). Leadership Styles and Employee Satisfaction: A Correlation Study. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 156-169.
- Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural international justice as a mediating mechanism. *European management Journal*, 36, 223-234.
- Al-Khamaiseh, Z., Halim, B. B., Afthanorhan, A., & Alqahtani, A. (2020). Exploring And Developing Items Measuring Situational Leadership II (SLII). *Humanities & Social Sciences Reviews*, 579-588.
- Alves, B. (2019). *Bullying laboral e seus efeitos nefastos (Dissertação de Mestrado)*. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão - IPL.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 6-14.
- Anbazzhagan, S., & Kotur, B. (2014). Worker productivity leadership style relationship. *Journal of Business and Management*, 62-70.
- Aoki, R., & Guirardello, E. (2019). Bullying no ambiente de trabalho da Enfermagem: revisão integrativa. *Rev Gaúcha Enfermagem*.
- Araújo, L., Motta, K., Souza, I., & Costa, A. (2019). Perfil de liderança: estilo Transformacional, Transacional e Laissez-faire. *R-Lego*, n.9, pp. 45-73.
- Araújo, M., McIntyre, S., & McIntyre, T. (2004). Portuguese adaptation of the Negative Acts Questionnaire: final results. *6Th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology*. Maia, Portugal.
- Astrauskaite, M., Notelaers, G., Medisauskaite, A., & Kern, R. (2014). Workplace harassment: Detering role of transformational leadership and core job characteristics. *Scandinavian Journal of Management*.
- Avoilo, B., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 315-338.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, pp. 421-449.

- Baig, S., & Gillani, S. (2023). Examining the Role of Diversity and Inclusion in Modern Human Resource Management: Best Practices and Challenges. *Perspective in Management and Society*, v.2, n.1.
- Baixauli, E., Belena, Á., & Diaz, A. (2020). Evaluation of the Effects of a Bullying at Work Intervention for Middle Managers. *International Journal Environ Res Public Health*, 17(20).
- Bartlett, J. E., & Bartlett, M. E. (2011). Workplace Bullying: An Integrative Literature Review. *Advances in Developing Human Resources*, 69-84.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set (3ª ed.) Gallup Leadership Institute*. California: Mind Garden.
- Bass, M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, pp. Pages 19-31.
- Bernardino, R. (2020). *Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a Intenção de Turnover: O efeito mediador da felicidade (Dissertação de Mestrado)*. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria.
- Berni-Júnior, I. (2023). Liderança e Comprometimento Organizacional: um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. *REPAE - Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, v.9, n.1, pp. 120-150.
- Blackwood, K., Tappin, D., Catley, B., & Forsyth, D. (2012). Workplace Bullying and Human Resource Management: Lessons from Employment Relations Authority and Employment Court Determinations. *Human Resources Institute of New Zealand* (pp. 229-239). Auckland: University of Auckland Business School.
- Brodsky, C. (1976). *The Harassed Worker*. USA: Lexington Books.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 595-616.
- Buchanan, L. (2013). *Between Venus and Mars: 7 traits of true leaders*. Retrieved from Inc: <https://www.inc.com/magazine/201306/leigh-buchanan/traits-of-true-leaders.html>
- Burgess, T. (2016). *Transformational leadership: A great place to begin*. New york: Cornwall Leadership Institute.
- Cavalcante, R., & Chaves, V. (2013). Líderes Transacionais e Transformacionais em uma organização pública: Um estudo com gerações Boomers, X e Y. *Anais do Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília.

- Chulei Ji, R. Y., & Zhang, X. (2022). What a Situational Leadership Influences Organizational. *American Journal of Applied Psychology*, 70-73.
- Couto, P. (2017). *Estilos de Liderança: aplicação a 360° do Modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial (Dissertação de Mestrado)*. Porto: Universidade Fernando Pessoa.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão (8ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). Liderança: Past, Present e Future. In D. V. Day, & J. Antonakis, *The Natures of Leadership* (pp. 3-25). Sage.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2014). *Overcomming mobbing: A recovery guide for workplace aggression and bully*. Oxford: Oxford University Press.
- Dvornyk, K. (2020). *Bullying Laboral e as suas consequências: Burnout e Comportamentos Contraprodutivos (Dissertação de Mestrado)*. Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão - IPL.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work. *Aggression and violent behavior - Elsevier*, 379-398.
- Einarsen, S., & Hoel, H. (2001). The Negative Acts Questionnaire: Development, Validation and Revision of a Measure of Bullying at Work. *10Th European Congress on Work and Organizational Psychology*. Prague.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The concept of bullying and Harassment at work. In S. H. Einarsen, *Bullying and Harassment in the workplace: Theory, Research and Praticce* (pp. 3-30). N.Y.: CRC Press.
- Eurofound. (2019). *Working conditions and workers' health*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Feijó, F., Graf, D., Pearce, N., & Fassa, A. (2019). Risk Factors for Workplace Bullying: A Systematic Review. *Int J Environ Res Public Health*.
- Fontes, K., Alarcão, A., Santana, R., Pelloso, S., & Carvalho, M. (2018). Relationship between leadership, bullying in the workplace and turnover intention among nurses. *Jounal Nurs Management*, 1-8.
- Fraga, T. (2018). *O Impacto da Liderança na Performance Organizacional (Dissertação de Mestrado)*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, Leadership Styles, and Servant Leadership. *Journal of Management Research*.
- Goodnight , R. (2011). *Laissez-faire leadership*. Sage Publications.

- Guhr, N., Lebek, B., & Breitner, M. (2019). The impact of leadership on employees' intended information security behaviour: An examination of the full-range leadership theory. *Info Systems J.*, pp. 340-362.
- Handy, C. (2012). *The Age Of Unreason*. Random House.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work Stress*, 220-242.
- Hoel, H., Cooper, C., & Einarsen, S. (2020). *Organizational Effects of Workplace Bullying*. USA: CRC Press.
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organisational Effects of Workplace Bullying. In *Bullying and Emotional Abuse in the workplace* (pp. 145-161).
- Israel, C. (2021). Uma Análise sobre Liderança: da Teoria dos Traços à Liderança 4.0. *Revista Boletim do Gerenciamento*, pp. 21-30.
- João, A., Vicente, C., & Portelada, A. (2023). Impacto e prevalência do assédio no trabalho em contexto de enfermagem em Portugal. *Revista de Enfermagem Referência*, 6(2), pp. 1-8.
- Juvonen, J., & Graham, S. (2014). Bullying in Schools: The power of Bullies and the Plight of Victims. *Annual Review of Psychology* v.65, pp. 159-185.
- Kanaane, R. (2017). *Comportamento Humano nas Organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergeracional* 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 1-8.
- Leymann, H. (1996). The Content and development of Mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184.
- Lizote, S., Silva, D., Mendes, M., & Tridapalli, L. (2022). Estilos de liderança e comprometimento organizacional dos contadores que trabalham de forma remota. *Management and Administrative Professional Review*, v.13, n.3, pp. 663-683.
- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do amanhã: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer a 4ª revolução industrial*. Editora Gente.
- Malik, S., & Noreen, S. (2015). Perceived Organizational Support as a Moderator of Affective Well-being and Occupational Stress among Teachers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 865-874.
- McCleskey, J. (2014). Situational, Transformational, and Transaccional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, v.5, n.4, pp. 117-130.

- Menezes, D. (2019). Organização: Em busca de uma definição e da sua funcionalidade. *Revista de Administração - IMED*, v.9 n.2, pp. 153-164.
- Mills, C., Keller, M., Chilcutt, A., & Nelson, M. (2019). No Laughing Matters: Workplace Bullying, Humor Orientation, and Leadership Styles. *Workplace Health & Safety*, 159-167.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of Business Ethics*, 117-134.
- Nahavandi, A. (2015). *Art and Science of Leadership*. San Diego: University of San Diego.
- Nanjundeswaraswary, T., & Swamy, D. (2014, March). Leaderships styles. *Advances in Management*, 7(2).
- Napitupulu, T., & Kartavianus, O. (2014). A structural equations modeling of purchasing decision though e-commerce. *Journal of Theoretical & Applied Information Technology*, (60) 2, pp. 358-364.
- Nassif, A., & Nassif, P. (2013). Assedio Moral no Ambiente de Trabalho. *Acta JUS* v.1, n.1, pp. 5-16.
- Nielsen, M. B. (2013). Bullying in work groups: The impact of leaderhip. . *Scandinavian Journal of Psychology*, 127-136.
- Nikolic, D., & Visnjic, A. (2020). Mobbing and Violence at work as Hidden Stressors and Work Ability among Emergency Medical Doctors in Serbia. *MDPI - Medicina* 56 (31).
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- O'Moore, M., & Lynch, J. (2007). Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Onyalla, D. (2018). Authentic Leadership and Leadership Ethics: Proposing A New Perspective. *Journal of Values-Based Leadership*.
- Pinto, M. I. (2020). *Assédio moral nas organizações – Interferências do contexto (Dissertação de Mestrado)*. Braga: Escola de economia e Gestão - Universidade do Minho.
- Raelin, J. (2019). Toward a methodology for studying leadership-as-practice. *Leadership*, pp. 1-29.
- Ramos, V., & Morais, J. (2021). Estilos de liderança transformacional e transacional e comportamentos de cidadania organizacional - Um estudo numa empresa do ramo de decoração têxtil. *Psicologia, Educação e Cultura*, v. XXV, n.3, pp. 148-161.

