



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**IMPACTO DO ESTILO DA LIDERANÇA NA ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO (ENA) EM GUINÉ-BISSAU NOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO**

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

Autor: Pipito Nanque

Orientadores: Professor Doutor Bruno Henrique Prazeres de Melo e Maia e Professora
Doutora Ana Maria Lourenço Quaresma

Número do candidato: 30006085

Janeiro de 2025

Lisboa

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu falecido pai, cuja ausência é sentida em cada dia, mas o seu amor permanece em meu coração. Sei que lá do céu tem olhado por mim com muito orgulho, porque o seu conselho e o legado que em mim deixou tornaram este sonho uma realidade.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, por me dar saúde, força, inteligência e resiliência para que eu possa alcançar os objetivos traçados.

Agradeço aos meus orientadores, Professora Doutora Ana Quaresma e Professor Doutor Bruno Maia, pela prontidão, vontade, dedicação, paciência e sugestões que contribuíram de forma positiva nesta investigação.

Devo um agradecimento à minha família, especialmente à minha esposa e aos meus filhos, pela paciência de suportar a minha ausência durante estes anos: a vossa força e o vosso encorajamento foram indispensáveis para terminar esta caminhada.

Agradeço aos meus pais, pelo apoio incondicional, pois sempre acreditaram e me mostraram o melhor caminho para alcançar os meus sonhos, em especial a minha mãe que pelas suas palavras sábias me tornam cada vez mais forte. Estendo esse agradecimento também aos irmãos, afilhados, colegas e amigos pela compreensão e apoio dado de uma forma direta ou indireta durante este percurso académico.

Agradeço ao Diretor Geral da ENA Doutor Quecoi Sani pela prontidão de aceitar o meu pedido e de me autorizar a realizar o inquérito, bem como aos colaboradores pela ajuda colaboração na resposta aos questionários relacionados com esta pesquisa, e sem o qual este trabalho não teria sido possível.

Por fim, agradeço a todos os professores do Departamento de Ciências Económicas e Empresariais pelos conhecimentos transmitidos.

“Tudo posso naquele que me fortalece” (Filipenses 4: 13)

RESUMO

Esta dissertação visa analisar e compreender o impacto do estilo de liderança na Escola Nacional de Administração de Guiné-Bissau (ENA) sobre os colaboradores. A ENA é uma instituição pública de ensino superior orientada para a formação de quadros superiores para a Administração Pública, que tem vindo a melhorar a qualidade dos seus serviços. Este trabalho tem por objetivo averiguar o impacto dos estilos de liderança transacional e transformacional na satisfação dos trabalhadores com o seu trabalho. Para este estudo de caso sobre a ENA, obtiveram-se dados empíricos através da realização de um inquérito a uma amostra de trabalhadores da ENA. Os dados empíricos recolhidos nesta amostra para os respetivos testes de hipóteses (realizados com o programa SmartPLS) não conduziram a resultados estatisticamente significativos, não tendo sido possível validar empiricamente a conclusão esperada: a de que o estilo de liderança transformacional teria um impacto positivo na satisfação com o trabalho. No entanto, apresenta-se um enquadramento destas teorias e faz-se uma análise crítica dos resultados empíricos obtidos, e apresem-se conclusões e sugestões de melhoria para trabalhos futuros.

Palavras-chave: estilos de liderança, satisfação no trabalho, Administração Pública, Guiné-Bissau.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze and understand the impact of the leadership style at Escola Nacional de Administração of Guinea-Bissau (ENA) on its workers. ENA is a public higher education institution oriented towards the formation of staff for the Public Administration, and it has been improving the quality of its services. The purpose of this study is to examine the impact of transactional and transformational leadership styles on employees' job satisfaction. For this case study on ENA, empirical data were obtained through a survey administered to a sample of ENA employees. The empirical data collected from this sample for the respective hypothesis tests (performed with the program SmartPLS) did not lead to statistically significant results, making it impossible to empirically validate the expected conclusion: namely, that transformational leadership would have a positive impact on job satisfaction. Nevertheless, the dissertation provides a framework of these theories and a critical analysis of the empirical results obtained, and presents conclusions and suggestions for improvement in future studies.

Keywords: leadership style, job satisfaction, Public Administration, Guinea-Bissau.

ÍNDICE

Introdução.....	10
Capítulo 1 - Fundamentação Teórica	15
1.1 Conceito de liderança	15
1.2 Teorias de liderança.....	17
1.3 Estilos de liderança.....	19
1.4 Impacto dos estilos de liderança nos colaboradores.....	24
1.5 Estilos de liderança e satisfação com o trabalho	28
Capítulo 2 - Metodologia.....	30
2.1 Introdução e hipóteses de investigação	30
2.2 População e amostragem	31
2.3 Instrumento de medida	31
Capítulo 3 - Análise e discussão de resultados.....	35
3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra	35
3.2 Testes de confiabilidade	38
3.3 Análise Fatorial Confirmatória.....	44
3.4 Análise Fatorial Exploratória	49
Conclusão	53
APÊNDICE I – Inquérito	55
APÊNDICE II - Autorizações para realização da pesquisa.....	58
Referências Bibliográficas.....	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da ENA	13
Figura 2 - Modelo de análise estrutural	48
Figura 3 - Modelo de análise estrutural	51

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – gráfico circular da variável género	35
Gráfico 2 - Histograma da distribuição por classes etárias	36
Gráfico 3 - Histograma da distribuição por grau de formação académica	37
Gráfico 4 - Histograma da distribuição em função do tempo no cargo	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução dos estudos da liderança.....	18
Tabela 2 - Características e variáveis observadas	19
Tabela 3 - Estilos de liderança e características do líder.....	21
Tabela 4 - Características operacionais dos estilos de liderança.....	21
Tabela 5 - Classificação dos estilos de liderança	23
Tabela 6 - Itens que medem a influência idealizada.....	32
Tabela 7 - Itens que medem a motivação inspiradora	32
Tabela 8 - Itens que medem a estimulação intelectual	33
Tabela 9 - Itens que medem a consideração individualizada	33
Tabela 10 - Itens que medem a liderança transacional.....	34
Tabela 11- Itens que medem a satisfação com o trabalho	34
Tabela 12- Tabela de frequências do gênero.....	35
Tabela 13 - Tabela de frequências das classes etárias.....	36
Tabela 14 - Tabela de frequências dos níveis de formação acadêmica.....	37
Tabela 15 - Tabela de frequências do tempo no cargo	38
Tabela 16 - Interpretação dos valores do alfa de Cronbach	39
Tabela 17 - Alfas de Cronbach para os itens da influência idealizada.....	39
Tabela 18 - Alfas de Cronbach para os itens da motivação inspiradora	40
Tabela 19 - Alfas de Cronbach para os itens da estimulação intelectual	41
Tabela 20 - Alfas de Cronbach para os itens da consideração individualizada.....	42
Tabela 21 - Alfas de Cronbach para os itens da liderança transacional	43
Tabela 22 - Alfas de Cronbach para os itens da satisfação com o trabalho	44
Tabela 23 - Pesos e <i>p-values</i> de cada item de cada fator.....	45
Tabela 24 - Parâmetros de ajustamento do modelo.....	46
Tabela 25 - Covariâncias fatoriais de cada item de cada fator	46
Tabela 26 - <i>p-values</i> de cada correlação entre pares de fatores	48
Tabela 27 - Pesos fatoriais de cada fator na análise fatorial exploratória	49
Tabela 28 - Fator 1: visão estratégica e capacidade de motivação.....	50
Tabela 29 - Fator 2: carisma, empatia e afetividade.....	51
Tabela 30 - Covariâncias entre cada par de fatores e seu <i>p-value</i>	52

LISTA DE ABREVIATURAS E DE SIGLAS

AL-GB - Academia de Liderança, Guiné-Bissau

BAD - Banco Africano de Desenvolvimento

CAFRAD - Centro Africano de Formação e Pesquisa Administrativa para o Desenvolvimento.

CDEAO - Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental

CENFA- Centro de Formação Administrativa

CESAG - Centro Africano de Estudos Superior e Gestão

DENARP II - Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza

DG - Diretor Geral

ENA - Escola Nacional de Administração de Guiné-Bissau

ENA-Dakar - Escola Nacional de Administração do Senegal

MEPIR - Ministério de Economia e Integração Regional

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*

PARCA - Projeto de Apoio ao Reforço de Capacidades da Administração Pública

PECA - Programa de Reforço de Capacidades de Pilotagem da Economia e de Coordenação da Ajuda

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

RINAPE - Rede de Institutos Nacionais da Administração Pública e Equivalentes

SAB - Sector Autónomo de Bissau

UA - União Africana

UAL - Universidade Autónoma de Lisboa.

UEMOA - União Económica e Monetária do Oeste Africano

UTFPR - Escola de Governo "Professor Paulo Neves de Carvalho" da Fundação João Pinheiro
– Brasil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná

INTRODUÇÃO

Desde a génese das teorias do comportamento organizacional, foram-se sistematizando e classificando os diversos tipos de liderança e os respetivos impactos no desempenho e sucesso das organizações (Cunha et al., 2016). A Guiné-Bissau é um país em vias de desenvolvimento, enfrentando desafios de ordem económica, política e social complexos (Leandro & Gonçalves, 2022). Chau et al. (2022) concluiu que existe um impacto positivo do tipo de liderança transformacional na *performance* dos serviços públicos de uma nação em vias de desenvolvimento (Vietname). Sendo a Escola Nacional de Administração (ENA) em Guiné-Bissau a principal instituição estatal, que tem por missão formar os novos quadros para a administração pública, coloca-se a questão de saber se o tipo de liderança na própria ENA e a sua cultura organizacional favorecem a formação de novos quadros com propensão para ambientes de trabalho caracterizados por tipos de liderança transformacional. A cultura institucional de uma organização de ensino superior (neste caso, a ENA), e as boas práticas de liderança, tendem a repercutir-se de forma positiva na formação dos seus alunos. Akanji et al. (2020) estudaram o fenómeno inverso nas universidades da Nigéria. Assim sendo, esta dissertação de mestrado procura estudar o impacto do estilo de liderança na ENA nos seus colaboradores, nomeadamente na dimensão da sua satisfação com o trabalho. De acordo com (Mujkić et al. (2014), espera-se observar que o tipo de liderança transformacional seja aquele que melhor impacto tem na satisfação dos colaboradores.

A Guiné-Bissau é um país situado na costa ocidental de África e tem uma população estimada de 2,1 milhões de habitantes (World Bank Group, 2023). É limitada a Norte e Leste pela República do Senegal, a Oeste pelo Oceano Atlântico e a Sul pela República da Guiné-Conacri. A sua superfície territorial é de 36.125 km², da qual 34.500 km² é território continental, e a restante está distribuída pelos arquipélagos dos Bijagós, com 88 ilhas e ilhéus, separados do continente pelos rios Geba, Pedro Álvares, Bolama e Canhabaque.

Existem cerca de trinta etnias no País. No entanto, cinco grupos étnicos representam mais de 85% do total da população - Fula, Balanta, Mandinga, Manjaco e Papel. Além da diversidade étnica, no país coabitam também diferentes credos religiosos como muçulmanos, católicos, protestantes e animistas. A língua oficial é o português, sendo que o crioulo é a língua de comunicação oral mais utilizada em todo o território nacional. A Guiné-Bissau é constituída por oito regiões Bafatá, Biombo, Bolama (formada por 88 ilhas e ilhéus), Cacheu, Gabu, Oio, Quinara e Tombali, e um Setor Autónomo de Bissau (SAB).

É neste contexto sociogeográfico e cultural, que para dar resposta às necessidades administrativas do país, é fundado em 1982 o Centro de Formação Administrativa (CENFA), atualmente denominado por Escola Nacional de Administração (ENA), através do Decreto n°5/2009, de 21 de janeiro 2010. A ENA tem promovido a capacitação e a formação de quadros nacionais em diversas áreas, nomeadamente em Administração, Contabilidade e Gestão, com foco nas competências pessoais, habilidades e atitudes. A sede principal da ENA está situada em Bissau, na zona industrial de Brá. A ENA estende-se pelo território nacional, através das sedes provinciais em Canchungo (Norte), Buba (Sul) e Bafatá (Leste).

As instalações da sede principal da ENA situam-se numa área extensa com vedação. As atuais dependências físicas, construídas no ano 1995, tinham sido destruídas durante o conflito político e militar de 7 de junho de 1998, e foram restauradas e reequipadas recentemente (2018), no âmbito do Projeto de Apoio ao Reforço de Capacidades da Administração Pública (PARCA), com financiamento do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), encontrando-se atualmente em bom estado de conservação.

A área administrativa dispõe de mais de 15 gabinetes, um consultório médico e uma sala de reunião. Dispõe de três módulos, com um total de 34 salas de aulas, 2 salas de informática equipadas com computadores, 2 salas de professores, casas de banho e demais dependências pedagógicas. O espaço conta ainda com um auditório com capacidade para 200 pessoas e um refeitório recentemente construído de raiz. As condições de acesso são adequadas para pessoas portadoras de necessidades especiais, ou seja, pessoas com deficiências físicas.

