



## Universidades Lusíada

Rodrigues, Andreia Patrícia Pinto

### **A influência dos estilos de liderança na satisfação profissional : o papel do employee engagement**

<http://hdl.handle.net/11067/2911>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2016

**Resumo**

Numa época de turbulência nos mercados e situação económica onde a atual crise de petróleo assume marcada relevância, exigem-se novas soluções, para as consequentes dificuldades económicas e sociais, estudos detalhados e ações concertadas por parte dos líderes, de modo a ultrapassar esta persistente crise, ainda sem fim à vista. Este estudo reúne os Estilos de Liderança, Employee Engagement e a Satisfação Profissional, tendo como principal ojetivo identificar e analisar os Estilos de Liderança ...

The current times of turbulence in the markets and underperforming economies, where the oil crisis assumes great relevance, causes serious social and economic difficulties and is demanding new solutions. Decissions taken by leaders will have a decisive role in the extent that this persistent crisis, with no end in sight, is to influence the enterprises, companies and employees. This study brings together the Leadership Styles, Employee Engagement and Job Satisfaction with the main purpose of id...

**Palavras Chave**

Liderança, Satisfação no Trabalho

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-05-03T13:13:22Z com informação proveniente do Repositório



Universidade Lusíada do Norte  
Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão

Autor: Andreia Rodrigues

Orientador: Professor Doutor Pedro Ferreira

Vila Nova de Famalicão, 2016

**A Influência dos Estilos de Liderança na  
Satisfação Profissional: O Papel do  
*Employee Engagement***

**Andreia Rodrigues**

<< Março, 2016 >>

**A Influência dos Estilos de Liderança na  
Satisfação Profissional: O Papel do *Employee  
Engagement***

**Andreia Rodrigues**

<< Março, 2016 >>

# Agradecimentos

Com a entrega desta Dissertação de Mestrado termina um ciclo marcante da minha vida, reservando este momento para agradecer a todos quantos me ajudaram nesta tarefa.

O meu percurso contou com diversas pessoas, presentes em diferentes momentos, por vezes, de tristeza e ansiedade mas também muita alegria e satisfação.

Destaco o constante positivismo do meu orientador Prof. Doutor Pedro Ferreira, pela forma como me impulsionou para a conclusão deste estudo, somados à partilha de conhecimentos e mestria na orientação nos aspetos substantivos do trabalho.

Um agradecimento especial à Dr<sup>a</sup> Maria de Fátima Campos, por me oferecer uma infindável disponibilidade, motivação e paciência para ouvir e mitigar todos os meus dramas.

Agradeço à minha irmã Paula, pelo auxílio constante, não só neste percurso académico, mas ao longo de toda a minha vida. Aos MEUS amigos que me acompanharam nos bons e maus momentos e me deram o apoio necessário e fundamental para completar esta etapa académica da minha vida, nomeadamente, Elsa Pedro do Souto, Ana Cristina Sousa, Sofia Augusto e Luciana *Tykhelle*.

Um especial agradecimento à Prof<sup>a</sup>. Doutora Ana Cristina Meira pela constante ajuda, disponibilidade e discurso positivo de que tanto necessitei ao longo deste percurso.

Agradeço, com muito carinho, aos meus pais que sempre me guiaram, demonstrando constantemente uma fé inabalável em mim mas, neste momento em especial, agradeço o auxílio e suporte por eles silenciosamente prestados nesta fase.

Agradeço a todos quantos se disponibilizaram a direcionar o questionário usado neste trabalho científico, fazendo-o chegar a vários pontos da Noruega.

Por fim, agradeço ao meu Filipe, companheiro seguro de todas as aventuras... e desventuras. Enalteço a sua tolerância por conviver e partilhar diversos trabalhos científicos que invadiram a nossa sala durante meses a fio e os hiatos que isso representou na nossa vida familiar.

# Resumo

Numa época de turbulência nos mercados e situação económica onde a atual crise do petróleo assume marcada relevância, exigem-se novas soluções, para as conseqüentes dificuldades económicas e sociais, estudos detalhados e ações concertadas por parte dos líderes, de modo a ultrapassar esta persistente crise, ainda sem fim à vista.