- Reknes, I., Notelaers, G., Iliescu, D., & Einarsen, S. (2021). The influence of target personality in the development of workplace bullying. *Journal of Occupational Health Psychology* 26(4), 291-303.
- Rocha, C. M., Silva, L. B., OLiveira, M. H., & Pinheiro, W. R. (2019). CHEFE X LÍDER: Estudo Comparativo. *Revista Científica - Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá*.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the 21st Century*. Praeger.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human Relations*, 56 (10), 1213-1232.
- Santos, R. (2018). *Estilos e resultados de liderança numa autarquia*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- Sartori, G., Zanotto, M., & Fachinelli, A. (2018). Liderança em tempos de indústria 4.0: novos papéis para um novo perfil? *XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão* (pp. 1-16). Educs.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 395-417.
- Sheehan, M., McCarthy, P., Barker, M., & Henderson, M. (2001). A model for assessing the impacts and costs of workplace bullying. *Conference on Organizational Symbolism (SCOS)*. Trinity College Dublin.
- Silva, A. (2016). What is Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 1-5.
- Silva, C. P., Paschoalotto, C. M., & Endo, G. Y. (2020). Liderança Organizacional: Uma Revisão Integrativa Brasileira. *Revista do Pensamento Contemporâneo em administração*, pp. 146-159.
- Silva, D., & Mendis, B. (2017). Male vs Female Leaders: Analysis of Transformational, transactional & Laissez-faire Women Leadership Styles. *European Journal of Business and Management*, 9(9), pp. 19-26.
- Soardo, E., Fanton, J., & Goulard-Júnior, E. (2020). Liderança Transformacional e Transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, v.11, n.2, pp. 3098-3129.
- Sousa, R., & Cappellozza, A. (2017). Os Efeitos dos Estilos de Liderança e Vício em Internet no Tecnoestresse. *Revista Administração em Diálogo*, pp. 39-62.
- Teixeira, A., Ferreira, T., & Borges, E. (2016). Bullying no trabalho: Percepção e impacto na saúde mental e vida pessoal dos enfermeiros. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental* (15), pp. 23-29.

- Thanh, N., & Quang, N. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles and Employee Engagement: Evidence From Vietnam's Public Sector. *Sage*, 1-18.
- Thompson, H., & Matkin, G. (2020). The evolution of inclusive leadership studies: A literature review. *Journal of Leadership Education*, pp. 15-31.
- Torres, A., Costa, D., Santana, H., Coelho, B., & Sousa, I. (2016). *Assédio sexual e moral no local de trabalho em Portugal*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).
- Vartia-Väänänen, M. (2013). Workplace Bullying and Harassment in the EU and Finland. *Workplace Bullying and Harassment* (pp. 1-22). The Japan Institute for Labour Policy and Training.
- Vieira, C. (2013). *Inclusão e Bullying: Práticas, Prevenção e Intervenção dos Professores de um Agrupamento TEIP (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: Escola Superior de Educação João de Deus.
- Walumbwa, F., Avoilo, B. J., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 89-126.
- Walumbwa, F., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avoilo, B. (2014). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 901-914.
- Zamyatina, N., & Dolga, G. (2015). Aspectos teóricos do fenómeno bullying no local de trabalho. *Boletim do Instituto Económico e Comercial de Chermivtsi. Economic Sciences* 3 (59), pp. 98-106.

ANEXO 1 – INSTRUMENTO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO

Liderança e Bullying em contexto laboral

Este questionário é completamente anónimo e enquadra-se numa investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas realizada na Universidade Autónoma de Lisboa. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso solicitamos-lhe que responda de forma destemida e sincera a todas as questões. Sabemos que o questionário é um pouco longo e que o seu preenchimento lhe vai ocupar entre 7 e 15 minutos, por isso desde já agradecemos a sua colaboração. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos e são estritamente confidenciais.

Secção I – Dados sociodemográficos

1. Género: Feminino ☐ Masculino ☐ Outro ou Prefiro não responder ☐
2. Idade: 18 a 30 ☐ 31 a 40 ☐ 41 a 50 ☐ 51 a 60 ☐ 61 anos ou mais ☐
3. Nacionalidade: Portuguesa ☐ Outra ☐
4. Escolaridade: Ensino Básico ☐ Ensino Secundário ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐
5. Estado civil: Casado(a) ☐ Solteiro(a) ☐ Viúvo(a) ☐ Divorciado(a) ☐ União de facto ☐
6. Tipo de contrato /vínculo profissional com a empresa/organização:
Contrato a termo ☐ Efetivo ☐
7. Antiguidade na atual empresa/organização
Menos de um ano ☐ de 1 a 3 anos ☐ de 4 a 6 anos ☐ de 7 a 9 anos ☐ Mais de 10 anos ☐
Desempregado ☐
8. Tipo de empresa/organização em que trabalha: Pública ☐ Privada ☐
9. Setor onde trabalha: Agricultura ☐ Construção ☐ Indústria ☐ Educação, Administração Pública e Defesa ☐ Comércio ou Retalho ☐ Restauração e Hotelaria ☐ Serviços Financeiros ou seguros ☐ Serviços de Consultadoria Informática, Telecomunicações, etc ☐ Saúde ☐ Transportes ☐ Prestação de outros serviços ☐
10. Local de Trabalho: Açores ☐ Aveiro ☐ Beja ☐ Braga ☐ Bragança ☐ Castelo Branco ☐ Coimbra ☐ Évora ☐ Faro ☐ Guarda ☐ Leiria ☐ Lisboa ☐ Madeira ☐ Portalegre ☐ Porto ☐
Santarém ☐ Setúbal ☐ Viana do Castelo ☐ Vila Real ☐ Viseu ☐ Fora de Portugal ☐

11. Quantos empregados têm a empresa/organização onde trabalha? Menos de 10 ☐ Entre 11 e 50 ☐ entre 51 e 100 ☐ entre 101 e 250 ☐ Mais de 250 ☐

Secção II – Nesta secção pretende-se classificar os fatores motivadores e a sua satisfação com o local de trabalho.

12. Fatores motivadores em ambiente de trabalho

		Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito frequente
12.1	Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros.	☐	☐	☐	☐	☐
12.2	Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐
12.3	Não me importo com as condições de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
12.4	Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
12.5	Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção.	☐	☐	☐	☐	☐

13. Classifique a sua satisfação no trabalho quanto:

		Não é nada importante	Às vezes é importante	Mediana	Importante	Muito importante
13.1	Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.	☐	☐	☐	☐	☐
13.2	Aptidão da liderança para conduzir a Organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, monitorizar o andamento dos projetos, ...)	☐	☐	☐	☐	☐
13.3	A chefia direta lidera através do exemplo.	☐	☐	☐	☐	☐
13.4	Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.	☐	☐	☐	☐	☐
13.5	Ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção.	☐	☐	☐	☐	☐
13.6	Recebe elogios e outros sinais de reconhecimento do seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Secção III – Com este conjunto de questões é pretendido caracterizar a sua chefia direta relativamente à competência, lealdade e amizade.

14. Neste momento o seu superior hierárquico direto é do género: Feminino ☐ Masculino ☐

15. Prefere responder a um superior hierárquico direto: do género feminino ☐ do género masculino ☐ Indiferente (não tenho preferência ou não posso fazer comparação).

16. Como classifica a sua chefia atual no que diz respeito às capacidades de liderança.

		Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito frequente
16.1	Partilha os sucessos e dá visibilidade à equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
16.2	Procura sempre soluções mutuamente ganhadoras.	☐	☐	☐	☐	☐
16.3	Trata as pessoas com respeito.	☐	☐	☐	☐	☐
16.4	Distribui trabalho de acordo com o volume, prioridades e capacidades individuais.	☐	☐	☐	☐	☐
16.5	Antecipa os problemas e desenvolve planos com vista à sua resolução.	☐	☐	☐	☐	☐
16.6	Em situações de stress mantém a calma.	☐	☐	☐	☐	☐

17. Classifique a sua lealdade e amizade pela sua chefia.

		Nunca	Quase Nunca	Às Vezes	Quase Sempre	Sempre
17.1	Identifico-me com o meu chefe.	☐	☐	☐	☐	☐
17.2	Relaciono-me diariamente com a minha chefia direta.	☐	☐	☐	☐	☐
17.3	Ouve-me quando preciso.	☐	☐	☐	☐	☐
17.4	Acho o meu chefe competente.	☐	☐	☐	☐	☐
17.5	Perante hierarquias superiores, defende os pontos de vista do seu grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
17.6	Demonstra ser uma pessoa verdadeira.	☐	☐	☐	☐	☐

Secção IV – Esta secção avalia o fenómeno do bullying no trabalho nos domínios da Intimidação, Exclusão, Qualidade / Sobrecarga de Trabalho e Subvalorização do Trabalhador (Negative ACTS Questionnaire-Revised (NAQ_R))

18. Neste momento acredito que

		Nunca	Raramente	Eventualmente	Frequentemente	Muito frequentemente
18.1	Alguém tem informações que afetam o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
18.2	Sou humilhado ou ridicularizado em relação ao meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
18.3	Já recebi ordens para fazer um trabalho abaixo do meu nível de competência.	☐	☐	☐	☐	☐
18.4	As minhas responsabilidades foram substituídas por outras mais triviais ou desagradáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
18.5	Já foram espalhados boatos sobre a minha pessoa.	☐	☐	☐	☐	☐
18.6	Sinto-me ignorado ou excluído.	☐	☐	☐	☐	☐
18.7	Recebi comentários insultuosos ou ofensivos sobre a minha pessoa, as minhas atitudes ou a minha vida	☐	☐	☐	☐	☐
18.8	Recebi gritos ou insultos.	☐	☐	☐	☐	☐
18.9	Já fui alvo de comportamentos intimidatórios, tais como apontar o dedo, invasão de espaço pessoal, empurrar ou bloquear o caminho.	☐	☐	☐	☐	☐
18.10	Recebi sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou deixar o emprego.	☐	☐	☐	☐	☐
18.11	Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões.	☐	☐	☐	☐	☐
18.12	Já fui ignorado ou enfrentei uma reação hostil ao aproximar-me.	☐	☐	☐	☐	☐
18.13	Recebi críticas persistentes aos meus erros e equívocos.	☐	☐	☐	☐	☐
18.14	Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista.	☐	☐	☐	☐	☐
18.15	Já fui vítima de piadas feitas por pessoas fora do meu círculo de contactos.	☐	☐	☐	☐	☐
18.16	Foram-me pedidas tarefas com prazos irracionais ou impossíveis.	☐	☐	☐	☐	☐
18.17	Foram feitas alegações contra mim.	☐	☐	☐	☐	☐
18.18	O meu trabalho é supervisionado excessivamente.	☐	☐	☐	☐	☐

18.19	Fui pressionado a não reclamar um direito (por ex. afastamento do trabalho, não direito a: feriado, quantia adicional de salário, bônus, despesas de viagem, etc.	☐	☐	☐	☐	☐
18.20	Considero que a minha carga de trabalho é elevada.	☐	☐	☐	☐	☐
18.21	Sinto que os meus pontos de vista são ignorados.	☐	☐	☐	☐	☐
18.22	Fui ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real.	☐	☐	☐	☐	☐

Secção V – Nesta secção pretende-se identificar e avaliar comportamentos de liderança que motivam as pessoas na concretização dos padrões de desempenho definidos, assim como na superação das suas limitações e no desenvolvimento das suas capacidades com vista à persecução dos objetivos.