A ENA tem como objetivo, formar e desenvolver as competências profissionais de Agente de Administração Pública e Privada, visando inovar, alcançar resultados e servir à sociedade. Ainda tem por objetivo, contribuir através da investigação científica e da assessoria técnica, para o aperfeiçoamento e a modernização da Administração Pública, do sector privado, reforçando igualmente a capacidade do Governo na elaboração das políticas de desenvolvimento sustentável.

A ENA é uma instituição de formação técnica e superior (não universitária) vocacionada para a formação de quadros para a administração pública e privada, com competências de gestão adaptadas aos tempos modernos. Em termos estratégicos, pretende contribuir para a reforma e a modernização da administração pública e privada na Guiné-Bissau, através da implementação de práticas inovadoras e pela prestação de um serviço de qualidade.

De momento em Bissau, oferece dois cursos iniciais: Médio e Licenciatura. Igualmente oferece cursos de curta duração em vários domínios, nomeadamente, Liderança e Serviço Público, Desenvolvimento Pessoal, Integridade, Género, Informática Aplicada, Assistente Administrativo e Secretário, Elaboração e Gestão de Projetos, Empreendedorismo e Inovação, Contabilidade Básica, Documentação e Arquivo, Orçamento Participativo, Orçamento Sensível ao Género, Ética e Deontologia Profissional, Estatística Básica, Línguas Estrangeiras, Recrutamento e Seleção, entre outros.

Nas regiões, os cursos que lecionam variam, consoante as parcerias que obtêm e o financiamento. Muitos cursos, na região de Cacheu, são financiados através de associações de emigrantes, com destaque nos cursos de gestão e de informática.

No quadro de parceria, a ENA tem cooperado com vários parceiros de desenvolvimento, tais como o Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), a União Europeia, o Centro Africano de Formação e Pesquisa Administrativa para o Desenvolvimento (CAFRAD), a Rede de Institutos Nacionais da Administração Pública e Equivalentes (RINAPE), a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO), a União Económica e Monetária de Oeste Africano (UEMOA), União Africana (UA), Escola Nacional de Administração do Senegal (ENA-Dakar), Centro Africano de Estudos Superior e Gestão (CESAG), Escola do Governo "Professor Paulo Neves de Carvalho" da Fundação João Pinheiro – Brasil, Universidade Tecnológica Federal do Paraná UTFPR e entre outros.

Diversos programas estratégicos, tais como o “Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza” - DENARP II (Fundo Monetário Internacional, 2011) e o Memorando Económico do País (Banco Mundial, 2015) têm servido de orientação estratégica para ações do governo de Guiné-Bissau, entre as quais se encontra o Programa de Reforço de Capacidades de Pilotagem da Economia e de Coordenação da Ajuda (PECA). Na sequência das recomendações destes programas no âmbito da melhoria da Administração Pública, contando também com a assistência técnica e financeira dos parceiros PNUD, BAD e Banco Mundial, a ENA tem vindo a adequar as suas ações de formação e a reforçar as capacidades dirigidas a quadros ministeriais e serviços públicos, principalmente.

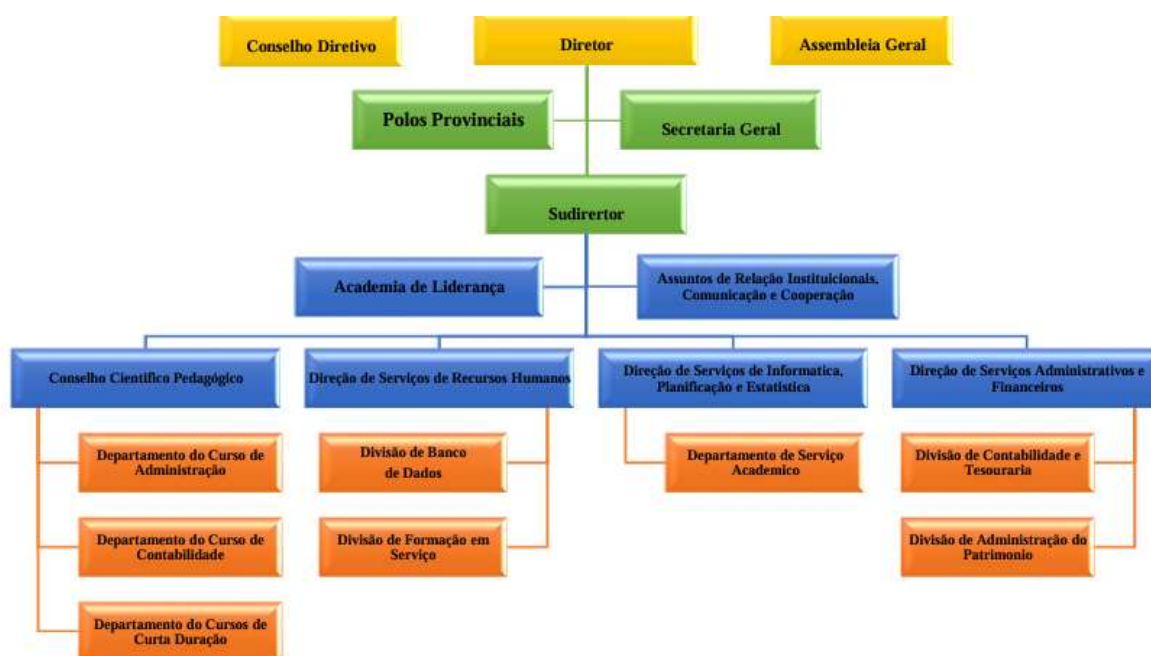
De 2016 a 2019, a ENA apoiou o projeto do PNUD "Criar condições para a governação local e nos trabalhos de campo e na elaboração de cadernos pedagógicos e capacitação das equipas técnicas regionais e setoriais, bem como capacitação dos órgãos de comunicação social

e dos dirigentes locais, nas regiões de Cacheu, Gabu e Quinará. Também em parceria com o PNUD, a ENA criou em 2021 a Academia de Liderança (AL-GB), que tem como objetivo formar agentes de mudança, para a promoção da paz e do desenvolvimento socioeconómico.

A ENA possui um ideário de valores, sobre os quais pretende apoiar a sua identidade e apoiar o trabalho que desenvolve: profissionalismo; lealdade ao interesse público; rigor e de transparência; respeito e comprometimento; responsabilidade e credibilidade; parceria e internacionalização.

O organograma da ENA é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Organograma da ENA



Fonte: ENA

Com o presente trabalho, pretende-se analisar o impacto do estilo de liderança na Escola Nacional de Administração (ENA) nos seus colaboradores, considerando as chefias de topo e as chefias intermédias. O impacto sobre os colaboradores pode referir-se a variados fatores, tais como: sentimento de pertença e de compromisso com a instituição, colaboração entre trabalhadores, confiança entre colegas e dirigentes, bem-estar emocional, condições de trabalho, remuneração, entre outros. Esta dissertação irá considerar apenas o fator relativo à satisfação dos colaboradores com o seu trabalho.

Sendo as instituições de ensino superior agentes de grande importância no progresso social e económico de um país, a melhoria da liderança nessas instituições, como seja a ENA, pode ser decisiva na contribuição para o desenvolvimento e prosperidade da Guiné-Bissau, e em particular para a melhoria da qualidade de vida dos seus cidadãos. Tendo o autor desta dissertação passado pela ENA e mantido contactos que lhe permitem acesso privilegiado à administração e aos seus colaboradores, surgiu-lhe como uma oportunidade de pesquisa útil e de execução viável estudar o impacto do estilo de liderança da ENA nos seus colaboradores. A compreensão de como esse estilo de liderança afeta o desempenho, a motivação e a satisfação dos colaboradores poderá contribuir para elaborar recomendações de melhoria que melhorem a instituição, quer na sua eficiência organizacional, quer no bem-estar e cultura dentro da organização.

Para além desta breve introdução, esta dissertação está estruturada em três capítulos principais, seguidos da conclusão, apêndices e referências bibliográficas. No capítulo 1 é efetuado um enquadramento teórico dos conceitos subjacentes às questões de pesquisa, fazendo uma introdução às teorias de liderança. Descreve-se alguns dos principais estilos de liderança mais comuns na literatura académica, bem como o impacto dos estilos de liderança nos colaboradores, nomeadamente no que se refere à sua relação com a satisfação no trabalho. No capítulo 2, as questões de investigação desta dissertação são formalizadas como hipóteses estatísticas que serão testadas e é descrito o método de recolha de dados, a amostra e o inquérito, ou instrumento de medida. No capítulo 3, procede-se à análise estatística dos dados recolhidos, caracterizando os dados sociodemográficos da amostra, realizando os testes de confiabilidade relativos ao instrumento de medida, e realiza-se as análises fatoriais confirmatória e exploratória para testar as hipóteses. Finalmente, apresentam-se as conclusões, com uma análise crítica dos resultados obtidos e indicam-se sugestões para uma eventual melhoria ou continuação deste trabalho de estudo de caso sobre o impacto do estilo de liderança na satisfação com o trabalho, nos trabalhadores da ENA.

CAPÍTULO 1 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1 Conceito de liderança

Segundo (Lameiras, 2010) a palavra “liderança” está etimologicamente relacionada com o substantivo “líder”, proveniente do inglês “*leader*”, aquele que dirige (do latim “*dirigere*”), conduz, governa, chefia ou é responsável pelo percurso e orientação de uma organização, instituição ou de um grupo. Esta palavra surge na linguagem associada a diversos acontecimentos históricos, políticos, religiosos e sociais, nos quais a liderança de determinados indivíduos (líderes) parece ter sido determinante para os resultados ocorridos, tais como Júlio César, Alexandre Magno, Ghandi, Churchill, etc. (Yukl, 2012).

A incorporação da palavra “liderança” no vocabulário científico das Ciências Sociais, e particularmente no âmbito da Gestão de Organizações, originou múltiplas interpretações e significados segundo diferentes autores (Bergamini, 1994, p. 88), pois cada um deles tende a interpretá-lo segundo a sua perspetiva pessoal e com os aspetos que mais lhe interessam para o fenómeno que pretendem estudar. Sendo o conceito de liderança tão complexo e ambíguo, desenvolveram-se infindáveis termos para o precisar, sem que se tenha alcançado uma definição universal. No entanto, existe um consenso maioritário entre os cientistas comportamentais de que a liderança é um fenómeno real e importante na eficiência das organizações (e necessário em todos os tipos de organizações, nomeadamente nas empresas), podendo ser dada uma definição do conceito, na sua forma mais simples e imediata.

A liderança é uma atividade, ou modo de proceder, através do qual se influencia um grupo de pessoas (ou um indivíduo) no sentido de compreenderem um objetivo que se pretende alcançar, tenham vontade de alcançá-lo e saibam o que fazer para o alcançar (Yukl, 2012). É também uma forma de facilitar e contribuir para a conjugação de esforços individuais e coletivos para alcançar um objetivo comum, frequentemente só alcançável mediante a coordenação de esforços coletivos (Fielder, cit. In. Antunes & Silva, 2015).

Vários autores, tais como Bennis, Sergiovanni e Martins (cit. in Antunes & Silva, 2015), (Oliveira, 2016), reiteram e refinam a definição de liderança apresentada no parágrafo anterior, constatando-se a repetição dos seguintes conceitos, que se tornaram clássicos nessa definição:

- exercício de influência por parte do líder;
- consequências da ação do líder sobre os indivíduos que lidera (ou coordena);
- compreensão dos objetivos comuns que se deseja alcançar;
- vontade de fazer o que for necessário para alcançar esses objetivos.

Nesta definição de liderança, poderá questionar-se se o exercício dessa influência sobre os outros será uma técnica (um procedimento que pode ser aprendido) ou uma arte (uma forma de proceder, que requer competências para além dos simples procedimentos técnicos e estratégicos, e que requer talentos pessoais).

No que se refere ao propósito, ou motivação do líder no exercício da sua liderança (influência), Blanchard (2019) defende que o líder de alta direção tem uma capacidade (e responsabilidade) de causar um impacto direto sobre os colaboradores sob a sua liderança e indireto sobre o bem maior da sociedade. Este tipo de observação enquadra-se no campo da ética, no qual o bom exercício de um cargo de liderança deverá ser orientado para o bem comum da organização, das pessoas e da sociedade, e não numa procura egoísta do benefício do próprio líder, na qual a organização e os colaboradores seriam meios para alcançar os seus propósitos.

As pessoas que integram as organizações não são autómatos, que desempenham incondicionalmente os seus deveres. A sua saúde física e psíquica, o seu estado anímico e emocional, a sua satisfação com o ambiente de trabalho, compõem uma teia de fatores que influenciam a sua motivação e o seu desempenho. Ali & Kashif (2020) destacam a liderança ressonante, isto é, aquela que gera uma cultura empresarial de apoio mútuo e um bom ambiente de trabalho, com benefícios para a vida emocional dos colaboradores, favorecendo a produtividade, a proatividade e a eficácia dos esforços realizados para alcançar os resultados desejados.