Este estudo reúne os Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e a Satisfação Profissional, tendo como principal objetivo identificar e analisar os Estilos de Liderança percebidos no sector do gás e petróleo norueguês; e relacionar e analisar esses estilos com o *Employee Engagement*, Satisfação Profissional e variáveis sociodemográficas.

Foram formuladas hipóteses que pretendiam determinar quais os Estilos de Liderança que previam o *Employee Engagement* e a Satisfação Profissional. Os resultados, baseados numa amostra de 354 funcionários da indústria de gás e petróleo norueguesa, revelaram, após a realização da análise de regressão, que quer a Liderança Participativa quer a Liderança Instrumental têm um impacto positivo no *Employee Engagement*, embora o primeiro Estilo de Liderança demonstre uma maior influência na previsão do *Engagement* dos funcionários.

Neste estudo, o *Employee Engagement* demonstrou ser fundamental para a explicação da Satisfação Profissional, já a Liderança Participativa e Liderança Instrumental revelaram-se pouco relevantes na previsão desta variável.

Ao longo da pesquisa realizada para suportar a investigação proposta, não foram encontrados estudos onde se relacionem as variáveis Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e Satisfação Profissional na indústria do gás e petróleo, sendo este setor de elevada influência em todos os outros setores económicos. Pelos motivos expostos, este trabalho de investigação reveste-se da máxima relevância.

Ficou aqui demonstrada a eficácia da Liderança Participativa para atingir o *Employee Engagement* e, indiretamente, a satisfação dos funcionários; desta forma, as organizações ao fomentarem este tipo de liderança verificarão repercussões claras na forma de funcionamento e desempenho dos colaboradores da organização.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança, Liderança Transformacional, Liderança Transacional, Liderança Participativa, Liderança Instrumental, *Employee Engagement*, Satisfação Profissional, Gás e Petróleo.

# Abstract

The current times of turbulence in the markets and underperforming economies, where the oil crisis assumes great relevance, causes serious social and economic difficulties and is demanding new solutions. Decisions taken by leaders will have a decisive role in the extent that this persistent crisis, with no end in sight, is to influence the enterprises, companies and employees.

This study brings together the Leadership Styles, Employee Engagement and Job Satisfaction with the main purpose of identifying and analyzing the Leadership Styles perception in the oil and gas sector in Norway, as well as to relate and analyze Leadership Styles with Employee Engagement, Job Satisfaction and sociodemographic variables.

Hypotheses were formulated which sought to determine which leadership styles impact Employee Engagement and Job Satisfaction. The results, based on regression analysis of a sample of 354 employees of the Norwegian oil and gas industry, revealed that both Participative Leadership and Instrumental Leadership have a positive impact on Employee Engagement, although the first, Leadership Style, has a greater influence in forecasting Employee Engagement.

In this study, Employee Engagement has proved to be essential to the explanation of Job Satisfaction; while Participative Leadership and Instrumental Leadership proved to be of little relevance in predicting this variable.

The research conducted to support this investigation work has not found other researched that to relate Leadership Styles, Employee Engagement and Job Satisfaction in the oil and gas industry, a sector that has high influence in all other economic sectors. For these reasons, this research is of the utmost importance.

It was demonstrated the effectiveness of Participative Leadership to achieve Employee Engagement and indirectly Job Satisfaction. Organizations that encourage this kind of leadership will have a more effective and dedicated work force even in times of crisis.

**Keywords:** Leadership Styles, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Participative Leadership, Instrumental Leadership, Employee Engagement, Job Satisfaction, Oil and Gas.

# Abstrakt

Den pågående turbulensen i markedet og svake økonomier hvor oljekrisen er av stor relevans og påvirker seriøse sosiale og økonomiske vanskeligheter som tvinger frem nye løsninger.

Ledelses diskusjoner vil ha en avgjørende rolle i den utstrekning denne vedvarende krisen, hvis ikke den vil gå over på kort sikt, som vil påvirke bedrifter, selskaper og ansatte.

Denne studien dekker transformasjon og transaksjons lederskapsstil. Ansattes engasjement og arbeidstilfredshet med hovedfokus på å identifisere og analysere lederskapsstilens oppfatning i olje og gass sektoren i Norge samt relatere og analysere lederskapsstiler med ansattes engasjement, jobb tilfredshet og sosiodemografiske variabler.