19. Relacionado com o meu chefe

		Nunca	Raramente	Eventualmente	Quase Sempre	Sempre
19.1	Dá-me apoio em troca dos meus esforços.	☐	☐	☐	☐	☐
19.2	Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados.	☐	☐	☐	☐	☐
19.3	Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.	☐	☐	☐	☐	☐
19.4	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados.	☐	☐	☐	☐	☐
19.5	Evita envolver-se quando surgem questões importantes.	☐	☐	☐	☐	☐
19.6	Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.	☐	☐	☐	☐	☐
19.7	Encontra-se ausente quando dele mais se precisa.	☐	☐	☐	☐	☐
19.8	Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.9	Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.	☐	☐	☐	☐	☐
19.10	Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐

19.11	Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.	☐	☐	☐	☐	☐
19.12	Realça a importância de ter um forte sentido de missão.	☐	☐	☐	☐	☐
19.13	Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolverem problemas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.14	Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos.	☐	☐	☐	☐	☐
19.15	Mostra acreditar na máxima "enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar".	☐	☐	☐	☐	☐
19.16	Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
19.17	Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
19.18	Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir.	☐	☐	☐	☐	☐
19.19	Age de forma a incutir respeito por si.	☐	☐	☐	☐	☐
19.20	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.21	Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
19.22	Mantém-se a par de todos os erros.	☐	☐	☐	☐	☐
19.23	Exibe um sentido de poder e de confiança.	☐	☐	☐	☐	☐
19.24	Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
19.25	Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados.	☐	☐	☐	☐	☐
19.26	Evita tomar decisões.	☐	☐	☐	☐	☐
19.27	Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros indivíduos.	☐	☐	☐	☐	☐
19.28	Faz com que os outros olhem para os problemas de muitas e diferentes perspetivas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.29	Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.	☐	☐	☐	☐	☐

19.30	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
19.31	Demora a responder a questões mais urgentes.	☐	☐	☐	☐	☐
19.32	Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.	☐	☐	☐	☐	☐
19.33	Exprime satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
19.34	Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.	☐	☐	☐	☐	☐
19.35	É eficaz em atender as minhas necessidades em relação ao trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
19.36	Usa métodos de liderança que são satisfatórios.	☐	☐	☐	☐	☐
19.37	Leva-me a fazer mais do que o esperado.	☐	☐	☐	☐	☐
19.38	É eficaz na representação que exerce em meu nome perante níveis hierárquicos superiores.	☐	☐	☐	☐	☐
19.39	Trabalha comigo de uma forma satisfatória.	☐	☐	☐	☐	☐
19.40	Aumenta o meu desejo de obter sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐
19.41	É eficaz em ir ao encontro das necessidades e objetivos da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
19.42	Aumenta a minha vontade de exercer a minha ação com maior afinco.	☐	☐	☐	☐	☐
19.43	Lidera um grupo que é eficiente.	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO 2 – GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS ESTATÍSTICAS

Quadro 4 – Hipótese 1: Os Fatores Motivacionais não Diferem entre Homens e Mulheres.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{1a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é igual para entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{1b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{1c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{1d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{1e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para homens e mulheres.	Mann-Whitney

Tabela 21 - Resultado do Teste Mann-Whitney (Género e Fatores Motivacionais).

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros] é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000
2	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais.] é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,216
3	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Não me importo com as condições de trabalho] é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,009
4	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.] é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,596
5	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção] é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,227

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

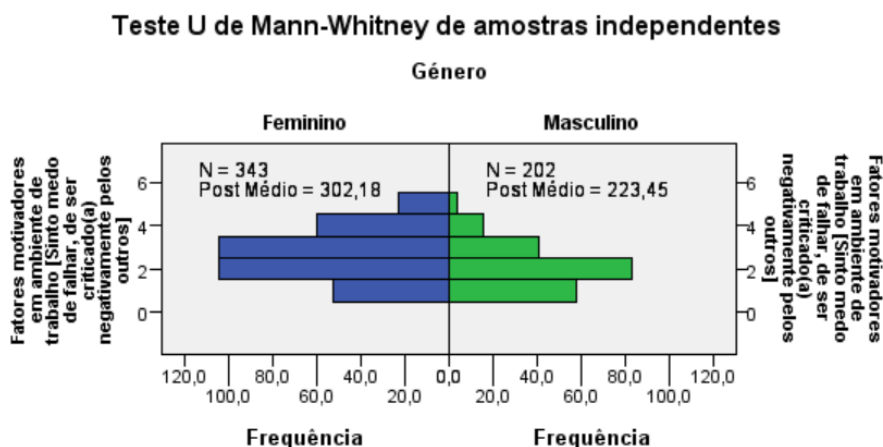


Gráfico 26 - Comparação entre homens e mulheres quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.

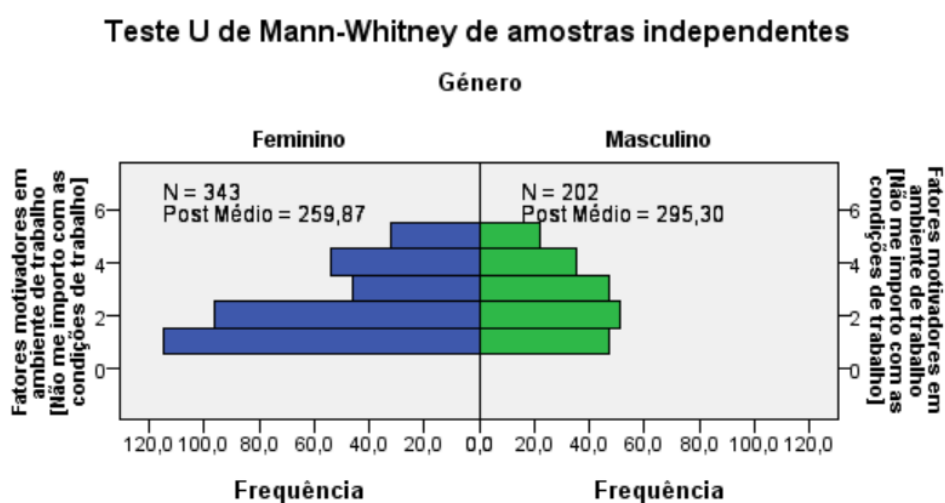


Gráfico 27 - Comparação entre homens e mulheres quanto ao facto de não se importar com as condições de trabalho.

Quadro 5 – Validação das Hipóteses H₁.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{1a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é o mesmo para entre homens e mulheres	Mann-Whitney	Não validada
H _{1b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Validada
H _{1c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual entre homens e mulheres	Mann-Whitney	Não validada
H _{1d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para homens e mulheres	Mann-Whitney	Validada
H _{1e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para homens e mulheres.	Mann-Whitney	Validada

Quadro 6 - Hipótese 2: Os Fatores Motivacionais não Diferem de acordo com a Idade.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{2a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é o mesmo para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{2b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{2c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{2d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{2e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis

Tabela 22 - Teste de Kruskal-Wallis (Classes etárias vs Fatores Motivacionais).

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros] é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais.] é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,528	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Não me importo com as condições de trabalho] é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.] é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,051	Reter a hipótese nula.
5	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção] é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,583	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 23 – Comparação das várias classes etárias face ao fator motivador nº 1 – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
61 ou Mais-51-60	58,213	48,333	1,204	,228	1,000
61 ou Mais-41-50	86,110	46,747	1,842	,065	,655
61 ou Mais-18-30	129,075	48,528	2,660	,008	,078
61 ou Mais-31-40	135,264	48,469	2,791	,005	,053
51-60-41-50	27,897	18,152	1,537	,124	1,000
51-60-18-30	70,862	22,343	3,172	,002	,015
51-60-31-40	77,051	22,215	3,468	,001	,005
41-50-18-30	42,965	18,666	2,302	,021	,213
41-50-31-40	49,154	18,512	2,655	,008	,079
18-30-31-40	-6,189	22,636	-,273	,785	1,000

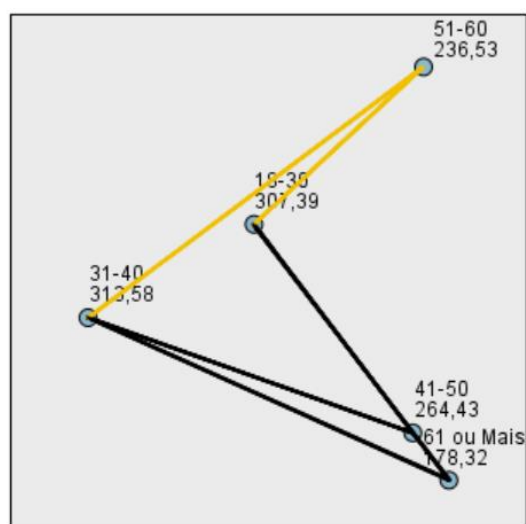


Gráfico 28 - Post médio do Teste Dunn nº 1

Tabela 24 - Comparação das várias classes etárias face ao fator motivador nº 3 – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
31-40-18-30	8,127	22,807	,356	,722	1,000
31-40-41-50	-32,870	18,652	-1,762	,078	,780
31-40-61 ou Mais	-79,790	48,835	-1,634	,102	1,000
31-40-51-60	-84,231	22,383	-3,763	,000	,002
18-30-41-50	-24,743	18,807	-1,316	,188	1,000
18-30-61 ou Mais	-71,662	48,894	-1,466	,143	1,000
18-30-51-60	-76,104	22,511	-3,381	,001	,007
41-50-61 ou Mais	-46,920	47,100	-,996	,319	1,000
41-50-51-60	-51,361	18,290	-2,808	,005	,050
61 ou Mais-51-60	4,441	48,698	,091	,927	1,000

Comparações Pairwise de Idade

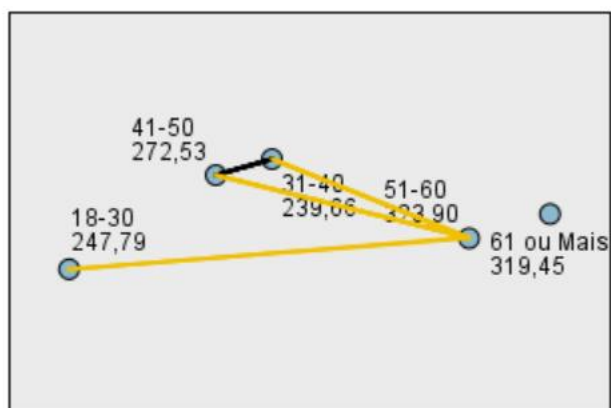


Gráfico 29 - Comparação entre as várias classes etárias para o Fator Motivacional 3.