A dimensão ética da liderança no relacionamento entre o líder e os liderados foi abordada por (Oliveira, 2016), onde é feita a distinção entre a liderança autoritária, baseada no exercício de um poder hierárquico, e a liderança por persuasão, empatia, carisma ou ainda derivada de um mérito legítimo e reconhecido pelos liderados. Esta dimensão ética é bidirecional, não se referindo exclusivamente ao líder, mas também exigindo uma integridade de carácter (valores universais, lealdade, responsabilidade, compromisso, etc.) dos liderados (Duluc, 2001) e (Sergiovanni, 2004). Os líderes das organizações, ou os membros da alta direção, têm uma grande responsabilidade sobre o ambiente da organização e pela motivação dos recursos humanos.

Um bom líder deverá ser capaz de criar um ambiente de trabalho motivador e conhecer as características e talentos dos seus colaboradores, por forma a valorizar os mesmos. A sua presença e modo de atuação deverão ser coerentes com a sua visão e liderança, pois essa integridade entre discurso, pensamento e ação serão inspiradores de confiança nos

colaboradores. O líder deverá ser capaz de assumir riscos, modelar a cultura própria da organização e definir as estratégias convenientes para alcançar os objetivos da organização.

A liderança é importantíssima em diversos âmbitos da sociedade, e no caso das empresas, os líderes são os principais responsáveis pela orientação e funcionamento da organização (Chiavenato, 2022). Segundo Lacombe & Heilborn (2008), os líderes não são (necessariamente) gestores, no sentido formal. Um líder é alguém que é visto como o principal responsável por alcançar os objetivos do grupo, podendo exercer uma influência direta ou indireta.

É habitual distinguir as funções de liderança e de gestão, no que se refere aos seus contextos e propósitos. A liderança refere-se à atividade de motivar, inspirar e orientar os liderados, no sentido de trabalharem com vista a alcançar um objetivo comum. Por outro lado, a gestão diz respeito à atividade de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais e financeiros, de modo a atingir os objetivos da forma mais eficiente. A atividade de gestão está focada nos processos, na sua execução e no seu controlo (ou retificação). Numa organização, é necessária a coexistência das duas funções: boa liderança e boa gestão.

1.2 Teorias de liderança

As teorias de liderança surgem pela primeira vez no início do século XX (Yukl, 2012), com uma abordagem principalmente orientada para os traços de personalidade dos líderes e nos seus padrões comportamentais (teorias “*behavioristas*”):

- Teorias dos traços de personalidade: analisam sobretudo as características de personalidade dos líderes que lhes são próprias, nomeadamente o carisma, a empatia, e determinados tipos de inteligência (como por exemplo, emocional);
- Teorias comportamentais (ou “*behavioristas*”): observam e prevêm a atuação do líder para com os grupos liderados;
- Teorias de liderança situacional e contingencial: analisam a forma como a liderança se adapta em função do perfil dos liderados, e a eficácia da liderança em diferentes ambientes ou contextos de trabalho;
- Teoria de liderança transacional: a persuasão ou influência da liderança é realizada através de um sistema de recompensas e de punições atribuídas consoante os liderados correspondem ao que lhes é indicado.

A partir da década de 80 do século XX, os investigadores nas ciências empresariais começam a interessar-se noutras dimensões da liderança, nomeadamente na relevância dos aspetos emocionais e simbólicos do líder, das suas atitudes e interações com os liderados. É neste contexto que surgiram teorias contemporâneas de liderança, nomeadamente:

- Liderança transformacional: a atuação do líder é inspiradora e motivadora, promovendo o desenvolvimento e a iniciativa dos indivíduos, mobilizados para o bem e o objetivo comum da organização;
- Liderança carismática: a persuasão do líder sobre os liderados é realizada através do seu carisma e de um certo poder de persuasão com a sua personalidade, linguagem, e com a transmissão da sua visão estratégica e otimista para o futuro;
- Liderança ressonante: o líder goza de qualidades ao nível da inteligência emocional que criam um bom ambiente e cultura de trabalho na organização.

A lista precedente não é exaustiva, pois poder-se-iam acrescentar outras teorias (tais como a de liderança autêntica, liderança servidora, liderança ética, liderança situacional, liderança digital, liderança adaptativa, liderança relacional), mas todas elas têm em comum uma maior preocupação na análise da dinâmica da relação entre o líder e os liderados, com considerações de ordem ética e humanista.

A evolução das teorias e estudos sobre a liderança são mostradas na Tabela 1, onde Cunha et al. (2016) identifica quatro períodos onde predominaram diferentes abordagens e teorias sobre liderança.

Tabela 1 - Evolução dos estudos da liderança

Período histórico	Abordagens	Definições/Visões
Até à década de 40	Traços de Personalidade	A liderança é um atributo que nasce com o líder - é inato
Década de 40 à de 60	Comportamento do líder	A liderança eficaz está relacionada com o tipo de comportamento do líder
Finais da década de 60 até início da década de 80	Variáveis situacionais/contingenciais	O contexto influencia a eficácia da liderança
Anos 80	Novas perspetivas de liderança	A liderança depende da visão do líder

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2016)

De acordo com Yukl (2013, p. 10), a dificuldade da tarefa de sistematização e classificação das teorias de liderança pode ser facilitada mediante a identificação da variável observada a que se dá maior importância: características dos líderes; características dos seguidores ou liderados; características do contexto, situação ou ambiente.

Tabela 2 - Características e variáveis observadas

Características	Variáveis
do líder	traços de personalidade, motivação; valores e integridade moral; confiança e otimismo; competência e experiência profissional; comportamento ou modo de liderança; estratégias de exercer influência; percepção e discernimento sobre as características dos liderados; filosofia de vida e postura perante a realidade corporativa e do mundo.
dos seguidores ou liderados	traços de personalidade (necessidades, valores, auto-percepção); confiança e otimismo; competência e experiência profissional; percepção e discernimento das características do líder; sintonia com o líder; compromisso e capacidade de sacrifício pelos objetivos; satisfação com o trabalho e com o líder; cooperação e confiança recíproca.
do contexto ou situação	tipo e dimensão da organização; cargo, poder e autoridade do líder; estrutura e complexidade dos projetos; cultura organizacional; instabilidade e incerteza futuras; dependências externas e constrangimentos; valores culturais e nacionais.

Fonte: Adaptado de Yukl (2013, p. 10)

1.3 Estilos de liderança

Cada uma das diversas teorias de liderança definem os estilos de liderança que observam e sistematizam. Apresenta-se de seguida três estilos de liderança (Chiavenato, 2022)

considerados habitualmente entre as teorias clássicas de liderança: liderança autoritária, liderança democrática e liderança “*laissez-faire*” (ou liberal).

No estilo de liderança autoritária (ou autocrática), o líder decide e impõe unilateralmente a direção e as tarefas que devem ser executadas, sem escutar as opiniões dos liderados. Este estilo de liderança privilegia o controlo e a eficiência através de uma disciplina rígida, frequentemente define metas individuais, comunica unidireccionalmente (hierarquicamente de cima para baixo), tende a controlar ou evitar a discussão com os liderados e a dominar as interações (Chira, 2016). Em geral, a liderança autoritária pode gerar frustração, rejeição e agressividade entre os colaboradores, devido ao ambiente de coerção que frequentemente é gerado, que atuam num ambiente de receio por eventuais consequências de retaliação ou demissão no caso de incumprimento. No entanto, a liderança autoritária poderá ser adequada em situações de crise, ou quando a rapidez de decisão e ação for crucial. É o exemplo do estilo de liderança clássico nas hierarquias militares, mas também das organizações de um Estado em situações de calamidade ou emergência (pandemia COVID-19, ou incêndios florestais).

Num extremo oposto, situa-se o estilo de liderança democrática (ou participativa), no qual o líder tem em consideração os contributos e a opinião dos seus colaboradores (liderados ou seguidores) para a tomada de decisões, tendo em conta os seus interesses (Yukl, 2012). Na liderança democrática, está subjacente uma conceção de igualdade de valor de todo o ser humano, sendo os colaboradores envolvidos na definição dos objetivos e nos meios para alcançá-los. Essa atitude fomenta uma maior criatividade e compromisso na realização dos trabalhos. É um tipo de liderança que se adequa sobretudo a equipas experientes, com perfis de iniciativa e de inovação, e com gosto em partilhar com os outros os conhecimentos individuais. No entanto, o estilo de liderança democrático requer uma especial capacidade do líder em encontrar o equilíbrio entre a escuta das opiniões dos liderados, e a capacidade de decisão após a ponderação das diversas contribuições (Yukl, 2012). Embora a liderança democrática seja um dos estilos de liderança habitualmente mais eficazes, existem exceções. Tal é o caso, por exemplo, em equipas onde as funções de cada colaborador não estejam bem definidas, ou quando o tempo disponível seja escasso. Em tais circunstâncias, a liderança democrática poderá ser o estilo de liderança menos adequado.

Num outro estilo de liderança, designada por “*laissez-faire*” (deixar fazer, ou liberal), o líder praticamente exclui-se da intervenção, evitando tomar decisões ou assumir responsabilidades, dando total liberdade e autonomia aos membros da equipa para decidirem e

trabalharem conforme entenderem (Wren et al., 2002). Poderá funcionar bem no caso de equipas altamente qualificadas e dotadas de muita autonomia, maturidade, responsabilidade e autoconfiança, dispensando assim a necessidade de supervisão permanente. Num contexto negativo, por vezes a liderança “*laissez-faire*” é um resultado da negligência ou fraqueza do líder, que se abstém de intervir (decidir) enquanto eventuais falhas e erros não atinjam excessivas proporções. Este tipo de atitude negligente pode ter um impacto negativo no desempenho dos colaboradores (sobretudo com menos qualificações ou autonomia), que poderão sentir-se desmotivados, desorientados e abandonados a si próprios, incapazes de gerir adequadamente o seu tempo e as suas prioridades, e penalizados na sua progressão profissional.

Tabela 3 - Estilos de liderança e características do líder

Estilos da liderança	Características
Autocrático	O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder.
Democrático	O líder conduz o grupo, incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolvem comunicações espontâneas, francas e cordiais. Há uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.
<i>Laissez-faire</i> (ou liberal)	O líder delega totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da intensidade de suas funções a produção torna-se medíocre. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2022)

Tabela 4 - Características operacionais dos estilos de liderança

	Liderança Autocrático	Liderança Democrático	Liderança <i>laissez-faire</i>
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com

	participação do grupo.	estimulado e assistido pelo líder.	participação mínima do líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas de trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2022)

Entre as teorias de liderança modernas, ou contemporâneas, foram propostos bastantes mais estilos de liderança do que nas teorias clássicas. Apresentam-se algumas delas, com especial destaque para os estilos de liderança transformacional e também transacional.

O estilo de liderança transformacional, é um estilo que atualmente é considerado como muito desejável, no qual o líder tem a capacidade de motivar e inspirar os seus liderados ou seguidores a trabalharem de forma motivada e de excelência, para além das expectativas, superando-se e crescendo através desse trabalho. Este tipo de líder, normalmente tem um certo carisma e uma visão de futuro, suscitando entusiasmo, paixão e atraindo os seguidores para essa visão e compromisso.

O tipo de liderança transacional segue uma abordagem de liderança apoiada numa lógica de recompensas e punições consoante os liderados cumpram ou não as tarefas que lhes são delegadas, ou as equipas de trabalho alcancem ou não os objetivos determinados. Neste tipo de liderança, a prioridade consiste na execução e cumprimento de objetivos, de forma rotineira e pouco criativa.

O tipo de liderança carismática pode ter alguma sobreposição com a liderança transformacional, na medida em que o líder tem habilidade para persuadir, entusiasmar e inspirar confiança e compromisso entre os seus seguidores, através do seu carisma pessoal. Na ausência de uma sólida integridade moral do líder, pode conduzir a abusos de poder e a quase degenerar numa liderança autocrática disfarçada pelo carisma do líder.

O tipo de liderança ressonante está centrado na inteligência emocional das pessoas, contribuindo para a existência de um bom ambiente de trabalho e para o bem-estar emocional dos colaboradores.

Poderiam ser referidos outros estilos de liderança para além destes, tais como: a liderança servidora, a liderança autêntica, a liderança situacional, a liderança adaptativa, a liderança estratégica, a liderança *coaching*, a liderança burocrática e a liderança relacional. Não entraremos em detalhes sobre cada um destes estilos, uma vez que este trabalho abordará principalmente os estilos de liderança transacional e transformacional já referidos.

Uma forma adicional de classificar os estilos de liderança, consiste em agrupá-los de acordo com categorias com alguma característica subjacente, conforme a Tabela 5.

Tabela 5 - Classificação dos estilos de liderança

Características dominantes do líder	Estilo de liderança
poder e autoridade	autoritário (ou autocrático); transacional; burocrático
influência e motivação	transformacional; carismático; ressonante
flexibilidade	situacional; adaptativa; <i>coaching</i>
ética e valores	servidor; autêntico; relacional
orientado para processos	<i>laissez-faire</i> (ou liberal); estratégica; burocrática

Fonte: Adaptado de Yukl (2012)

O estilo de liderança (Yukl, 2012) do líder é um fator determinante (embora não o único) para que uma organização atinja os seus objetivos. Os estilos de liderança mais eficazes (no sentido de melhorar o desempenho organizacional e dos colaboradores) podem variar de acordo com as características específicas de diferentes organizações e ambientes de trabalho, bem como em função das circunstâncias (já foi referido, por exemplo, que em situações de guerra, catástrofe ou emergência, um estilo de liderança autoritária poderá justificar-se).