Hypotesen er formulert og forsøkt ved å fastsette hvilket lederskapsstil som påvirker ansattes engasjement og jobb tilfredshet. Resultatet, basert på regresjonsanalyser av 354 ansatte i Norsk olje og gass industri, avsløres at både transformasjon og transaksjons lederskap har positiv innflytelse på ansattes engasjement selv om den første nevnte har en større påvirkning i å prognosere ansattes engasjement.

I denne studien har ansattes engasjement bevist å være en viktig forklaring for jobb tilfredsstillelse mens transformasjon og transaksjons lederskap er bevist å være av liten relevans til å forutsi denne variabelen.

Denne gjennomførte forskningen for å støtte denne undersøkelsens arbeid har ikke avdekket annen forskning relatert til lederskapsstiler, ansattes engasjement og jobb tilfredsstillelse i olje og gass industrien, en sektor som har høy påvirkning i alle andre økonomiske sektorer. Med denne begrunnelse, denne forskningen er av største betydning.

Det er demonstrert effektiviteten til transformasjonslederskap for å oppnå ansattes engasjement og indirekte jobb tilfredshet. Organisasjoner som oppmuntrer til denne type lederskap vil ha en mere effektiv og dedikert arbeidstyrke selv i krise tider.

Nøkkelord: Lederskaps stiler, transformasjons lederskap, transaksjons lederskap, ansatt engasjement, jobb tilfredsstillelse, olje og gass.

# Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Abstrakt	vi
Índice	vii
Tabela de Quadros	ix
Tabela de Fluxogramas	xi
Tabela de Gráficos	xii
Tabela de Abreviações	xiii
Introdução	14
1. Introdução ao Trabalho	15
1.1. Domínio da Tese	16
1.2. Problemas e Questões da Pesquisa	17
1.3. Campo e Aplicação da Tese	18
1.4. Metodologia	19
1.5. Estrutura da Tese	19
Revisão de Literatura	21
2. Estilos de Liderança	22
2.1. Conceitos de Liderança	22
2.2. Evolução do estudo da liderança	23
2.3. Estilos de Liderança	26
2.4. Liderança Transformacional	29
2.5. Liderança Transacional	31
2.6. Liderança Transformacional VS Liderança Transacional	32
2.7. Liderança <i>Laissez-faire</i>	33
3. <i>Employee Engagement</i>	34
3.1. Conceito de <i>Employee Engagement</i>	34
3.1.1 <i>Burnout</i>	36
3.2. A Importância de <i>Employee Engagement</i>	37
3.3. Como atingir <i>Employee Engagement</i>	38
3.4. Estudos Científicos: <i>Employee Engagement</i>	40
3.5. Estudos Científicos: Influência dos Estilos de Liderança no <i>Employee Engagement</i>	43
4. Satisfação profissional	45



4.1. Conceito de Satisfação Profissional	45
4.2. Consequência da Satisfação Profissional	46
4.3. Estudos Científicos: Satisfação Profissional	47
4.4. Estudos Científicos: Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional	51
4.5. Estudos Científicos: Influência do <i>Employee Engagement</i> na Satisfação Profissional	53
4.6. Hipóteses e Modelo Conceptual	54
Metodologia da Pesquisa	57
5. Metodologia	58
5.1. Objetivo do Estudo e Metodologia	58
5.2. Concepção e Estrutura do Questionário	59
5.3. Recolha dos Dados	62
Análise dos Resultados	63
6. Análise e Discussão dos Resultados	64
6.1. Descrição da Amostra	64
6.2. Análise de Frequências e Medidas de Tendência Central	68
6.2.1 Estilos de Liderança	69
6.2.2 <i>Employee Engagement</i>	73
6.2.3 Satisfação Profissional	76
6.3. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna	77
6.4. Análise dos Constructos	79
6.4.1 Análise do Constructo Estilos de Liderança	80
6.4.2 Análise do Constructo <i>Employee Engagement</i>	83
6.4.3 Análise do Constructo Satisfação Profissional	84
6.5. Relação entre Constructos	85
Conclusão	92
7. Conclusão	93
8. Aplicação Prática	96
9. Limitações do Estudo	98
10. Novas Oportunidades de Investigação	99
11. Bibliografia	100
11.1. Bibliografia	100
11.2. Referências WWW	122
12. Anexos	123
12.1. Anexo 1 (Questionário)	123
12.2. Anexo 2 (Resultados Questionário)	129
12.3. Anexo 3 (Tratamento Dados SPSS)	130