Quadro 7 - Validação da Hipótese H₂.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{2a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é o mesmo para todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{2b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada
H _{2c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{2d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada
H _{2e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada

Quadro 8 - Hipótese 3: Os fatores motivacionais não diferem com as Habilitações Académicas.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{3a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é o mesmo para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis
H _{3b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis
H _{3c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis
H _{3d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis
H _{3e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis

Tabela 25 – Teste de Kruskal-Wallis Fatores Motivacionais vs Habilitações Acadêmicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros] é a mesma entre as categorias de Habilitações Acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais] é a mesma entre as categorias de Habilitações Acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,181	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Não me importo com as condições de trabalho] é a mesma entre as categorias de Habilitações Acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,183	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.] é a mesma entre as categorias de Habilitações Acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,835	Rejeitar a hipótese nula.
5	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista oportunidade de promoção] é a mesma entre as categorias de Habilitações Acadêmicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independentes	,489	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 26 - Comparação das várias habilitações académicas face ao fator motivador nº 1 – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Básico-Ensino Secundário	-61,801	63,275	-,977	,329	1,000
Ensino Básico-Doutoramento	-102,575	70,677	-1,451	,147	1,000
Ensino Básico-Licenciatura	-136,066	62,680	-2,171	,030	,299
Ensino Básico-Mestrado	-159,303	63,671	-2,502	,012	,124
Ensino Secundário-Doutoramento	-40,774	36,249	-1,125	,261	1,000
Ensino Secundário-Licenciatura	-74,265	15,734	-4,720	,000	,000
Ensino Secundário-Mestrado	-97,502	19,306	-5,050	,000	,000
Doutoramento-Licenciatura	33,491	35,201	,951	,341	1,000
Doutoramento-Mestrado	56,728	36,936	1,536	,125	1,000
Licenciatura-Mestrado	-23,237	17,259	-1,346	,178	1,000

Comparações Pairwise de Habilitações Académicas



Gráfico 30 - Comparações entre as Habilitações Académicas.

Quadro 9 - Validação da H₃.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{3a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é o mesmo para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{3b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis	Validada
H _{3c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis	Validada
H _{3d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis	Validada
H _{3d}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis	Validada

Quadro 10 - Hipótese 4: Os fatores motivacionais não diferem com os tipos de contrato.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{4a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é igual para ambos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{4b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{4c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{4d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{4e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney

Tabela 27- Teste de Mann-Whitney Fatores Motivacionais vs Tipos de Contrato.

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros] é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,008
2	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais.] é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,743
3	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Não me importo com as condições de trabalho] é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,295
4	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.] é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,574
5	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção] é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,606

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

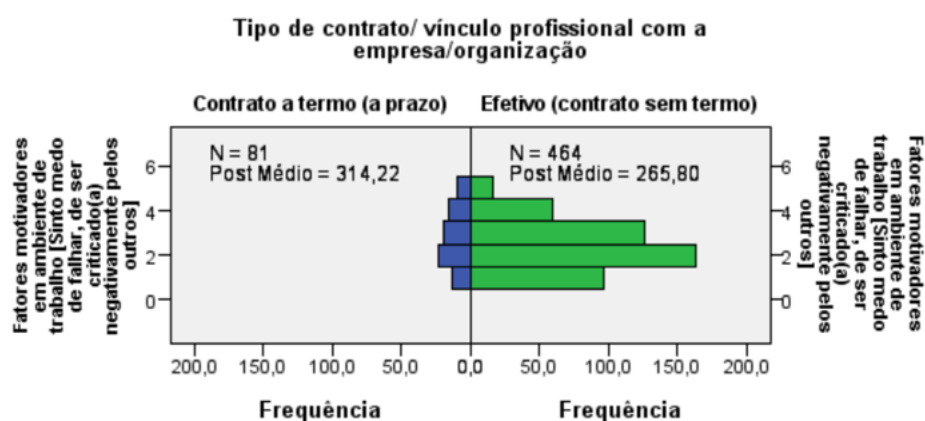


Gráfico 31 - Comparação entre os tipos de contrato quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.

Quadro 11 - Validação da H₄.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{4a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é igual para ambos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Não validada
H _{4b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada
H _{4c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada
H _{4d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada
H _{4e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada

Quadro 12 - Hipótese 5: Os fatores motivacionais não diferem com os tipos de contrato.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{5a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é igual para ambos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{5b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{5c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{5d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{5e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney

Tabela 28 - Teste de Mann-Whitney Fatores Motivacionais vs Tipos de Empresa.

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Sinto medo de falhar, de ser criticado(a) negativamente pelos outros] é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000
2	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais.] é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,803
3	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Não me importo com as condições de trabalho] é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,587
4	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Gosto de ter liberdade para organizar o meu trabalho.] é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,479
5	A distribuição de Fatores motivadores em ambiente de trabalho [Para mim é importante ter oportunidade de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidade de promoção] é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,548

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

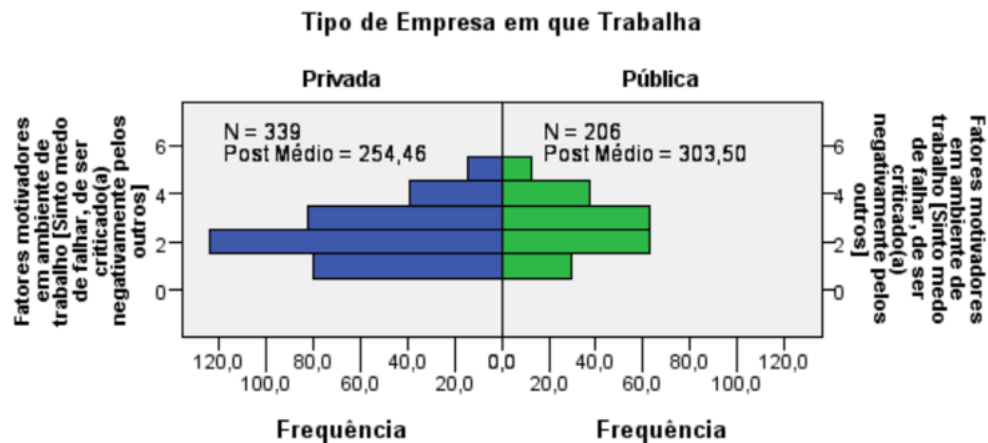


Gráfico 32 - Comparação entre os tipos de empresa quanto ao facto de sentir medo de falhar e de ser criticado negativamente pelos outros.

Quadro 13 - Validação da H₅.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{5a}	O sentir medo de falhar e de ser criticado é igual para ambos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Não validada
H _{5b}	O gostar de vencer desafios, atingir metas e ser exposto(a) a exigências pessoais é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Validada
H _{5c}	O facto de não se importar com as condições de trabalho é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Validada
H _{5d}	Gostar de ter liberdade para organizar o meu trabalho é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Validada
H _{5e}	O facto de ter oportunidades de formação e desenvolvimento adicionais, e de aquisição de novas capacidades com vista a oportunidades de promoção é igualmente importante para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Validada

Tabela 29 - Alfa Cronbach da Influência Idealizada (Atributo).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,801	,800	4

Tabela 30 – Estatísticas do item Influência Idealizada (Atributo).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele.]	9,01	6,461	,642	,424	,736
Relacionado com o meu Chefe [Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo.]	9,03	6,181	,654	,437	,731
Relacionado com o meu Chefe [Age de forma a incutir respeito por si.]	8,78	7,020	,591	,350	,761
Relacionado com o meu Chefe [Exibe um sentido de poder e de confiança.]	8,74	7,187	,572	,329	,770

Tabela 31 - Alfa Cronbach da Influência Idealizada (Comportamento).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,818	,820	4

Tabela 32 - Estatísticas do item Influência Idealizada (Comportamento).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes.]	9,18	7,327	,505	,256	,834
Relacionado com o meu Chefe [Realça a importância de ter um forte sentido de missão.]	8,85	6,556	,710	,532	,738
Relacionado com o meu Chefe [Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões]	8,90	6,866	,660	,450	,762
Relacionado com o meu Chefe [Enfatiza a importância de se ter um sentido de missão coletivo.]	8,85	6,681	,695	,520	,745

Tabela 33 - Alfa Cronbach da Motivação Inspiradora.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,875	,876	3

Tabela 34 - Estatísticas do item Motivação Inspiradora.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado.]	6,25	3,613	,730	,536	,852
Relacionado com o meu Chefe [Apresenta uma visão positiva e motivadora do futuro.]	6,19	3,469	,796	,637	,791
Relacionado com o meu Chefe [Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.]	6,07	3,846	,759	,589	,827