1.4 Impacto dos estilos de liderança nos colaboradores

O impacto de alguns dos estilos de liderança descritos anteriormente, nos colaboradores, é considerado como objeto de análise. As teorias clássicas de liderança (autocrática, democrática e *laissez-faire*) focam-se no comportamento do líder perante os seus seguidores, e na forma como o líder toma decisões e se relaciona com as pessoas que dirige. Por conseguinte, estas teorias observam sobretudo as características comportamentais e operacionais do líder. Contudo, também são feitas considerações acerca do impacto de cada estilo de liderança sobre as pessoas lideradas.

Segundo Smith & Timby (2005), um estilo de liderança autocrática poderá ter impactos positivos ou negativos sobre os colaboradores, dependendo de vários fatores. Entre os aspetos positivos, refira-se a clareza sobre as expectativas (os colaboradores sabem exatamente o que é esperado que façam), a eficiência em organizações bem estruturadas (dependentes sobretudo de tarefas e procedimentos rotineiros), a redução de conflitos entre os colaboradores (a autoridade não é partilhada), e a facilidade em cumprir prazos (quando todos cumprem o plano estabelecido). Quanto aos aspetos negativos que a liderança autocrática pode ter sobre os colaboradores, refira-se a falta de motivação (uma vez que os indivíduos não têm autonomia nem oportunidade de participar ativamente, nem de progredir com os seus talentos), a contribuição para um elevado nível de ansiedade e de *stress* (devido à coerção para executar ordens sem discussão ou explicação). A liderança autocrática também sufoca a criatividade e a capacidade de inovação dos colaboradores, de quem não se espera que contribuam com ideias criativas ou soluções originais, dificultando a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e com relações de confiança. A baixa motivação conduzirá também a que os colaboradores não se mantenham muito tempo na organização (elevadas taxas de rotatividade).

No estilo de liderança democrática o processo de tomada de decisão conta com a participação ativa dos colaboradores. Entre os impactos positivos que este estilo de liderança tem sobre os colaboradores, refiram-se os seguintes: maior motivação e comprometimento dos colaboradores no desempenho do seu trabalho; oportunidades de desenvolvimento das competências pessoais, tomada de iniciativa e criatividade na resolução de problemas; promoção de um bom ambiente de trabalho, com relações interpessoais baseadas no respeito mútuo e na confiança; sentimento de valorização e de reconhecimento, pois as opiniões pessoais são consideradas na tomada de decisão; estabilidade no trabalho, com maior tendência para a permanência na organização a longo prazo. Quanto aos impactos negativos do estilo de liderança democrático nos colaboradores, refiram-se os seguintes: a maior lentidão no processo de tomada de decisão; a possibilidade de conflitos, nomeadamente quando surgem divisões, ou quando as ambições pessoais causam competições entre posições divergentes; a desorientação dos colaboradores, se a participação for excessiva e o líder não souber conciliar as contribuições e definir o rumo de forma clara.

Por fim, o estilo de liderança *laissez-faire* tem os seguintes impactos positivos sobre os colaboradores: oportunidade de crescer em autonomia, capacidade de planeamento, organização e em autoconfiança; estímulo à criatividade e à inovação; contribuição para um ambiente de trabalho descontraído, com menos *stress* e com boas relações interpessoais. Entre os impactos negativos, poderemos ter: desorientação dos colaboradores e dissipação de esforços, perante a ausência de rumo ou de uma estratégia e objetivos claros; baixa produtividade, no caso de os colaboradores não trabalharem o devido sem supervisão ou metas claramente definidas; falta de retorno ou de reconhecimento se não houver uma repartição clara das responsabilidades e dos méritos, podendo gerar conflitos entre membros da equipa; dificuldade no cumprimento de prazos, na ausência de uma supervisão e da coordenação dos diversos trabalhos dos membros da equipa; desmotivação por parte de colaboradores inseguros, ou não suficientemente qualificados para trabalhar autonomamente.

As teorias de liderança contemporâneas sofreram a influência das teorias motivacionais que se desenvolveram paralelamente no âmbito da psicologia e da psicologia social. Estas teorias colocam o foco de análise sobre o impacto do líder, sua motivação e visão estratégica, sobre as pessoas lideradas, e indiretamente no sucesso em atingir os objetivos da organização. As teorias contemporâneas de liderança consideram sobretudo o impacto motivacional e

estratégico do líder e a sua forma de exercer influência e persuasão sobre os indivíduos sob a sua liderança.

Conforme foi descrito anteriormente, o estilo de liderança transacional fundamenta-se numa relação entre líder e colaboradores, baseada em recompensas e punições, tais como códigos disciplinares, políticas de remuneração, prémios e benefícios (Soardo et al., 2020). Neste sentido, pode afirmar-se que o líder de cariz transacional define claramente os objetivos o caminho para os alcançar, e 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, originando as respetivas recompensas ou punições (Berni-Junior, 2023). Os principais impactos positivos do estilo de liderança transacional sobre os colaboradores são: conhecimento claro, por parte dos colaboradores, das metas e das expectativas colocadas sobre eles, bem como os critérios de avaliação de desempenho a que serão sujeitos; aumento da produtividade e motivação para alcançar um bom desempenho, na expectativa da respetiva recompensa; eficiência na execução de tarefas repetitivas, ou no seguimento de processos bem estruturados, dependentes do cumprimento de regras e de prazos; ambiente de trabalho estável e previsível, com regras transparentes; objetividade nos critérios de avaliação do desempenho, contribuindo para um sentimento de justiça entre os trabalhadores mais esforçados (Ramos & Morais, 2021). Quanto aos impactos negativos, teremos: a perda da motivação intrínseca para a realização do trabalho, devido à excessiva dependência da motivação extrínseca (recompensas); perda de criatividade e de inovação, devido às metas rígidas e ao planeamento detalhado do que é suposto fazer-se; desgaste devido à pressão constante e ao *stress* causado pela preocupação de não alcançar os objetivos necessários para evitar penalizações e receber recompensas; a relação entre os colaboradores e o líder poderão ser meramente formais ou superficiais, sem grande envolvimento emocional, pois baseia-se na transação do trabalho solicitado pelas respetivas recompensas.

A investigação desenvolvida por Bass e Avolio (Bass & Bass, 2008) sobre o estilo de liderança transacional identificou duas dimensões ou fatores que caracterizam a forma como o líder se relaciona com os seus colaboradores:

1. **Recompensa contingente:** atribuição de prêmios ou recompensas como forma de motivar o bom desempenho dos colaboradores, pressupondo a definição clara das expectativas e das metas, bem como as respectivas recompensas;
2. **Gestão por exceção:** intervenção do líder para corrigir erros ou desvios. Diz-se que é gestão por exceção ativa quando a supervisão é frequente e o líder intervém quando deteta ou antecipa a ocorrência de algum erro (liderança proativa). A gestão por exceção diz-se passiva nos casos em que líder só atua quando o problema já ocorreu e a sua dimensão justifica a sua intervenção (liderança reativa).

Por oposição ao estilo de liderança transacional, o estilo de liderança transformacional (Bass & Riggio, 2006) caracteriza-se pela capacidade de o líder transmitir a sua visão de forma atrativa, inspirar, motivar e contribuir para o crescimento e transformação dos colaboradores, no sentido de alcançarem não só os objetivos organizacionais delineados, mas também o seu próprio desenvolvimento.

Segundo Bass e Avolio (Bass & Bass, 2008), o estilo de liderança transformacional caracteriza-se por quatro dimensões ou fatores:

1. **Influência idealizada:** o líder transmite uma imagem de integridade, respeitabilidade, coerência, que o tornam um modelo inspirador a ser seguido, digno de confiança e de admiração, o que lhe concede uma autoridade (não autoritarismo) natural que não é imposta, mas consentida;
2. **Motivação inspiradora:** o líder consegue transmitir aos colaboradores a sua visão, e o seu otimismo e encorajamento, persuade os colaboradores a aderir e interiorizar a sua visão, gerando sentimentos de confiança, de lealdade, e de comprometimento;
3. **Estimulação intelectual:** o líder estimula a criatividade e o pensamento crítico, encorajando os colaboradores a propor ideias e soluções inovadoras, tolera os erros e incentiva a experimentação;
4. **Consideração individualizada:** o líder demonstra na prática uma preocupação autêntica pelo bem de cada colaborador, conhecendo as especificidades, necessidades e aspirações de cada colaborador, podendo atuar como um mentor (*coach*) e contribuindo para o crescimento e desenvolvimento pessoal de cada um.

1.5 Estilos de liderança e satisfação com o trabalho

A satisfação com o trabalho tem sido um fenómeno amplamente estudado, quer pela preocupação ética pelo bem-estar e equilíbrio psíquico dos colaboradores, quer pelo interesse das próprias organizações em terem trabalhadores satisfeitos para o benefício da organização, seguindo a máxima de que “trabalhadores satisfeitos são mais produtivos” (Rego & Cunha, 2007).

Pode-se definir a satisfação com o trabalho como um efeito emocional positivo ou agradável, relacionado com a apreciação subjetiva que o indivíduo faz do seu trabalho e da sua inserção na organização (Belias & Koustelios, 2014). O grau de satisfação com o trabalho também está relacionado com o grau de sucesso do indivíduo em alcançar os seus objetivos (Cunha et al., 2016). Lee-Kelley et al. (2007) consideram que a satisfação no trabalho se traduz na atitude do colaborador, no seu gosto e boa disposição geral na execução do seu trabalho e na sua inserção no ambiente de trabalho.

Ao longo do tempo foram desenvolvidas várias teorias sobre a satisfação no trabalho (Tietjen & Myers, 1998). Atualmente, não existe uma teoria sobre a satisfação no trabalho que seja consensual, embora exista uma tendência para a integração de mais do que uma teoria para uma compreensão mais ampla do fenómeno. As abordagens contemporâneas contemplam conceitos como o bem-estar organizacional, a psicologia do indivíduo e a adaptação pessoa-ambiente, e podem complementar duas teorias clássicas que continuam sendo utilizadas:

1. Teoria da discrepância (Locke, 1969): a satisfação no trabalho é determinada pelo grau de correspondência entre as expectativas do colaborador e a realidade que experiencia;
2. Modelo das características do trabalho (Hackman & Oldham, 1976): a satisfação com o trabalho depende principalmente de cinco fatores - a variedade de competências, a identidade da tarefa, o significado da tarefa, a autonomia e o retorno (*feedback*).

A satisfação com o trabalho é um construto multidimensional, ou seja, possui várias dimensões ou fatores, que podem ser organizados da seguinte forma (Rego, 2001), (Cunha et al., 2016):

1. Fatores intrínsecos:
 - a. significado do trabalho: apreciação que o trabalhador faz do valor do seu trabalho e do impacto do mesmo;

- b. autonomia: em que medida o trabalhador tem poder sobre a definição do seu próprio trabalho;
 - c. crescimento pessoal e desafios: oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, bem como progressão de carreira;
 - d. reconhecimento: valorização por parte da empresa do mérito e trabalho do colaborador.
2. Fatores extrínsecos:
- a. remuneração e benefícios: satisfação com as retribuições auferidas pelo seu trabalho;
 - b. condições de trabalho: ambiente físico de trabalho seguro, confortável, com meios materiais adequados;
 - c. estabilidade no emprego: sentimento de segurança quanto ao futuro profissional;
 - d. Política organizacional: a cultura da organização traduz-se em clareza na comunicação das normas e processos, e procede de forma justa.
3. Fatores relacionais:
- a. relacionamentos interpessoais: as relações e interações entre os colaboradores nos diferentes níveis hierárquicos são de boa qualidade;
 - b. estilo de liderança: o estilo de liderança é acolhido de forma positiva;
 - c. clima organizacional: existe um ambiente de trabalho de respeito, colaboração e confiança.
4. Fatores pessoais:
- a. compatibilidade entre o colaborador e a organização: o colaborador partilha os valores e a cultura da organização;
 - b. expectativas: os objetivos e as expectativas pessoais estão alinhados, ou são compatíveis com os objetivos da organização;
 - c. bem-estar: sentimento de bem-estar percebido pelo colaborador, relacionado com a sua estabilidade mental e emocional.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

2.1 Introdução e hipóteses de investigação

O presente capítulo descreve as técnicas e os métodos de investigação que foram utilizados para responder às questões e hipóteses da investigação.

Foi seguida uma metodologia de base quantitativa, implementada sobre os dados primários recolhidos por um questionário realizado a uma amostra da população (colaboradores da ENA).

Considerando os estilos de liderança transformacional e transaccional, pretende-se investigar o impacto de cada um desses estilos nos colaboradores, nomeadamente na satisfação com o trabalho. Assim, as duas hipóteses de investigação principais que se consideram, são:

Hipótese H_A: O estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

Hipótese H_B: O estilo de liderança transaccional tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

No que diz respeito ao impacto da liderança transformacional na satisfação dos trabalhadores com o trabalho, podemos decompor a hipótese H_A em quatro sub-hipóteses, correspondentes a quatro dimensões do tipo de liderança transaccional:

Hipótese H_{A1}: A Consideração Individualizada tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

Hipótese H_{A2}: A Estimulação Intelectual tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

Hipótese H_{A3}: A Influência Idealizada tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

Hipótese H_{A4}: A Motivação Inspiradora tem um impacto positivo na satisfação dos trabalhadores com o trabalho.