## Tabela de Quadros

Quadro 1 - Traços de liderança de acordo com a classificação de <i>Bateman e Snell</i>	24
Quadro 2 - Estilos de liderança de acordo com <i>Chiavenato</i> (2003)	28
Quadro 3 - Componentes da liderança transformacional segundo <i>Cunha et al.</i> (2007)	30
Quadro 4 - Componentes da liderança transacional segundo <i>Cunha et al.</i> (2007)	32
Quadro 5 - Fatores que conduzem ao engagement segundo <i>Aon Hewitt</i> (2013)	39
Quadro 6 - Fatores que conduzem à satisfação e à insatisfação segundo <i>Herzberg</i>	50
Quadro 7 - Apresentação das hipóteses	55
Quadro 8 - Afirmações parte EE	60
Quadro 9 - Afirmações do questionário parte PLS	61
Quadro 10 - Afirmações do questionário parte SP	61
Quadro 11 - Género e Idade da amostra	64
Quadro 12 - Estatística das Variáveis Sociodemográficas	68
Quadro 13 - Estatística do Constructo Liderança Participativa	70
Quadro 14 - Estatística do Constructo Liderança de Apoio	71
Quadro 15 - Estatística do Constructo Liderança Instrumental	72
Quadro 16 - Estatística do Constructo Vigor	74
Quadro 17 - Estatística do Constructo Dedicção	75
Quadro 18 - Estatística do Constructo Absorção	76
Quadro 19 - Estatística do Constructo Satisfação Profissional	77
Quadro 20 - Alpha de Cronbach	78
Quadro 21 - Indicadores de KMO para Estilos de Liderança	80
Quadro 22 - Variância Total dos Estilos de Liderança	81
Quadro 23 – <i>Rotated Componet Matrix</i> dos Estilos de Liderança	82
Quadro 24 - Indicadores KMO para <i>Employee Engagement</i>	83
Quadro 25 - Variância Total de <i>Employee Engagement</i>	84
Quadro 26 - Indicadores KMO para Satisfação Profissional	84
Quadro 27 - Variância Total da Satisfação Profissional	85
Quadro 28 - <i>Model Summary</i> variável dependente <i>Employee Engagement</i>	86
Quadro 29 - ANOVA variável dependente <i>Employee Engagement</i>	86
Quadro 30 - <i>Coefficients</i> variável dependente <i>Employee Engagement</i>	87
Quadro 31 - <i>Model Summary</i> variável dependente SP	88
Quadro 32 - ANOVA variável dependente SP	89
Quadro 33 - <i>Coefficients</i> variável dependente SP	90



## **Tabela de Fluxogramas**

Fluxograma 1 - Modelo conceptual

55

## Tabela de Gráficos

Gráfico 1 - Variação dos preços do Petróleo nos últimos cinco anos	18
Gráfico 2 – Percentagem Engaged mundial segundo <i>Aon Hewitt</i> (2012)	41
Gráfico 2 - Habilitações Literárias da Amostra	65
Gráfico 3 - Posições Profissionais da Amostra	66
Gráfico 4 - Senioridade da Amostra	67
Gráfico 5 - Número de Pessoas que supervisiona a amostra	67
Gráfico 6 - Frequências do Constructo Liderança Participativa	70
Gráfico 7 - Frequências do Constructo Liderança de Apoio	72
Gráfico 8 - Frequências do Constructo Liderança Instrumental	73
Gráfico 9 - Frequências do Constructo Vigor	74
Gráfico 10 - Frequências do Constructo Dedicção	75
Gráfico 11 - Frequências do Constructo Absorção	76
Gráfico 12 - Frequências do Constructo Satisfação Profissional	77