Tabela 35 - Alfa Cronbach da Estimulação Intelectual.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,862	,861	4

Tabela 36 - Estatísticas do item Estimulação Intelectual.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Reflete sobre pressupostos críticos de forma a questionar se estes são apropriados.]	8,93	7,393	,637	,408	,852
Relacionado com o meu Chefe [Procura alternativas diferenciadas para solucionar diferentes problemas.]	8,81	7,355	,670	,449	,840
Relacionado com o meu Chefe [Faz com que os outros olhem para os problemas de muitas e diferentes perspetivas.]	8,94	6,717	,769	,641	,799
Relacionado com o meu Chefe [Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e completar as tarefas.]	8,91	6,594	,763	,637	,801

Tabela 37 - Alfa Cronbach da Consideração Individual.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,870	,870	4

Tabela 38 – Estatísticas do Item Consideração Individual.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Investe o seu tempo ensinando e treinando os subordinados a resolverem problemas.]	9,07	7,670	,716	,574	,837
Relacionado com o meu Chefe [Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.]	8,56	8,349	,664	,452	,856
Relacionado com o meu Chefe [Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros indivíduos.]	8,73	8,320	,708	,518	,840
Relacionado com o meu Chefe [Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.]	8,85	7,284	,809	,673	,797

Tabela 39 - Alfa Cronbach de Recompensa Contingente.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,837	,837	4

Tabela 40 - Estatísticas do item Recompensa Contingente.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Dá-me apoio em troca dos meus esforços.]	8,72	7,623	,633	,417	,809
Relacionado com o meu Chefe [Discute em termos específicos quem é o responsável por atingir metas de desempenho.]	9,04	7,623	,598	,375	,824
Relacionado com o meu Chefe [Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos.]	8,96	6,654	,736	,558	,762
Relacionado com o meu Chefe [Expressa satisfação quando vou ao encontro do desempenho esperado.]	8,59	7,408	,712	,535	,776

Tabela 41 - Alfa Cronbach de Gestão por Exceção (Ativa).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,647	,649	4

Tabela 42 - Estatísticas do item Gestão por Exceção (Ativa).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios em relação aos padrões esperados.]	8,50	5,673	,244	,103	,702
Relacionado com o meu Chefe [Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.]	8,28	4,600	,541	,301	,497
Relacionado com o meu Chefe [Mantém-se a par de todos os erros.]	7,97	5,190	,403	,255	,595
Relacionado com o meu Chefe [Centra a sua atenção nas falhas a fim de atingir os desempenhos esperados.]	8,26	4,546	,547	,317	,491

Tabela 43 - Alfa Cronbach da Gestão por Exceção (Passiva).

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,612	,606	3

Tabela 44 - Estatísticas do item Gestão por Exceção (Passiva).

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam.]	5,47	2,661	,477	,271	,427
Relacionado com o meu Chefe [Espera que os problemas se tornem críticos antes de agir.]	5,58	2,446	,507	,288	,375
Relacionado com o meu Chefe [Mostra acreditar na máxima "enquanto as coisas vão funcionando não se deve alterar".]	5,15	3,420	,291	,086	,677

Tabela 45 - Alfa Cronbach para Laissez-faire.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,765	,764	3

Tabela 46 - Estatísticas do item Laissez-faire.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Relacionado com o meu Chefe [Evita envolver-se quando surgem questões importantes.]	4,69	3,456	,631	,404	,644
Relacionado com o meu Chefe [Evita tomar decisões.]	4,81	3,572	,612	,384	,667
Relacionado com o meu Chefe [Demora a responder a questões mais urgentes.]	4,61	3,886	,549	,302	,736

Quadro 14 - Hipótese 6: O Estilo de Liderança Percecionado não Difere com o Género.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{6a}	A percepção da liderança transformacional é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{6b}	A percepção da liderança transacional é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{6c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney

Tabela 47- Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção dos estilos de liderança com base no género.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transacional é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Género.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,024	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

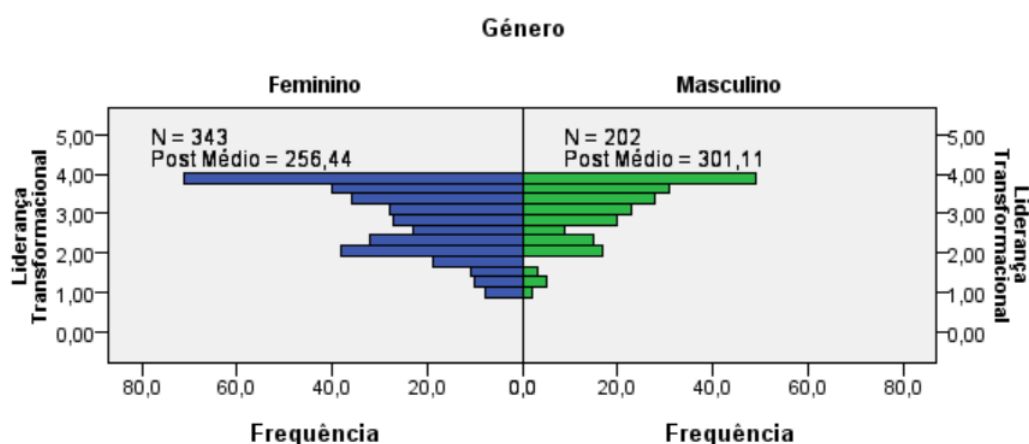


Gráfico 33 - Comparação entre Homens e Mulheres na Percepção do Estilo de Liderança Transformacional.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

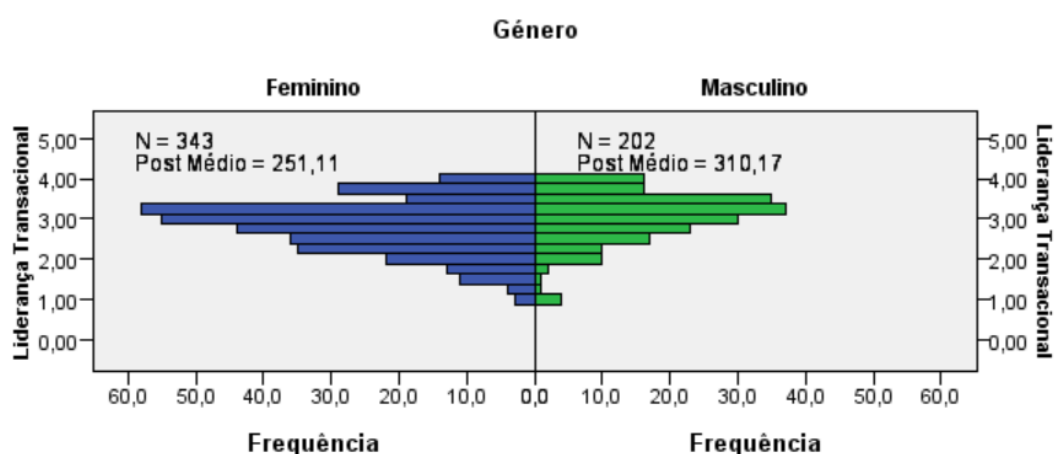


Gráfico 34 - Comparação entre Homens e Mulheres na Percepção do Estilo de Liderança Transacional.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

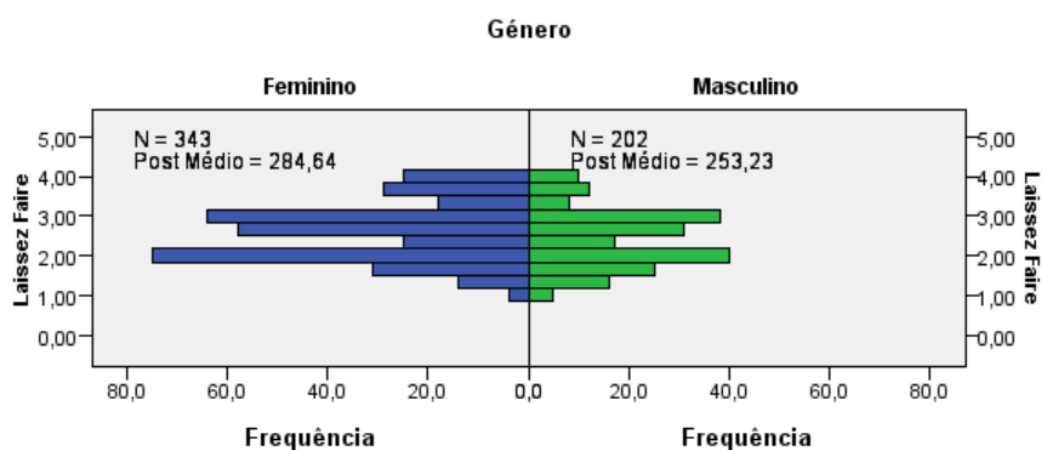


Gráfico 35 - Comparação entre Homens e Mulheres na Percepção do Estilo de Liderança Laissez-faire.