Quanto à liderança transaccional, a teoria (Berrelha, 2016) (Bass & Avolio, 2011) considera três das suas dimensões (recompensa contingente, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva). No entanto, a discriminação destes fatores (ou dimensões) exigiria um aumento considerável do número de perguntas do questionário, com maior dificuldade de obtenção de respostas. Por outro lado, alguns estudos (Judge & Piccolo, 2004) referem dificuldades na validade ou consistência dos fatores gestão por exceção (passiva ou ativa).

Assim sendo, optou-se por reduzir o número de perguntas e não discriminar as dimensões da liderança transacional, não decompondo a hipótese **H_B** em sub-hipóteses.

2.2 População e amostragem

Para a recolha dos dados, foi utilizada a técnica de inquérito por questionário, que é um método que possibilita a investigação quantitativa através de um conjunto de perguntas estruturadas, com respostas quantificáveis (frequentemente, em escalas de Likert). Consiste em recolher dados diretamente junto da amostra da população (que se supõe ser representativa) através de um questionário. Habitualmente o questionário consiste em algumas perguntas sobre os dados sociodemográficos do inquirido, seguidas das perguntas específicas relativamente às hipóteses que se pretendem testar.

A população em estudo deste trabalho é o conjunto de todos os funcionários, abrangidos pelos serviços prestados na ENA, nos diversos departamentos.

Foi realizada uma amostragem por conveniência entre 4 e 26 de março de 2024 aos funcionários que se disponibilizaram para responder aos inquéritos em suporte de papel. A dimensão da amostra foi de N=44.

2.3 Instrumento de medida

A primeira parte do inquérito recolhe variáveis de caracterização sociodemográfica do respondente: género, idade, habilitações académicas e tempo do exercício no cargo.

A segunda parte do inquérito, é o instrumento de medida propriamente dito, correspondendo à recolha das opiniões dos liderados relativamente aos seus superiores (líderes) através de afirmações que medem diversos aspetos do estilo de liderança, e também sobre a satisfação com o trabalho.

O instrumento de medida utilizado para a medição dos fatores relativos aos estilos de liderança na ENA foi inspirado no Questionário Multifatorial de Liderança (*Multifactor Leadership Questionnaire* - MLQ) desenvolvido por Bass & Avolio (2011), na tradução para português contida na dissertação de mestrado de Berrelha (2016). Também foram incluídos alguns itens para a medição da satisfação com o trabalho, baseado ainda na mesma dissertação (Berrelha, 2016). Optou-se por limitar a extensão do questionário (excetuando a caracterização sociodemográfica) a 35 itens, por forma a que os respondentes colaborassem de forma mais diligente, sem serem desmotivados pela eventual extensão do inquérito.

A ordem pela qual as questões surgem no inquérito pode ser analisada no Apêndice I.

De seguida apresentam-se as questões agrupadas pelos diversos fatores medidos.

No estilo de liderança transformacional, foram medidos quatro fatores:

1. Influência idealizada (atributos, comportamentos e carisma);
2. Motivação inspiradora;
3. Estimulação intelectual;
4. Consideração individualizada;

Embora a tradução para língua portuguesa do instrumento de medida original esteja validada, como o instrumento de medida adotado foi uma adaptação do instrumento original (com a eliminação de algumas perguntas), procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória (cujos detalhes se encontram na seção 3.3), que sugeriu o agrupamento de algumas questões em fatores diferentes daqueles em que se encontravam no instrumento de medida original (Berrelha, 2016). O agrupamento dos itens por fatores apresentados nas tabelas seguintes tem em conta essas alterações pontuais no agrupamento de algumas perguntas, por motivos de validade estatística sugerida pela análise fatorial confirmatória.

Tabela 6 - Itens que medem a influência idealizada

Fator 1: Influência idealizada (atributos, comportamentos e carisma)	
Item	Afirmação
5	Impõe respeito a toda a gente
6	É para mim um modelo a seguir
7	Representa para mim um símbolo de êxito e de realização
14	Sinto orgulho em estar associado a ele
24	Sabe transmitir-me sentido de missão

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

Tabela 7 - Itens que medem a motivação inspiradora

Fator 2: Motivação inspiradora	
Item	Afirmação
2	Sinto-me bem junto dele.
12	É uma fonte de inspiração
13	Dá motivação e cria um clima organizacional e de harmonia para a sua equipa.
16	Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro

17	Inspira lealdade para com a organização
18	Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta
20	Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar
26	Aumenta a minha motivação para o sucesso
27	Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer
28	Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

Tabela 8 - Itens que medem a estimulação intelectual

Fator 3: Estimulação intelectual	
Item	Afirmação
9	Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim
15	As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão
21	Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro
29	Incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho
30	Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

Tabela 9 - Itens que medem a consideração individualizada

Fator 4: Consideração individualizada	
Item	Afirmação
1	O líder leva em consideração a opinião dos seus colaboradores.
4	Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados
8	Sinto-me bem ao conversar com ele
10	Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo
19	Trata cada subordinado individualmente

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

Relativamente ao estilo de liderança transformacional, foi medido um único fator através de cinco itens. Tradicionalmente, a liderança transacional tem como fatores a recompensa contingente e a gestão passiva, por exceção, embora como foi referido, optou-se por não os discriminar e considerá-los indiferenciadamente como um único fator.

Tabela 10 - Itens que medem a liderança transacional

Fator: Liderança transacional	
Item	Afirmação
3	Com ele adquiro credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas
11	Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz
22	Sinto-me motivado no meu dia-a-dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas.
23	Utiliza métodos das lideranças que são satisfatórias
25	Não me exige mais do que o essencial

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

A escala de satisfação com o trabalho é composta por 5 afirmações, cujo grau de concordância reflete determinadas dimensões dessa satisfação. Recorreu-se a uma escala de *Likert* de concordância de cinco pontos (1: Discordo totalmente, 2: Discordo parcialmente, 3: Não concordo nem discordo, 4: Concordo parcialmente, 5: Concordo Plenamente) para efetuar a medição da satisfação com o trabalho.

Tabela 11- Itens que medem a satisfação com o trabalho

Fator: Satisfação com o trabalho	
Item	Afirmação
31	Na generalidade estou muito satisfeita(o) com este trabalho
32	Penso frequentemente em deixar este trabalho (questão invertida)
33	Na generalidade estou muito satisfeita(o) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho
34	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, está muito satisfeita com as tarefas que fazem
35	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar

Fonte: elaboração própria, adaptado de Berrelha (2016).

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Caracterização sociodemográfica da amostra

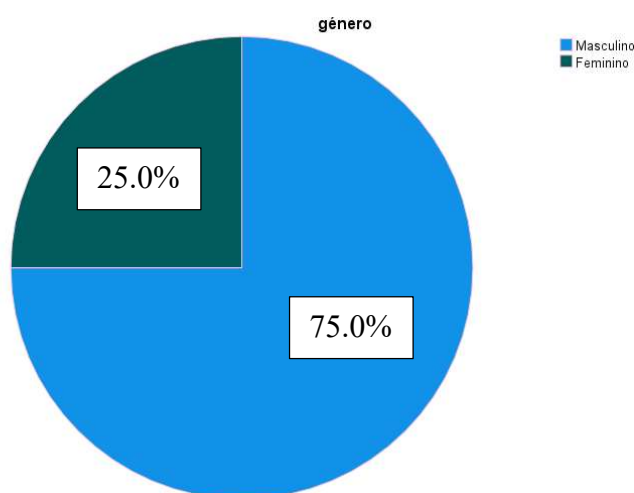
A amostra de dimensão 44 teve a seguinte distribuição quanto ao género:

Tabela 12- Tabela de frequências do género

género		
	N	%
Masculino	33	75.0%
Feminino	11	25.0%

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Gráfico 1 – gráfico circular da variável género



Fonte: elaboração própria (SPSS)

A distribuição da amostra quanto ao género é de 75% para o género masculino e de 25% para género feminino, o que revela um desequilíbrio no que se refere à distribuição de género. Uma vez que a amostra foi por conveniência, não se pode garantir que a amostra seja representativa da população dos colaboradores da ENA, quanto ao género. Apesar da Constituição da República da Guiné-Bissau, no seu Art.º 25º estabeleça o princípio da igualdade entre géneros, na realidade ainda existem muitas desigualdades entre os géneros (Gomes & Monteiro, 2020). Em particular, as mulheres assumem em maior percentagem tarefas na produção agrícola e na educação dos filhos, estando menor representadas nos cargos administrativos, nomeadamente de direção (Gomes & Monteiro, 2020).

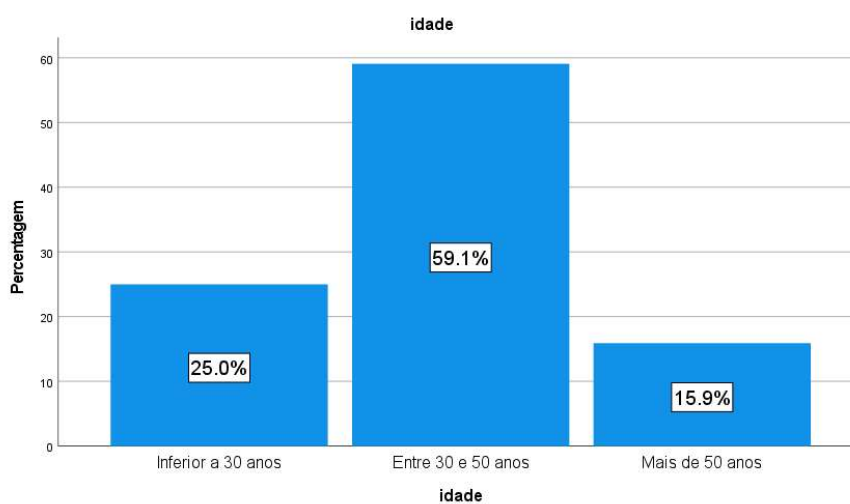
No que se refere à idade dos respondentes ao inquérito, obteve-se a seguinte distribuição por classes etárias:

Tabela 13 - Tabela de frequências das classes etárias

idade		
	N	%
Inferior a 30 anos	11	25.0%
Entre 30 e 50 anos	26	59.1%
Mais de 50 anos	7	15.9%

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Gráfico 2 - Histograma da distribuição por classes etárias



Fonte: elaboração própria (SPSS)

Constata-se que a classe etária modal corresponde às idades entre os 30 e os 50 anos, com quase 60% dos inquiridos pertencentes a esta classe.

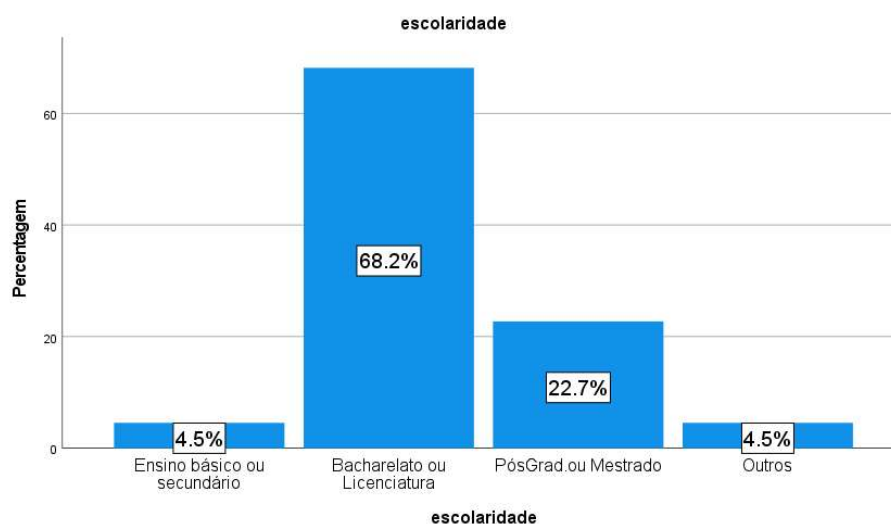
A amostra recolhida apresentou a seguinte distribuição quanto à formação académica:

Tabela 14 - Tabela de frequências dos níveis de formação académica

escolaridade		
	N	%
Ensino básico ou secundário	2	4.5%
Bacharelato ou Licenciatura	30	68.2%
PósGrad.ou Mestrado	10	22.7%
Outros	2	4.5%

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Gráfico 3 - Histograma da distribuição por grau de formação académica



Fonte: elaboração própria (SPSS)

O gráfico Gráfico 3 mostra que cerca de 91% dos colaboradores da ENA dispõem de uma formação superior (Bacharelato, Licenciatura, Pós-Graduação ou Mestrado). Os 4.5% que responderam “Outros”, não foram respostas especificadas, pelo que poderão corresponder a qualquer outro tipo de formação académica.