## Tabela de Abreviações

ANOVA	<i>Analyze of Variance (Análise da Variância)</i>
DDI	<i>Development Dimensions International</i>
EE	<i>Employee Engagement</i>
HRM	<i>Human Resources Management</i>
KMO	<i>Kaiser Meyer-Olkin</i>
LEAD_INSTR	Liderança Instrumental
LEAD_PART	Liderança Participativa
PhD	Doctor of Philosophy
PLS	<i>Perceived Leadership Styles</i>
SP	Satisfação Profissional
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

## **Introdução**

# 1. Introdução ao Trabalho

Um ambiente de incerteza, conflito e desassossego, conjuntamente uma *entourage* desfavorável a nível mundial no que concerne aos negócios, está afetar negativamente empresas e organizações neste início do século XXI. Assim, as empresas para sobreviverem e se manterem ativas precisam urgentemente de olhar o mundo negocial com outra visão. Têm de se adaptar, flexibilizar, inovar e enfrentar com garra os novos desafios que se avizinham, configurados em clientes mais exigentes e trabalhadores mais habilitados.

Nos dias de hoje é fulcral antecipar mudanças, reestruturar e, em função dos novos cenários locais e mundiais, investir na criatividade, no desenvolvimento tecnológico, na criação de novos produtos, e pesquisar novos processos de produção.

Vivemos num mundo global e é nessa direção que devemos caminhar. Todo este ambiente de incerteza e alguma confusão afeta negativamente a psicologia social e justifica, de certa forma, o *stress*, a insegurança e o cansaço que se tem vindo a revelar nos trabalhadores e é bem patenteada no ambiente tenso e por vezes algo hostil entre os funcionários e as suas empresas. Também as organizações, na tentativa de assegurar um ambiente salutar e melhorar e estabilizar o seu futuro empresarial, começam a revelar sinais de alguma exaustão.

Torna-se evidente a todos os níveis que a atuação e interação das empresas e organizações se devem tornar cada vez mais assertivas e cordiais por forma a evitar o desperdício dos recursos que têm à sua disposição, conjugar forças e sinergias para enfrentar o mercado de trabalho de forma eficiente e eficaz.

Para *Hewitt* (2013), os líderes inteligentes enfrentam os tempos de crise como o momento perfeito para investir nos seus funcionários, promover o capital humano que têm à sua disposição, de modo a tornar firme e estável a sua empresa, ativa, atenta e pronta para agarrar as oportunidades que possam emergir no futuro. Durante tempos de recuperação, no pós crise, é indispensável e fundamental ter reunido uma equipa coesa, com alta autoestima, estimulada e pronta para desenvolver um trabalho frutuoso de que ambos- entidade patronal e trabalhadores – se orgulhem. As empresas dependem de poucos funcionários para conquistar muito, o que vai ao encontro da afirmação de *Fisher* em 2003, ao declarar que funcionários felizes são funcionários produtivos, algo essencial para os tempos de hoje e do futuro.



## 1.1. Domínio da Tese

A esfera de ação do presente trabalho de investigação debruça-se sob o *Perceived Leadership Styles*, o *Employee Engagemente* e a Satisfação profissional.

De acordo com *Randolph* (1995) antigamente os gestores controlavam e os subordinados eram controlados, este tipo de gestão centralizadora e fechada, em que o empresário “governa” do seu gabinete é vista agora como arcaica e passadista. Nas organizações tradicionais, os gestores possuíam toda a autoridade e esperavam que seus funcionários cumprissem todas as ordens e tarefas sem questionar ou argumentar (*Cunningham, Hyman e Baldry*, 1996); torna-se absolutamente necessário questionar e abandonar em absoluto esta forma de liderança tradicional, controladora e autoritária completamente anti democrática vivenciada num ambiente de receio e impeditiva do funcionário, que mercê da sua experiência possa opinar ou sugerir novas formas de atuação que considere mais úteis e produtivas, desmotivando e exaurindo o trabalhador que se sente desprezado e pouco confiante. Este desmerecimento e distância intransponível no diálogo hierárquico cria um enorme fosso entre empregadores e trabalhadores. Este é um tipo atuação que ainda hoje prevalece em várias empresas e é necessário dar preferência a um estilo de liderança que ofereça mais poder aos funcionários (*Carson e King*, 2005).