Quadro 15 - Validação da Hipótese H₆.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{6a}	A percepção da liderança transformacional é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Não validada
H _{6b}	A percepção da liderança transacional é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Não validada
H _{6c}	A percepção da liderança laissez-faire é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Não validada

Quadro 16 - Hipótese 7: As Percepções dos Estilos de Liderança não Diferem com a Idade.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{7a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{7b}	A percepção da liderança transacional é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis
H _{7c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis

Tabela 48 – Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de Percepção dos Estilos de Liderança com base na Idade.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,332	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transacional é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,330	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,100	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Quadro 17 - Validação da Hipótese H₇.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{7a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis	Validada
H _{7b}	A percepção da liderança transacional é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis	Validada
H _{7c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todas as classes etárias.	Kruskal-Wallis	Validada

Quadro 18 - Hipótese 8: As Percepções dos Estilos de Liderança não Diferem com a Idade.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{8a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis
H _{8b}	A percepção da liderança transaccional é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis
H _{8c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis

Tabela 49 - Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de Percepção dos Estilos de Liderança com base nas Habilitações Académicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,056	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transaccional é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,094	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,642	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Quadro 19 - Validação da Hipótese H₈.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{8a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Validada
H _{8b}	A percepção da liderança transaccional é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Validada
H _{8c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Validada

Quadro 20 - Hipótese 9: As percepções do Estilo de Liderança não diferem com o Tipo de Contrato.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{9a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{9b}	A percepção da liderança transacional é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney
H _{9c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney

Tabela 50 - Teste de Mann-Whitney: As percepções dos estilos de liderança não diferem com o Tipo de Contrato.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,381	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transacional é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,342	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,416	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Quadro 21 - Validação da Hipótese H₉.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{9a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada
H _{9b}	A percepção da liderança transacional é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada
H _{9c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todos os tipos de contrato.	Mann-Whitney	Validada

Quadro 22 - Hipótese 10: As percepções do Estilo de Liderança não diferem com o Tipo de Empresa.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{10a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{10b}	A percepção da liderança transacional é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney
H _{10c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney

Tabela 51 - Teste de Mann-Whitney: As percepções dos estilos de liderança não diferem com o Tipo de Empresa.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Liderança Transformacional é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Liderança Transacional é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,002	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Laissez Faire é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

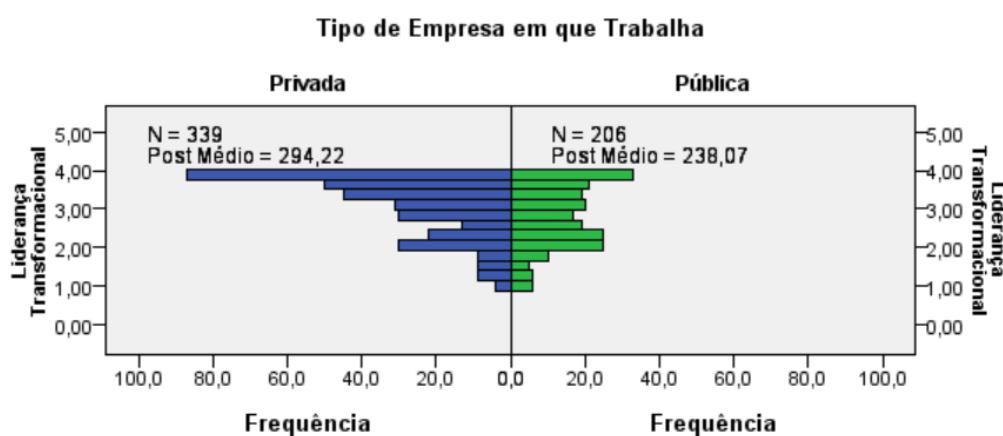


Gráfico 36 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Transformacional.

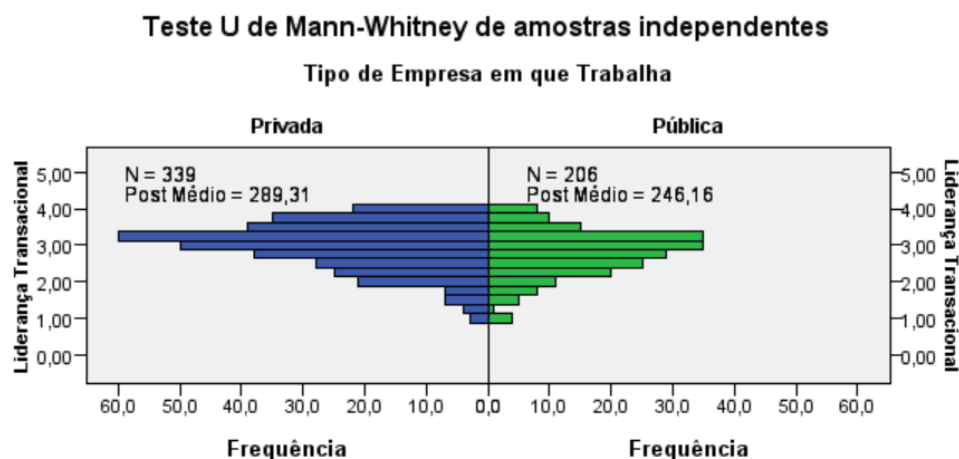


Gráfico 37 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Transacional.

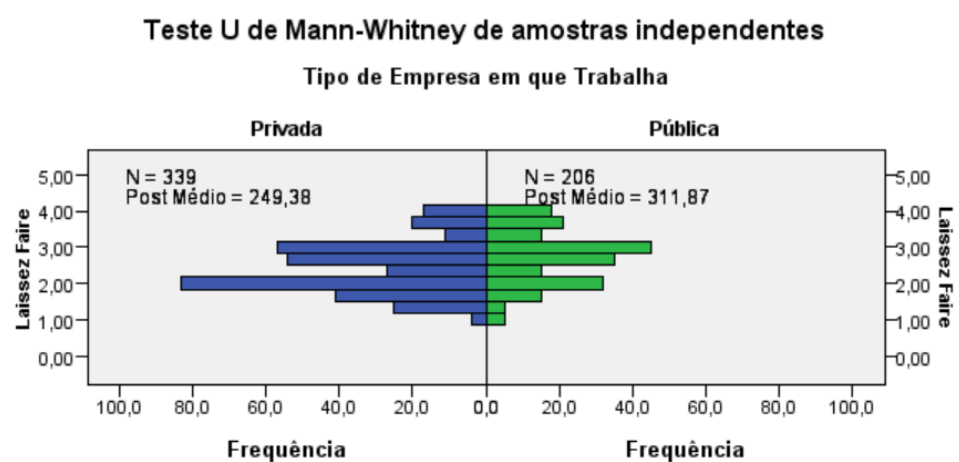


Gráfico 38 - Comparação entre os colaboradores de empresas públicas e privadas na percepção da Liderança Laissez-Faire.

Quadro 23 - Validação da Hipótese H₁₀.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{10a}	A percepção da liderança transformacional é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Não validada
H _{10b}	A percepção da liderança transacional é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Não validada
H _{10c}	A percepção da liderança Laissez-faire é igual para todos os tipos de empresa.	Mann-Whitney	Não validada

Tabela 52 - Alfa Cronbach Fatores Pessoais.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,947	,948	11

Tabela 53 - Estatística do item Fatores Pessoais.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Neste momento acredito que [Sou humilhado ou ridicularizado em relação ao meu trabalho]	17,70	78,458	,738	,567	,943
Neste momento acredito que [Já foram espalhados boatos sobre a minha pessoa]	17,31	75,027	,736	,592	,943
Neste momento acredito que [Sinto-me ignorado ou excluído]	17,35	74,823	,736	,607	,943
Neste momento acredito que [Recebi comentários insultuosos ou ofensivos sobre a minha pessoa, as minhas atitudes ou a minha vida 2]	17,64	75,908	,804	,680	,940
Neste momento acredito que [Recebi sinais ou dicas de que deve pedir demissão ou deixar o emprego]	17,79	76,999	,765	,635	,942
Neste momento acredito que [Foi constantemente lembrado dos seus erros e omissões]	17,55	75,248	,798	,761	,941
Neste momento acredito que [Já fui ignorado ou enfrentei uma reação hostil ao aproximar-me]	17,53	74,669	,826	,699	,939
Neste momento acredito que [Recebi críticas persistentes aos meus erros e equívocos]	17,56	74,817	,834	,792	,939
Neste momento acredito que [Já fui vítima de piadas feitas por pessoas fora do meu círculo de contactos]	17,63	77,014	,738	,585	,943
Neste momento acredito que [Foram feitas alegações contra mim]	17,65	75,849	,798	,667	,941
Neste momento acredito que [Sinto que os meus pontos de vista são ignorados]	16,98	75,224	,674	,521	,946

Tabela 54 - Alfa Cronbach Fatores relacionados com o Trabalho.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,803	,804	6

Tabela 55 - Estatísticas do Item Fatores Relacionados com o Trabalho.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Neste momento acredito que [Alguém tem informações que afetam o meu desempenho]	10,74	19,228	,408	,197	,804
Neste momento acredito que [Ignoraram as suas opiniões e pontos de vista]	10,59	16,831	,649	,446	,751
Neste momento acredito que [Foram-me pedidas tarefas com prazos irracionais ou impossíveis]	10,75	17,542	,600	,384	,763
Neste momento acredito que [O meu trabalho é supervisionado excessivamente]	11,00	18,088	,590	,378	,767
Neste momento acredito que [Fui pressionado a não reclamar um direito (por ex. afastamento do trabalho, não direito a: feriado, quantia adicional de salário, bónus, despesas de viagem, etc.)]	11,05	16,731	,638	,454	,753
Neste momento acredito que [Considero que a minha carga de trabalho é elevada]	10,09	17,507	,490	,263	,791

Tabela 56 - Alfa Cronbach Fatores relacionados com a Subvalorização.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,838	,840	2

Tabela 57 - Estatísticas do Item Fatores relacionados com a Subvalorização.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Neste momento acredito que [Já recebi ordens para fazer um trabalho abaixo do meu nível de competência]	1,98	1,213	,723	,523	.
Neste momento acredito que [As minhas responsabilidades foram substituídas por outras mais triviais ou desagradáveis]	2,31	1,455	,723	,523	.

Tabela 58 - Alfa Cronbach do Fatores relacionados com a Intimidação.

Estatísticas de confiabilidade		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,803	,808	3

Tabela 59 - Estatísticas do Item Fatores Relacionados com a Intimidação.

Estatísticas de item-total					
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Neste momento acredito que [Recebi gritos ou insultos]	2,80	2,350	,684	,501	,695
Neste momento acredito que [Já fui alvo de comportamentos intimidatórios, tais como apontar o dedo, invasão de espaço pessoal, empurrar ou bloquear o caminho]	2,87	2,083	,755	,572	,613
Neste momento acredito que [Fui ameaçado de violência ou abuso físico ou foi alvo de violência real]	3,20	3,468	,569	,342	,825

Quadro 24 - Hipótese 11: As percepções do bullying não diferem com o Género.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{11a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{11b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{11c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney
H _{11d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney

Tabela 60 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no gênero.