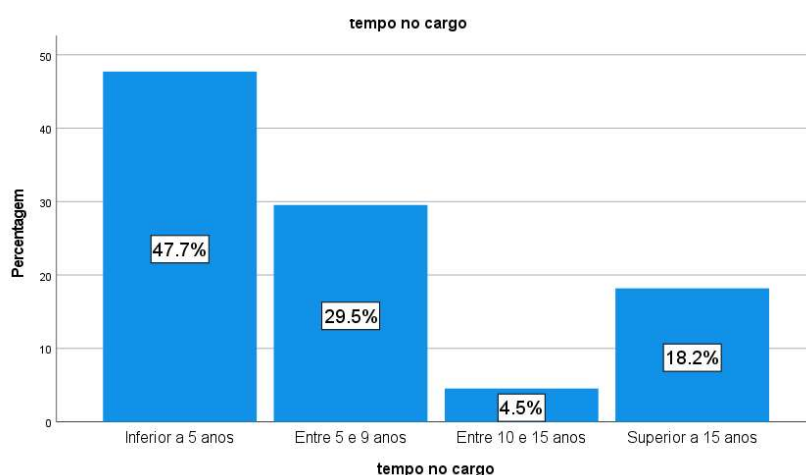
Por fim, a caracterização da amostra de acordo com o tempo no cargo de cada respondente, foi a que se apresenta na Tabela 15.

Tabela 15 - Tabela de frequências do tempo no cargo

tempo no cargo		
	N	%
Inferior a 5 anos	21	47.7%
Entre 5 e 9 anos	13	29.5%
Entre 10 e 15 anos	2	4.5%
Superior a 15 anos	8	18.2%

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Gráfico 4 - Histograma da distribuição em função do tempo no cargo



Fonte: elaboração própria (SPSS)

A classe modal da amostra, relativamente à variável “tempo no cargo” foi “inferior a 5 anos”, com quase 50% dos inquiridos respondendo dentro desta classe.

3.2 Testes de confiabilidade

O teste de confiabilidade através do alfa de Cronbach mede o nível de intercorrelação dos itens que medem um mesmo fator. O valor do alfa de Cronbach mede o nível de confiabilidade (ou de consistência interna) das escalas de medida de cada fator. Uma interpretação do nível de consistência interna das escalas de medida em função do alfa de Cronbach é a que se apresenta na tabela 16.

Tabela 16 - Interpretação dos valores do alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	Grau de confiabilidade, ou de consistência interna
$\alpha \geq 0,9$	excelente
$0,8 \leq \alpha < 0,9$	bom
$0,7 \leq \alpha < 0,8$	aceitável
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	questionável
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	mau
$\alpha < 0,5$	inaceitável

Fonte: adaptado de Maroco & Garcia-Marques (2006)

Analizou-se o nível de consistência interna dos conjuntos de itens relativos a cada um dos fatores associados ao estilo de liderança transformacional.

Começando pelo fator “Influência idealizada (atributos e comportamentos - carisma)”, obteve-se um alfa de Cronbach $\alpha = 0,887$, o que indica um bom grau de confiabilidade para estas escalas. Analisando ainda a tabela para os novos alfas de Cronbach quando algum item é removido (tabela 17) constatamos que não há vantagem em remover qualquer dos itens.

Tabela 17 - Alfas de Cronbach para os itens da influência idealizada

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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Impõe respeito a toda a gente.	10.68	20.780	.637	.882
É para mim um modelo a seguir.	11.39	19.731	.767	.853
Representa para mim um símbolo de êxito e de realização.	11.14	19.423	.759	.854
Sinto orgulho em estar associado a ele.	11.20	19.980	.695	.870
Sabe transmitir-me sentido de missão.	11.05	19.812	.777	.851

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Considerando de seguida o fator “Motivação inspiradora”, obteve-se um alfa de Cronbach $\alpha = 0,928$, correspondendo a um grau de confiabilidade excelente. Analisando a

tabela de novos alfas de Cronbach mediante a remoção de algum item, também constatamos que não se justifica a remoção de qualquer item.

Tabela 18 - Alfas de Cronbach para os itens da 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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Sinto-me bem junto dele.	25.09	95.666	.482	.931
É uma fonte de inspiração.	25.25	89.029	.642	.925
Dá motivação e criar um clima organizacional e de harmonia para a sua equipa.	25.16	88.323	.756	.918
Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro	25.20	86.678	.714	.921
Inspira lealdade para com a organização	25.18	85.920	.800	.916
Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta.	25.30	87.236	.841	.914
Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar.	25.50	88.907	.783	.917
Aumenta a minha motivação para o sucesso.	25.00	88.186	.734	.919
Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	25.07	86.949	.763	.918
Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz	24.84	89.486	.697	.921

Fonte: elaboração própria (SPSS)

O nível de confiabilidade dos itens que medem o fator “estimulação intelectual” é de $\alpha = 0,826$, ou seja, um bom nível de confiabilidade. A análise dos novos alfas mediante a exclusão de algum item é apresentada na tabela 19.

Tabela 19 - Alfas de Cronbach para os itens da 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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Transmitiu-me novas forma de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	11.73	15.459	.722	.760
As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão.	11.30	19.236	.434	.838
Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro.	11.39	15.498	.754	.751
Incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.	11.30	14.632	.777	.741
Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas	10.93	18.112	.439	.842

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Constatando-se que não se justifica a remoção de qualquer item.

Finalmente, a análise do último fator associado ao estilo de liderança transformacional, designado por “Consideração individualizada”, obteve um alfa de Cronbach $\alpha = 0,841$, correspondendo a um grau de confiabilidade bom. Mais uma vez, não se justifica a remoção de qualquer item, dado que os alfas de Cronbach nessas hipóteses não melhoram significativamente (ou pioram), como se vê na tabela 20.

Tabela 20 - Alfas de Cronbach para os itens da consideração individualizada

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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
O líder leva em consideração a opinião dos seus colaboradores.	11.89	16.754	.726	.790
Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados	11.73	16.342	.710	.792
Sinto-me bem ao conversar com ele.	11.80	16.213	.690	.796
Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	11.64	16.702	.536	.843
Trata cada subordinado individualmente	11.86	17.144	.594	.823

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Considerando agora os itens que medem o tipo de liderança transacional (alguns desses itens medindo o fator “Recompensa contingente”), obtém-se um alfa de Cronbach $\alpha = 0,769$, ou seja, um nível aceitável, embora inferior ao que desejaríamos. Contudo, o nível de confiabilidade não é melhorável mediante a eliminação de algum dos itens, conforme se constata na tabela 21.

Tabela 21 - Alfas de Cronbach para os itens da liderança transacional

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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Com ele adquiro credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas	12.34	15.858	.540	.727
Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz.	12.09	14.736	.593	.708
Sinto-me motivado no meu dia-a-dia para ser cada vez	11.91	15.108	.538	.728
Utiliza métodos das lideranças que são satisfatórias.	12.41	16.154	.482	.746
Não me exige mais do que o essencial	12.16	15.579	.546	.725

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Finalmente, resta apenas calcular o nível de confiabilidade para os itens que medem a satisfação com o trabalho. Considerando a pergunta “32. Penso frequentemente em deixar este trabalho”, na sua forma invertida, obteve-se um alfa de Cronbach $\alpha = 0,641$, o que é um grau de confiabilidade questionável. Considerando posteriormente a tabela dos novos alfas de Cronbach mediante a remoção de algum item, constatou-se que a remoção do item 32 tem um impacto positivo na confiabilidade, de acordo com a tabela 22.

Tabela 22 - Alfas de Cronbach para os itens da satisfação 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	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Na generalidade estou muito satisfeito(o) com este trabalho	13.4545	10.486	.589	.496
Na generalidade estou muito satisfeito(o) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho	13.4545	9.835	.679	.447
Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.	13.9318	11.321	.444	.565
Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, pensam	14.0682	12.577	.250	.655
P32_inv	13.5455	12.905	.131	.727

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Assim, optou-se por remover a questão 32, bem como a questão 35, que era uma questão do mesmo teor (penso em deixar este trabalho, ou os outros pensam em deixar este trabalho). obtendo-se então um alfa de Cronbach $\alpha = 0,778$, indicando um grau de confiabilidade aceitável.

3.3 Análise Fatorial Confirmatória

Para além dos fatores obtidos do modelo teórico, com consistência interna testada pelo alfa de Cronbach, confirma-se o ajuste destes fatores com os dados recolhidos através de uma análise fatorial confirmatória. Os pesos de cada indicador (item) em cada fator são apresentados na tabela 23. Iremos considerar sempre para os testes de hipóteses, níveis de significância de 5% ($\alpha=0.05$).

Tabela 23 - Pesos e *p-values* de cada item de cada fator

Pesos fatoriais

Fator	Indicador	Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Influência idealizada	P5	0.952	0.174	5.47	< .001
	P6	0.987	0.167	5.90	< .001
	P7	1.047	0.172	6.07	< .001
	P14	1.033	0.174	5.93	< .001
	P24	1.099	0.153	7.20	< .001
Motivação inspiradora	P2	0.643	0.170	3.78	< .001
	P12	1.032	0.187	5.50	< .001
	P13	1.027	0.162	6.32	< .001
	P16	1.050	0.193	5.44	< .001
	P17	1.137	0.171	6.64	< .001
	P18	1.034	0.154	6.73	< .001
	P20	0.967	0.153	6.31	< .001
	P26	1.063	0.167	6.35	< .001
	P27	1.090	0.172	6.32	< .001
Estimulação intelectual	P9	1.063	0.167	6.38	< .001
	P15	0.596	0.159	3.74	< .001
	P21	1.034	0.161	6.43	< .001
	P29	1.194	0.167	7.17	< .001
	P30	0.692	0.187	3.70	< .001
Consideração individualizada	P1	0.848	0.152	5.59	< .001
	P4	0.891	0.170	5.24	< .001
	P8	1.000	0.163	6.14	< .001
	P10	1.031	0.188	5.48	< .001
	P19	0.781	0.174	4.48	< .001
Liderança transacional	P3	0.913	0.161	5.66	< .001
	P11	0.813	0.192	4.24	< .001
	P22	0.853	0.187	4.55	< .001
	P23	0.796	0.174	4.58	< .001
	P25	0.699	0.182	3.85	< .001
Satisfação com o trabalho	P31	0.697	0.170	4.09	< .001
	P33	1.121	0.178	6.31	< .001
	P34	0.846	0.179	4.71	< .001

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Todas as estatísticas apresentadas são significativas, com $p < .001 < 0.05 = \alpha$.

A análise fatorial confirmatória gerou bons parâmetros de ajustamento do modelo, apresentados na tabela 24.

Tabela 24 - Parâmetros de ajustamento do modelo

Ajustamento do Modelo

Teste ao Ajustamento Exato

χ^2	gl	p
929	480	< .001

Medidas de Ajustamento

CFI	TLI	RMSEA	IC 90% RMSEA	
			Lim. Inferior	Superior
0.666	0.632	0.146	0.132	0.160

Fonte: elaboração própria (SPSS)

Apresentam-se as covariâncias fatoriais na tabela 25.

Tabela 25 - Covariâncias fatoriais de cada item de cada fator

Covariâncias fatoriais

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Influência idealizada	Influência idealizada	1.000	^a		
	Motivação inspiradora	0.983	0.0272	36.159	< .001
	Estimulação intelectual	0.958	0.0380	25.212	< .001
	Consideração individualizada	0.993	0.0377	26.367	< .001
	Liderança transaccional	1.006	0.0527	19.081	< .001

Covariâncias fatoriais

						Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Motivação inspiradora				Satisfação trabalho	com o	0.182	0.1670	1.088	0.277
				Motivação inspiradora		1.000	a		
				Estimulação intelectual		0.980	0.0285	34.373	< .001
				Consideração individualizada		0.927	0.0495	18.728	< .001
				Liderança transacional		1.021	0.0404	25.246	< .001
Estimulação intelectual				Satisfação trabalho	com o	0.138	0.1669	0.829	0.407
				Estimulação intelectual		1.000	a		
				Consideração individualizada		0.984	0.0451	21.820	< .001
				Liderança transacional		0.996	0.0505	19.718	< .001
				Satisfação trabalho	com o	0.253	0.1631	1.553	0.121
Consideração individualizada				Consideração individualizada		1.000	a		
				Liderança transacional		1.057	0.0527	20.046	< .001
				Satisfação trabalho	com o	0.245	0.1671	1.466	0.143
Liderança transacional				Liderança transacional		1.000	a		
				Satisfação trabalho	com o	0.305	0.1874	1.629	0.103
Satisfação trabalho	com o			Satisfação trabalho	com o	1.000	a		

^a parâmetro fixo

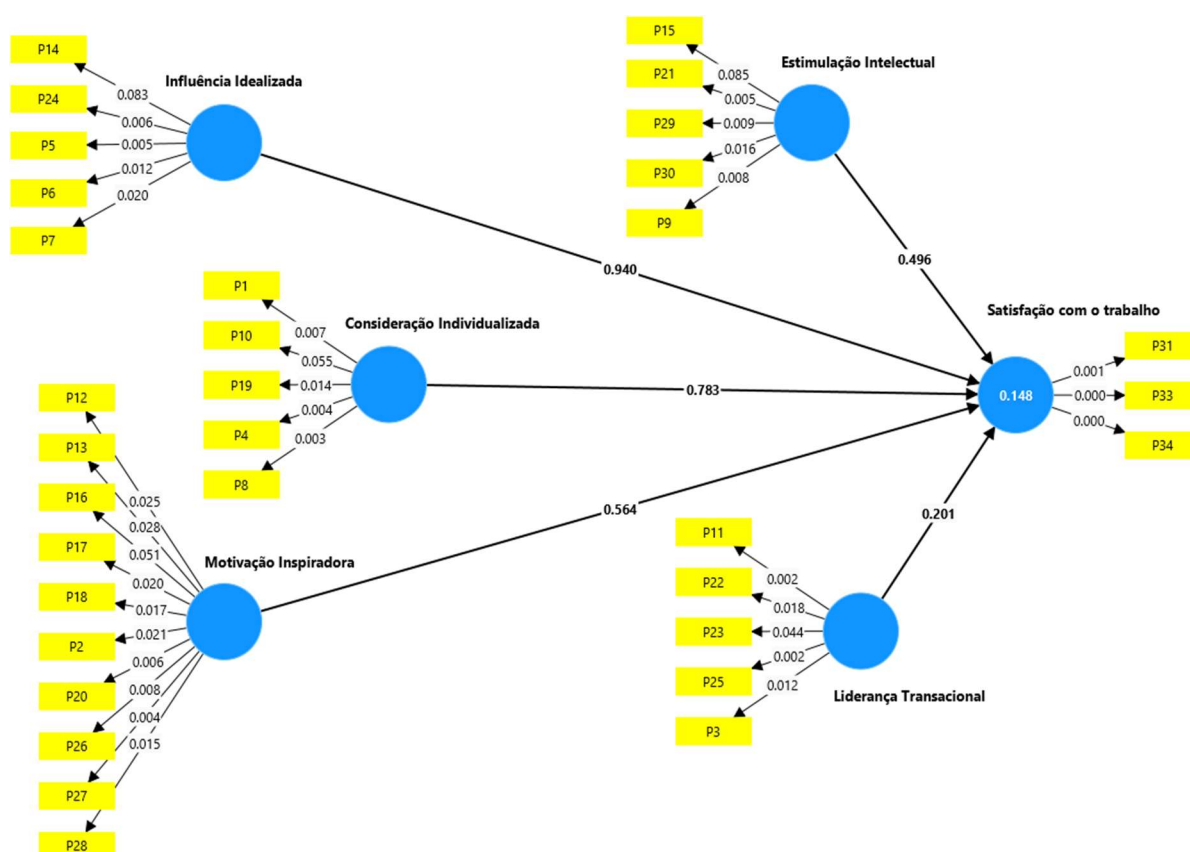
Fonte: elaboração própria (SPSS)

Note-se que as covariâncias fatoriais entre qualquer um dos cinco fatores da liderança e o fator da satisfação com o trabalho não são estatisticamente significativas, pois têm $p\text{-value} > \alpha = 0.05$. Por conseguinte, os dados desta amostra não nos permitem tirar conclusões

acerca de quais os estilos de liderança (ou as dimensões dos estilos de liderança) que têm maior impacto na satisfação com o trabalho.

Para confirmar esta afirmação, ainda se testou este modelo no SmartPLS (Ringle et al., 2024), tendo-se obtido, para as correlações entre os fatores indicados, $p\text{-values} > \alpha = 0.05$, ou seja, as correlações indicadas não são estatisticamente significativas.

Figura 2 - Modelo de análise estrutural



Fonte: elaboração própria (SmartPLS)

Tabela 26 - $p\text{-values}$ de cada correlação entre pares de fatores

	<i>p-value</i>
Consideração Individualizada -> Satisfação com o trabalho	0.783
Estimulação Intelectual -> Satisfação com o trabalho	0.496
Influência Idealizada -> Satisfação com o trabalho	0.940
Liderança Transacional -> Satisfação com o trabalho	0.201
Motivação Inspiradora -> Satisfação com o trabalho	0.564

Fonte: elaboração própria (SmartPLS)

Conclui-se que os dados empíricos recolhidos não permitem confirmar qualquer das hipóteses H_{A1} , H_{A2} , H_{A3} , H_{A4} ou H_B .

3.4 Análise Fatorial Exploratória

Uma vez que os dados obtidos nesta amostra não permitiram testar os impactos dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho, seguir-se-á uma outra abordagem. Realizando uma análise fatorial exploratória, na qual apenas consideramos os pesos fatoriais superiores a 0.5 e os fatores com valores próprios superiores a 1, obtêm-se três fatores:

Tabela 27 - Pesos fatoriais de cada fator na análise fatorial exploratória

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
P1				0.437
P2		0.538		0.623
P3		0.599		0.407
P4		0.916		0.297
P5				0.482
P6		0.872		0.270
P7		0.742		0.332
P8		0.801		0.270
P9				0.356
P10	0.818			0.349
P11				0.579
P12		0.633		0.406
P13	0.537			0.350
P14				0.331
P15		0.524		0.700
P16		0.544		0.422
P17	0.515			0.319
P18	0.668			0.260
P19				0.637
P20	0.533			0.376
P21				0.375
P22	0.860			0.432
P23				0.579

	Fator			Singularidade
	1	2	3	
P24	0.607			0.236
P25				0.607
P26	0.959			0.181
P27	0.762			0.292
P28				0.488
P29	0.631			0.240
P30	0.535			0.661
P31				0.652
P33			0.869	0.199
P34			0.750	0.400

Nota. Método de extração 'Resíduo mínimo' foi usado em combinação com uma rotação 'oblimin'

Fonte: elaboração própria (SPSS)

O terceiro fator (P33 e P34), é evidentemente a satisfação com o trabalho.

Analisemos as questões que foram agrupadas em cada fator, para tentar identificar algum estilo de liderança.

Tabela 28 - Fator 1: visão estratégica e capacidade de motivação

P10	Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo
P13	Dá motivação e cria um clima organizacional e de harmonia para a sua equipa.
P17	Inspira lealdade para com a organização
P18	Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta
P20	Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar
P22	Sinto-me motivado no meu dia-a-dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas.
P24	Sabe transmitir-me sentido de missão
P26	Aumenta a minha motivação para o sucesso
P27	Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer
P29	Incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho
P30	Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas

Fonte: elaboração própria

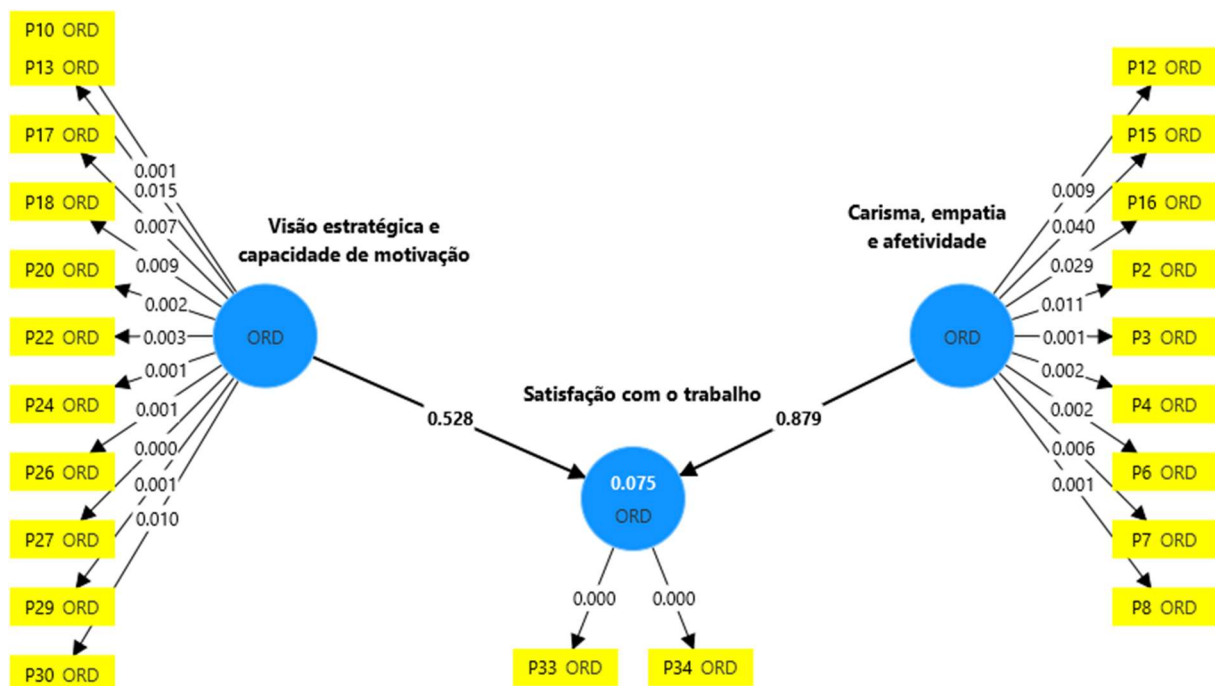
Tabela 29 - Fator 2: carisma, empatia e afetividade

P2	Sinto-me bem junto dele.
P3	Com ele adquiro credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas
P4	Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados
P6	É para mim um modelo a seguir
P7	Representa para mim um símbolo de êxito e de realização
P8	Sinto-me bem ao conversar com ele
P12	É uma fonte de inspiração
P15	As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão
P16	Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro

Fonte: elaboração própria

Mesmo considerando os fatores obtidos pela análise fatorial exploratória, não se obteve resultados satisfatórios no SmartPLS, uma vez que os $p\text{-value} > \alpha = 0.05$:

Figura 3 - Modelo de análise estrutural



Fonte: elaboração própria (SmartPLS)

Tabela 30 - Covariâncias entre cada par de fatores e seu *p-value*

		Estimativas	Erro-padrão	Z	p
Visão estratégica e capacidade de motivação	Visão estratégica e capacidade de motivação	1.0000 ^a			
	Carisma, empatia e afetividade	0.8328	0.0567	14.675	< .001
	Satisfação com o trabalho	0.0771	0.1792	0.430	0.667
Carisma, empatia e afetividade	Carisma, empatia e afetividade	1.0000 ^a			
	Satisfação com o trabalho	0.2029	0.1540	1.318	0.188
Satisfação com o trabalho	Satisfação com o trabalho	1.0000 ^a			

^a parâmetro fixo

Fonte: elaboração própria (SmartPLS)

Constata-se que existem fortes correlações (covariâncias) entre os fatores “Visão estratégica e capacidade de motivação” e “Carisma, empatia e afetividade”, mas não com o fator “Satisfação com o trabalho”.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa não encontrou evidências empíricas que permitissem afirmar que um dos estilos de liderança transacional ou transformacional tivesse um impacto positivo sobre a satisfação dos trabalhadores da ENA com o trabalho. No entanto, não devemos supor a ausência de tal impacto, uma vez que existe literatura (Belias & Koustelios, 2014) sustentando a existência de tal correlação. A explicação do sucedido estará relacionada provavelmente com o instrumento de medida, nomeadamente no que se refere aos itens que medem a satisfação com o trabalho. Efetivamente, após a realização do questionário e a recolha de dados, ao realizar-se os testes de confiabilidade concluiu-se que o fator “satisfação com o trabalho” não exibiu um alfa de Cronbach satisfatório, tendo sido necessário eliminar alguns dos itens. Os itens restantes, resultaram demasiado genéricos e a sua formulação não favoreceu a sua clara interpretação. Por conseguinte, conclui-se que o instrumento de medida poderia ter sido melhorado. Por outro lado, a dimensão da amostra foi pequena, face ao que seria desejável (na ordem das centenas de observações) para este tipo de estudo.

O instrumento de medida foi parcialmente baseado em alguns dos itens desenvolvidos para o questionário multifatorial de liderança (Bass & Avolio, 2011), mas a eliminação de questões do instrumento de medida original também poderá ter tido um efeito negativo na validade e fiabilidade do instrumento de medida utilizado.

Apesar de não ter sido possível confirmar empiricamente o impacto positivo do estilo de liderança (transformacional) na ENA nos colaboradores, nomeadamente quanto à satisfação com o trabalho, esta pesquisa contribui para a exposição sucinta das bases teóricas que sustentam a questão de investigação, apresenta os respetivos métodos para a recolha de dados e demonstra como processar esses dados de acordo com os processos (e programas) mais recentes e eficazes.

No caso de se conduzirem outras pesquisas académicas sobre o impacto dos estilos de liderança sobre os colaboradores (na ENA, ou noutra organização), seria útil identificar os estilos de liderança predominantes na instituição em estudo, adaptando ao questionário perguntas para medir esse aspeto. O instrumento de medida também poderia ser aprimorado, nomeadamente medindo múltiplos fatores da satisfação com o trabalho. Havendo recursos financeiros, poder-se-ia adquirir a licença de utilização do questionário multifatorial de liderança completo (Bass & Avolio, 2011), que possui uma validade e robustez comprovada, e

que possibilitaria a recolha de respostas quer da parte dos colaboradores (liderados), quer dos líderes, através de questionários distintos para cada posição (líder ou liderado).

Quanto à dimensão da amostra, seria desejável aumentá-la para a ordem das centenas de observações, o que também permitiria analisar diferenças na satisfação com o trabalho, ou na preferência por um estilo de liderança transacional ou transformacional em função da faixa etária. Poder-se-ia averiguando, por exemplo, se a insatisfação com o trabalho é maior para faixas etárias mais jovens, ou se os jovens preferem um estilo de liderança transformacional, e as faixas etárias mais elevadas preferem um estilo de liderança transacional.