Resumo de Teste de Hipótese			
	Hipótese nula	Teste	Sig.
1	A distribuição de Bullying - Pessoal é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,016
2	A distribuição de Bullying - Relacionado com o Trabalho é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,310
3	A distribuição de Bullying - Subvalorização é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,871
4	A distribuição de Bullying - Intimidação é a mesma entre as categorias de Gênero.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,001

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Gênero

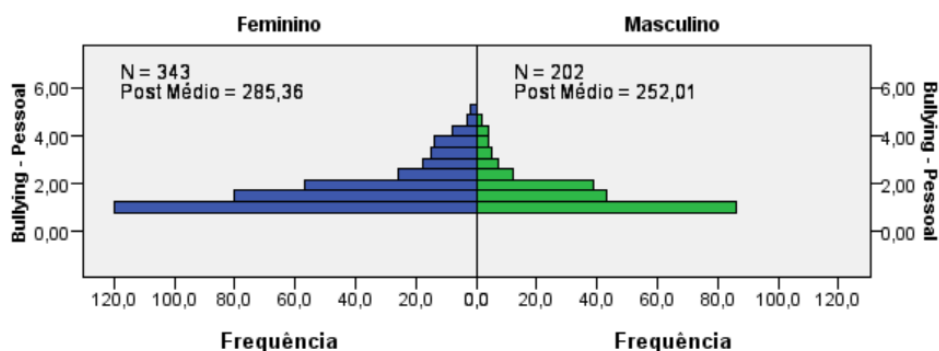


Gráfico 39 - Comparação entre Homens e Mulheres na Percepção do Bullying relacionado com as Pessoas.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Gênero

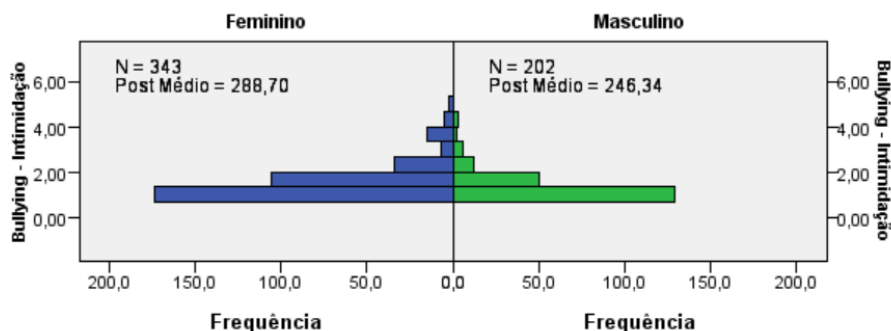


Gráfico 40 - Comparação entre Homens e Mulheres na Percepção do Bullying- Intimidação

Quadro 25 - Validação da Hipótese H₁₁.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{11a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Não validada
H _{11b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Validada
H _{11c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Validada
H _{11d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre homens e mulheres.	Mann-Whitney	Não validada

Quadro 26 - Hipótese 12: As Percepções do tipos de Bullying não Diferem com a Idade.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{12a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis
H _{12b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis
H _{12c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre todas as classes de idade	Kruskal-Wallis
H _{12d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis

Tabela 61- Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de percepção do bullying com base na Idade.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Bullying - Pessoa é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,114	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Bullying - Relacionado com o Trabalho é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,175	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Bullying - Subvalorização é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,191	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Bullying - Intimidação é a mesma entre as categorias de Idade.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,528	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05

Quadro 27 - Validação da Hipótese H₁₂.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{12a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada
H _{12b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada
H _{12c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre todas as classes de idade	Kruskal-Wallis	Validada
H _{12d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre todas as classes etárias	Kruskal-Wallis	Validada

Quadro 28 – Hipótese 13: As Percepções do tipos de Bullying não Diferem com as Habilitações Académicas.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{13a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis
H _{13b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis
H _{13c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis
H _{13d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre todas as habilitações académicas	Kruskal-Wallis

Tabela 62 - Teste de Kruskal-Wallis: Diferenças de percepção do bullying com base nas Habilitações Académicas.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Bullying - Pessoa é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Bullying - Relacionado com o Trabalho é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,001	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Bullying - Subvalorização é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,016	Rejeitar a hipótese nula.
4	A distribuição de Bullying - Intimidação é a mesma entre as categorias de Habilitações Académicas.	Teste de Kruskal-Wallis de Amostras Independent es	,004	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Tabela 63 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado com as pessoas – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Secundário-Licenciatura	-31,276	16,247	-1,925	,054	,542
Ensino Secundário-Doutoramento	-33,192	37,430	-,887	,375	1,000
Ensino Secundário-Ensino Básico	67,125	65,336	1,027	,304	1,000
Ensino Secundário-Mestrado	-86,313	19,935	-4,330	,000	,000
Licenciatura-Doutoramento	-1,916	36,348	-,053	,958	1,000
Licenciatura-Ensino Básico	35,849	64,722	,554	,580	1,000
Licenciatura-Mestrado	-55,037	17,821	-3,088	,002	,020
Doutoramento-Ensino Básico	33,933	72,980	,465	,642	1,000
Doutoramento-Mestrado	53,121	38,139	1,393	,164	1,000
Ensino Básico-Mestrado	-19,187	65,745	-,292	,770	1,000

Comparações Pairwise de Habilitações Académicas

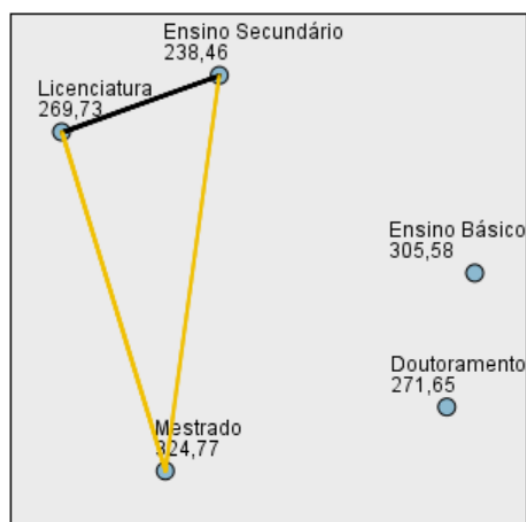


Gráfico 41 - Comparação do Bullying Relacionado com as Pessoas com Base nas Habilitações Académicas

Tabela 64 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado com o Trabalho – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Secundário-Licenciatura	-48,211	16,280	-2,961	,003	,031
Ensino Secundário-Mestrado	-68,189	19,975	-3,414	,001	,006
Ensino Secundário-Ensino Básico	74,855	65,467	1,143	,253	1,000
Ensino Secundário-Doutoramento	-111,939	37,505	-2,985	,003	,028
Licenciatura-Mestrado	-19,978	17,857	-1,119	,263	1,000
Licenciatura-Ensino Básico	26,644	64,852	,411	,681	1,000
Licenciatura-Doutoramento	-63,728	36,421	-1,750	,080	,802
Mestrado-Ensino Básico	6,667	65,877	,101	,919	1,000
Mestrado-Doutoramento	-43,750	38,216	-1,145	,252	1,000
Ensino Básico-Doutoramento	-37,083	73,126	-,507	,612	1,000

Comparações Pairwise de Habilitações Académicas



Gráfico 42 - Comparação do Bullying Relacionado com o Trabalho com Base nas Habilitações Académicas

Tabela 65 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado a Subvalorização – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Ensino Secundário-Licenciatura	-30,172	16,042	-1,881	,060	,600
Ensino Secundário-Doutoramento	-39,305	36,957	-1,064	,288	1,000
Ensino Secundário-Ensino Básico	65,955	64,511	1,022	,307	1,000
Ensino Secundário-Mestrado	-67,523	19,683	-3,430	,001	,006
Licenciatura-Doutoramento	-9,133	35,888	-,254	,799	1,000
Licenciatura-Ensino Básico	35,783	63,905	,560	,576	1,000
Licenciatura-Mestrado	-37,352	17,596	-2,123	,034	,338
Doutoramento-Ensino Básico	26,650	72,057	,370	,711	1,000
Doutoramento-Mestrado	28,219	37,657	,749	,454	1,000
Ensino Básico-Mestrado	-1,569	64,915	-,024	,981	1,000

Comparações Pairwise de Habilitações Académicas



Gráfico 43 - Comparação do Bullying Relacionado com a Subvalorização com Base nas Habilitações Académicas.

Tabela 66 - Comparação das várias habilitações académicas face ao Bullying relacionado a Intimidação – Teste Dunn.

Amostra1-Amostra2	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Ajust.
Doutoramento-Ensino Secundário	2,193	34,129	,064	,949	1,000
Doutoramento-Licenciatura	23,577	33,143	,711	,477	1,000
Doutoramento-Mestrado	68,756	34,776	1,977	,048	,480
Doutoramento-Ensino Básico	90,625	66,545	1,362	,173	1,000
Ensino Secundário-Licenciatura	-21,384	14,814	-1,443	,149	1,000
Ensino Secundário-Mestrado	-66,563	18,178	-3,662	,000	,003
Ensino Secundário-Ensino Básico	88,432	59,575	1,484	,138	1,000
Licenciatura-Mestrado	-45,178	16,250	-2,780	,005	,054
Licenciatura-Ensino Básico	67,048	59,016	1,136	,256	1,000
Mestrado-Ensino Básico	21,869	59,948	,365	,715	1,000

Comparações Pairwise de Habilitações Académicas



Gráfico 44 - Comparação do Bullying Relacionado com a Subvalorização com Base nas Habilitações Académicas

Quadro 29 - Validação da Hipótese H₁₃.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{13a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{13b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{13c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Não validada
H _{13d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre todas as habilitações académicas.	Kruskal-Wallis	Não validada

Quadro 30 - Hipótese 14: As Percepções do tipos de Bullying não Diferem com o Vínculo Laboral

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{14a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney
H _{14b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney
H _{14c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney
H _{14d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney

Tabela 67 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no Vínculo Laboral.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Bullying - Pessoal é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,532	Reter a hipótese nula.
2	A distribuição de Bullying - Relacionado com o Trabalho é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,544	Reter a hipótese nula.
3	A distribuição de Bullying - Subvalorização é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,461	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Bullying - Intimidação é a mesma entre as categorias de Tipo de contrato/ vínculo profissional com a empresa/organização.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,384	Reter a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Quadro 31 - Validação da Hipótese H₁₄

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{14a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney	Validada
H _{14b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney	Validada
H _{14c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney	Validada
H _{14d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre contratados a termo e efetivos.	Mann-Whitney	Validada

Quadro 32 - Hipótese 15: As Percepções do tipos de Bullying não Diferem com o Tipo de Organização em que trabalham

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{15a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney
H _{15b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney
H _{15c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney
H _{15d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney

Tabela 68 - Teste de Mann-Whitney: Diferenças de percepção do bullying com base no Tipo de Organização em que Trabalha.