Entre os princípios clássicos de gestão, é comum enunciar os cinco pilares da gestão: planear, organizar, liderar, coordenar e controlar (Wren et al., 2002). O foco deste trabalho nos estilos de liderança na ENA e no seu impacto sobre os colaboradores, insere-se no terceiro pilar enunciado (liderar), mas também se relaciona com o quinto (controlar), uma vez que a observação do impacto sobre os colaboradores se pode enquadrar no controlo. Numa visão estratégica de melhoria contínua da organização, recomendar-se-ia a instituição de um gabinete da qualidade com a função de monitorizar, através de inquéritos periódicos (digitais) aos colaboradores, as opiniões dos colaboradores em variados aspetos, incluindo as suas perspetivas sobre os estilos de liderança e a satisfação com o seu trabalho. Os resultados desses inquéritos poderiam ser objeto de pesquisa em estudos semelhantes a este, e a análise da sua evolução ao longo do tempo permitiria identificar os pontos fortes e as fragilidades da ENA, e fazer sugestões de melhoria e de correção nos aspetos identificados.

APÊNDICE I – INQUÉRITO

Inquérito por questionário aplicado na Escola Nacional de Administração (ENA), Guiné-Bissau.

O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Gestão Empresarial, na Universidade Autónoma de Lisboa, Luís de Camões, (UAL). Pretende-se com o presente estudo analisar o impacto dos comportamentos de liderança na satisfação no Trabalho.

A sua colaboração é fundamental, pelo que lhe peço que despenda de uns breves minutos do seu tempo para responder.

Os questionários são anónimos, e destina-se aos funcionários da (ENA), pelo que não deverá escrever o seu nome. Está igualmente assegurada a confidencialidade das respostas.

Muito Obrigado pela sua colaboração.

Dados demográficos do respondente:

1-Género: Masculino (☐); Feminino (☐); Outro (☐)

2- Idade: Inferior a 30 anos (☐); Entre 30 e 50 anos (☐); Mais de 50 anos (☐),

3-Escolaridade: Ensino básico/Secundário (☐); Bacharelato/Licenciatura (☐);

Pós Grad./Mestrado (☐); Outros (☐)

4-Tempo que exerce no atual cargo: Inferior a 5 anos(☐); Entre 5 a 9 anos (☐); Entre 10 e 15 anos (☐); Superior a 15 anos (☐).

Instruções:

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao desempenho do seu primeiro superior hierárquico (Líder).

Considere o seu primeiro superior hierárquico na ENA, o qual designaremos por líder.

Indique a frequência com que o seu líder se caracteriza por cada uma das afirmações seguintes, assinalando com uma cruz sobre um quadro numerado de 1 a 5, designado:

5 -Muito frequente

4 -Frequentemente

3 -Ocasionalmente

2 -Raramente

1 -Nunca

1. O líder leva em consideração a opinião dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
2. Sinto-me bem junto dele.	1	2	3	4	5
3. Com ele adquire credibilidade ao desempenhar bem as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
4. Dá atenção pessoal aos indivíduos que parecem marginalizados.	1	2	3	4	5
5. Impõe respeito a toda a gente.	1	2	3	4	5
6. É para mim um modelo a seguir.	1	2	3	4	5
7. Representa para mim um símbolo de êxito e de realização.	1	2	3	4	5
8. Sinto-me bem ao conversar com ele.	1	2	3	4	5
9. Transmitiu-me novas formas de encarar as coisas que costumavam ser um enigma para mim.	1	2	3	4	5
10. Estou pronto a confiar na sua capacidade e ponderação para superar qualquer obstáculo	1	2	3	4	5
11. Aceita que eu continue a fazer tarefas da mesma forma que sempre fiz.	1	2	3	4	5
12. É uma fonte de inspiração.	1	2	3	4	5
13. Dá motivação e cria um clima organizacional e de harmonia para a sua equipa.	1	2	3	4	5
14. Sinto orgulho em estar associado a ele	1	2	3	4	5
15. As suas ideias levam-me a repensar algumas das minhas próprias ideias, que nunca tinha posto em questão.	1	2	3	4	5
16. Aumenta o meu otimismo quanto ao futuro	1	2	3	4	5
17. Inspira lealdade para com a organização.	1	2	3	4	5
18. Estimula-nos com a sua visão, quanto à nossa capacidade de realização conjunta.	1	2	3	4	5
19. Trata cada subordinado individualmente.	1	2	3	4	5
20. Transmite entusiasmo aos que o rodeiam pelas tarefas a realizar.	1	2	3	4	5
21. Encoraja-me a ter em conta o ponto de vista do outro.	1	2	3	4	5
22. Sinto-me motivado no meu dia-a-dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
23. Utiliza métodos das lideranças que são satisfatórias.	1	2	3	4	5
24. Sabe transmitir-me sentido de missão.	1	2	3	4	5
25. Não me exige mais do que o essencial	1	2	3	4	5

26. Aumenta a minha motivação para o sucesso.	1	2	3	4	5
27. Motiva-me para fazer mais do que aquilo que eu inicialmente esperaria poder fazer	1	2	3	4	5
28. Leva-me a fazer mais do que julgaria ser capaz	1	2	3	4	5
29. Incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.	1	2	3	4	5
30. Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas	1	2	3	4	5

Escala de Satisfação no Trabalho

5 – Concordo totalmente

4 – Concordo parcialmente

3 – Não concordo nem discordo

2 – Discordo parcialmente

1 – Discordo totalmente

31. Na generalidade estou muito satisfeita(o) com este trabalho.	1	2	3	4	5
32. Penso frequentemente em deixar este trabalho.	1	2	3	4	5
33. Na generalidade estou muito satisfeita(o) com o tipo de tarefas que faço neste trabalho.	1	2	3	4	5
34. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, está muito satisfeita com as tarefas que fazem.	1	2	3	4	5
35. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, pensam frequentemente em mudar.	1	2	3	4	5

APÊNDICE II - AUTORIZAÇÕES PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

	ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO - ENA	CCP Conselho Científico e Pedagógico
---	---	---

GABINETE DO PRESIDENTE

Visto do Diretor- Geral

Mr. Quecol Sani

Assunto: Autorização para a realização da pesquisa

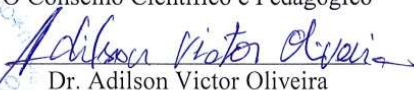
O Conselho Científico e Pedagógico (CCP), sendo um órgão técnico, científico e pedagógico da Escola Nacional de Administração- ENA , cujas as bases se fundamentam no Ensino Pesquisa e Extensão, tem como finalidade contribuir na definição e aplicação de critérios de qualidade às atividades académicas da ENA.

O CCP após a análise da solicitação do estudante **Pipito Nanque**, mestrando na área de Gestão de Empresas na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL) e considerando a importância das pesquisas académicas, vem através desta nota à autorizá-lo a realizar a pesquisa nesta instituição de Ensino Superior na Guiné-Bissau.

O CCP recomenda o retorno dos resultados como forma de contribuição académica para as instituições nacionais.

Feito em Bissau, aos 29 de fevereiro de 2024.

O Conselho Científico e Pedagógico


Dr. Adilson Victor Oliveira
//Presidente//

Gabinete do Conselho Científico – Pedagógico/ Modulo- C
Presidente: Doutor Adilson Victor Oliveira
Contato: (+245) 956600392/ 965459328
E-mail: adilsonvictoroliveira@gmail.com

Pipito Nanque
Morada: Bairro de Cupul
TM: 955507852/966658240
E-mail: pipito.nanque@gmail.com

SP1E/Dr. Samon R Costa
colaborar com o Mestrando
na recolha de dados que pretende para
a sua dissertação.
Bissau, 11.03.2024

Exmo: Senhor Diretor Geral da escola Nacional
de Administração (ENA), Guiné-Bissau
Dr. Quecoi Sani

Bissau

Bissau, 06 de Março de 2024

Assunto: Pedido de autorização

Excelências,

Antes de mais, aproveito esta oportunidade para saudar a vossa excelência pelo um desempenho eficiente e eficaz nessa prestigiosa instituição.

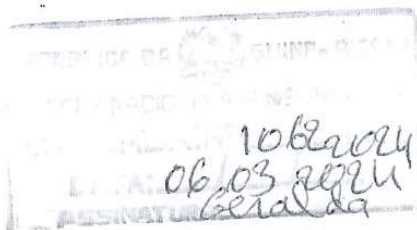
Eu Pipito Nanque, Guineense, Mestrando em Gestão de Empresas na Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões (UAL), gostaria da sua autorização junto dos serviços de informática, planificação, e estatísticas, para obtenção dos dados estatísticos dos seguintes anos lectivos:

- 2021/2022;
- 2022/2023;
- 2023/2024;

De salientar que, os dados estatísticos, serão utilizados para fins académicos, na minha dissertação cujo o tema: Impacto do estilo da liderança na Escola Nacional de Administração (ENA) e nos seus colaboradores, um estudo de caso.

A investigação tem como objetivo descrever o modelo da liderança na vossa instituição; relacionar o estilo de liderança com os objetivos da organização e relatar aspetos positivos de uma boa liderança nessa instituição de ensino.

Grato pela vossa atenção, espero que a minha solicitação vai ser aceite por parte da vossa excelência.



Atenciosamente

Pipito Nanque

Pipito Nanque

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709–732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>
- Ali, R., & Kashif, M. (2020). The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: the Mediating Role of Compassion at Work. *Review of Business Management*, 22(4), 799–819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
- Antunes, R. R., & Silva, A. P. (2015, Junho 27). A Liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem. *Revista Lusófona de Educação*, 30. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5130>
- Banco Mundial. (2015). *GUINÉ-BISSAU - Memorando Económico do País*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2011, Setembro 12). Multifactor Leadership Questionnaire. *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (8th ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction - a review. *European Scientific Journal*, 10(8).
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, 34(3), 102–114. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000300009>
- Berni-Junior, I. (2023). Liderança e Comprometimento Organizacional: Um estudo com profissionais da indústria brasileira de transformação. *REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 9(1), 120–150.
- Berrelha, A. P. G. (2016). *Impacto dos estilos de liderança na satisfação com o trabalho: caso da banca* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10400.5/13100>
- Blanchard, K. (2019). *Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho* (3.a ed.). Bookman.

- Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746>
- Chiavenato, I. (2022). *Administração - Teoria, processo e prática* (6ª ed.). Atlas.
- Chira, R. (2016). *International Logistics Management*. Authorhouse Uk.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (8ª ed.). Editora RH.
- Duluc, A. (2001). *Liderança e confiança: desenvolver o capital humano para organizações competitivas*. Instituto Piaget.
- Fundo Monetário Internacional. (2011). *Guiné-Bissau: Segundo Documento de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza*.
https://fecongdn.org/pdf/crianca/DENARP%20II%202011_2015.pdf
- Gomes, P. M., & Monteiro, A. O. C. (2020). Os desafios da lei de paridade na sua dimensão social e política: o caso das mulheres na Guiné-Bissau. *Cadernos de África Contemporânea*, 3(6).
<https://www.revistas.uneb.br/index.php/cac/article/view/14346>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. Saraiva.
- Lameiras, E. O. S. (2010). *Liderança e motivação dos colaboradores: um ensaio no sector da saúde* [Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. <http://hdl.handle.net/10348/599>
- Leandro, F. J., & Gonçalves, P. (2022). Brittle Guinea-Bissau: A quest for political and economic stability. *JANUS NET e-journal of International Relation*, 13(2).
<https://doi.org/10.26619/1647-7251.13.2.15>

- Lee-Kelley, L., Blackman, D. A., & Hurst, J. P. (2007). An exploration of the relationship between learning organisations and the retention of knowledge workers. *The Learning Organization*, 14(3), 204–221.
<https://doi.org/10.1108/09696470710739390>
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia - ISPA*, 4(1), 65–90.
- Mujkić, A., Šehić, Dž., Rahimić, Z., & Jusić, J. (2014). Transformational leadership and employee satisfaction. *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, XXVII(2), 259–270.
- Oliveira, C. de. (2016). *Influência do estilo de liderança na motivação e satisfação dos técnicos e auxiliares de enfermagem* [Tese de Doutorado em Gestão, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro]. <http://hdl.handle.net/10348/6970>
- Ramos, V., & Moraes, J. C. (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*, XXV, 148–161.
<http://hdl.handle.net/10400.26/38548>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119–131.
<https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A., & Cunha, M. P. e. (2007). *A Essência da Liderança - Mudança x Resultados x Integridade* (3.a ed.). RH Editora.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*.
<https://www.smartpls.com>
- Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos caminhos para a liderança escolar*. Asa.
- Smith, N. E., & Timby, B. K. (2005). *Enfermagem-Médico Cirúrgica* (8ª ed.). Editora Manole.
- Soardo, É. de S., Fanton, J. P., & Goulart-Júnior, E. (2020). Liderança transformacional e transacional: uma revisão bibliográfica narrativa. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3098–3129.

- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- World Bank Group. (2023). *Country Databank*.
<https://data.worldbank.org/country/guinea-bissau>
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906–918.
<https://doi.org/10.1108/00251740210441108>
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organization* (8th ed.). Pearson.