Resumo de Teste de Hipótese				
	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Bullying - Pessoal é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.
2	A distribuição de Bullying - Relacionado com o Trabalho é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,013	Rejeitar a hipótese nula.
3	A distribuição de Bullying - Subvalorização é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,346	Reter a hipótese nula.
4	A distribuição de Bullying - Intimidação é a mesma entre as categorias de Tipo de Empresa em que Trabalha.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	,000	Rejeitar a hipótese nula.

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é ,05.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Tipo de Empresa em que Trabalha

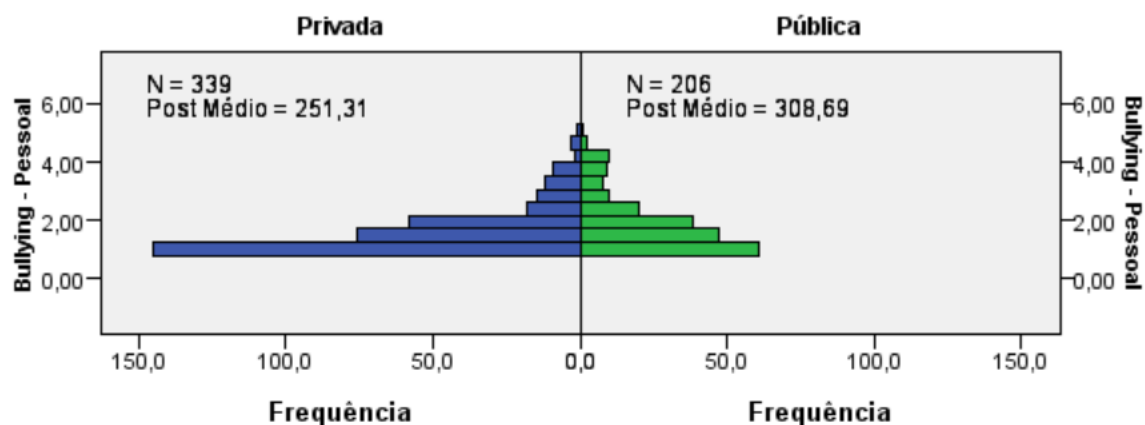


Gráfico 45 – Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Percepção do Bullying relacionado com as Pessoas.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Tipo de Empresa em que Trabalha

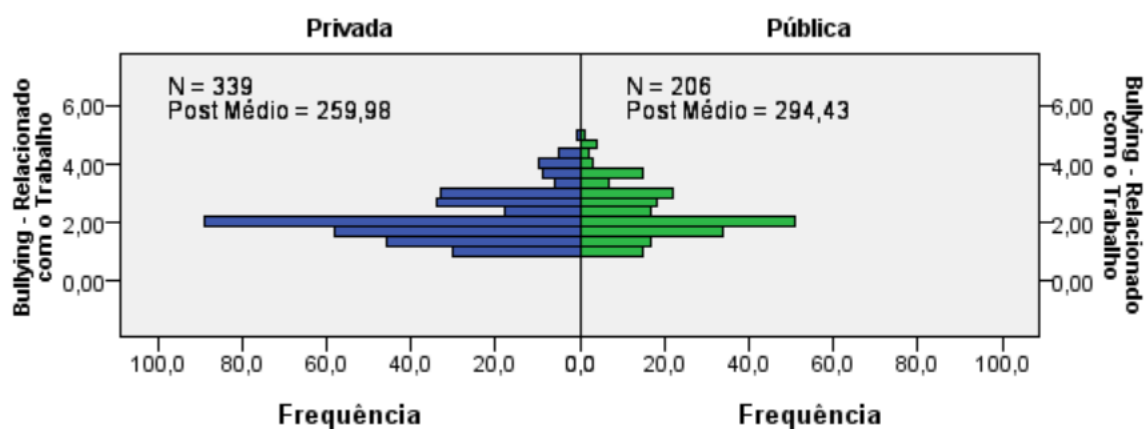


Gráfico 46 - Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Percepção do Bullying relacionado com o Trabalho.

Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes

Tipo de Empresa em que Trabalha

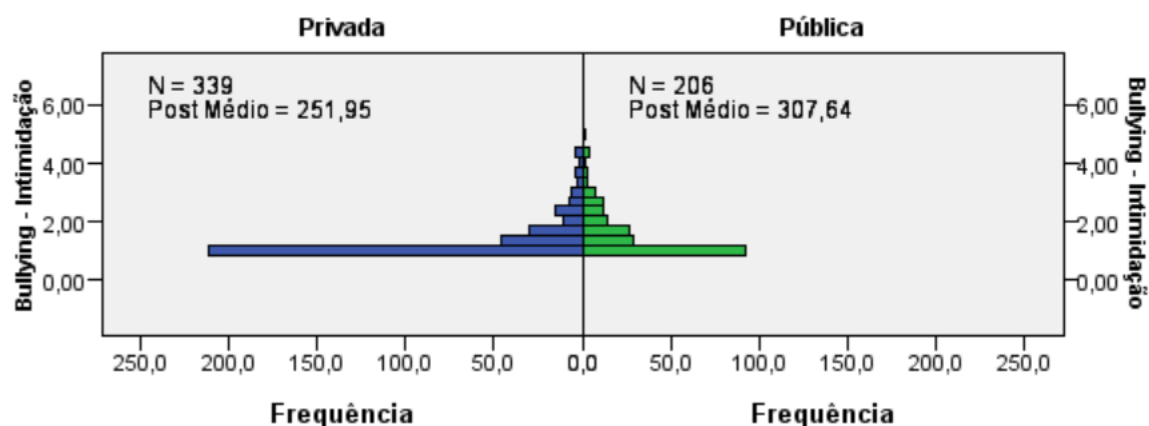


Gráfico 47 - Comparação entre Organizações Públicas e Privadas na Percepção do Bullying relacionado com a Intimidação.

Quadro 33 - Validação da Hipótese H₁₅.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{15a}	A percepção da existência de bullying relacionado com a pessoa é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney	Não validada
H _{15b}	A percepção da existência de bullying relacionado com o trabalho é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney	Não validada
H _{15c}	A percepção da existência de bullying - subvalorização é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney	Validada
H _{15d}	A percepção da existência de bullying - intimidação é igual entre os que trabalham em organizações públicas e privadas.	Mann-Whitney	Não validada

Quadro 34 – Hipótese 16: Não existe correlação entre os vários estilos de liderança e a percepção diferentes tipos de Bullying.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico
H _{16a}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com a pessoa.	Teste de Correlação de Pearson
H _{16b}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com o Trabalho	
H _{16c}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com a subvalorização	
H _{16d}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado a intimidação	
H _{16e}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com a pessoa.	
H _{16f}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com o Trabalho	
H _{16g}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com a subvalorização	
H _{16h}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado a intimidação	
H _{16i}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com a pessoa.	
H _{16j}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com o Trabalho	
H _{16k}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com a subvalorização	
H _{16l}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado a intimidação	

Tabela 69 - Teste de Correlação de Pearson

		Correlações						
		Bullying - Pessoal	Bullying - Relacionado com o Trabalho	Bullying - Sub- valorização	Bullying - Intimidação	Liderança Transformaci- onal	Liderança Transacional	Laissez Faire
Bullying - Pessoal	Correlação de Pearson	1	,810**	,663**	,803**	-,541**	-,381**	,358**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	545	545	545	545	545	545	545
Bullying - Relacionado com o Trabalho	Correlação de Pearson	,810**	1	,662**	,667**	-,501**	-,323**	,381**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	545	545	545	545	545	545	545
Bullying - Sub-valorização	Correlação de Pearson	,663**	,662**	1	,545**	-,419**	-,295**	,314**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	545	545	545	545	545	545	545
Bullying - Intimidação	Correlação de Pearson	,803**	,667**	,545**	1	-,464**	-,302**	,282**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	545	545	545	545	545	545	545
Liderança Transformacional	Correlação de Pearson	-,541**	-,501**	-,419**	-,464**	1	,809**	-,319**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	545	545	545	545	545	545	545
Liderança Transacional	Correlação de Pearson	-,381**	-,323**	-,295**	-,302**	,809**	1	-,080
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000		,063
	N	545	545	545	545	545	545	545
Laissez Faire	Correlação de Pearson	,358**	,381**	,314**	,282**	-,319**	-,080	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	,000	,000	,063	
	N	545	545	545	545	545	545	545

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Quadro 35 - Validação da Hipótese H₁₆.

Hipóteses	Descrição	Teste Estatístico	Validação
H _{16a}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com a pessoa.	Teste de Correlação de Pearson	Não validada
H _{16b}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com o Trabalho		
H _{16c}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado com a subvalorização		
H _{16d}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transformacional e o bullying relacionado a intimidação		
H _{16e}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com a pessoa.		
H _{16f}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com o Trabalho		
H _{16g}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado com a subvalorização		
H _{16h}	Não existe correlação entre o estilo de liderança transacional e o bullying relacionado a intimidação		
H _{16i}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com a pessoa.		
H _{16j}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com o Trabalho		
H _{16k}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado com a subvalorização		
H _{16l}	Não existe correlação entre o estilo de liderança laissez-faire e o bullying relacionado a intimidação		