Os estilos de liderança são o espelho da identidade de uma empresa, visto que os comportamentos dos líderes e a sua forma de gerir fazem parte dos traços culturais da empresa, que consequentemente definem a sua identidade (*Sanz de La Tajada*, 1994; *Whetten e Mackey*, 2002), *Van Knippenberg, et.al.* (2007) afirmaram que o comportamento dos líderes tem uma forte influência no comportamento e desempenho nos funcionários. A liderança afeta todos os órgãos de uma empresa torna-se necessário averiguar quais os estilos de liderança mais eficazes para otimizar o trabalho da empresa e gerir o desempenho da mesma como um todo.

Liderar envolve diversas funções que vão desde a gestão corrente e interna da empresa mas, sobretudo, prever novos cenários de futuros negócios, avaliar os competidores, todo o tecido empresarial e monitorizar todas as áreas ligadas ao seu negócio. Observar e incentivar os seus trabalhadores criando um ambiente de sã competição, tolerância e disponibilidade para ouvir sugestões, criticar e elogiar na hora certa, e valorizar o trabalho são imprescindíveis numa gestão de recursos humanos.

Segundo *Javadi e Ahmadi* (2013), o *Employee Engagement* é um fator de extrema importância no desempenho e sucesso de uma dada organização, pois aparenta influenciar a lealdade e produtividade dos funcionários. Estes mais empenhados e sentindo-se parte da empresa e parte das decisões trabalham com mais afinco, muitas vezes excedendo as suas horas normais de trabalho. Fazem-no com entusiasmo de equipa que quer ultrapassar todos os obstáculos que anteriormente pareciam intransponíveis e vencer. Mas não é só a produtividade e bom ambiente

de trabalho que aumentam, também a satisfação dos clientes e a reputação da empresa sai enriquecida.

Funcionários *engaged* são energéticos, proactivos e eficazes no trabalho e vêem-se capazes de lidar com qualquer desafio encontrado ou proposto nas suas funções (Shaufeli, et. al.,2002). As organizações mostram-se cada vez mais exigentes com os seus colaboradores, procurando perfis dinâmicos e empreendedores.

As qualificações profissionais imprescindíveis nas empresas tem de ter pressupostos tais como a assertividade, a responsabilidade e a ética profissional. Também o equilíbrio emocional bem como o gosto do trabalho em equipa, a abertura à mudança e o gerir bem os conflitos são símbolos do sucesso.

Estes funcionários acompanham o negócio da organização e trabalham com os seus colegas com o objetivo de melhorar o desempenho e beneficiar a organização onde trabalha (AbuKhalifeh e Som, 2013). Transformar o ambiente de trabalho e valorizar o desempenho ajuda a manter os funcionários *engaged* o que é, sem qualquer dúvida uma mais-valia para as empresas, pois em fases economicamente complicadas, ter funcionários proactivos e produtivos, dispostos a ceder mais e o melhor de si, apenas pelo gosto de ver a empresa singrar é vital para que uma empresa se mantenha saudável.

A satisfação profissional de um funcionário desenvolve-se quando este se apercebe de vários aspetos do seu trabalho ou ambiente de trabalho (Dunnette, Campbell e Hakel, 1967; Robbins, 2001) e funcionários satisfeitos apresentam melhores desempenhos.

A investigação efetuada para este trabalho, sustenta-se na literatura e teorias sobre o *Perceived Leadership Styles*, o *Employee Engagemente* e a Satisfação profissional, desde as primeiras publicações até aos dias de hoje, onde o foco está na determinação da relação e influência destas três variáveis no âmbito do sector de gás e petróleo noruegueses.

## 1.2. Problemas e Questões da Pesquisa

Nesta altura de situação económica instável, o esforço para manter um alto nível de *employee engagement* e satisfação profissional não só contribui para a sobrevivência das empresas a curto-prazo, é juntamente um fator determinante para alcançar um melhor desempenho do negócio a longo prazo e também de melhor posicionamento estratégico quando as condições de mercado se tornarem mais favoráveis. Segundo Hewitt (2013) empresas que usufruem de *employee engagement* e de satisfação profissional corretamente logram de uma excelente vantagem competitiva nos resultados financeiros e na astúcia da utilização de talentos, que são difíceis a outras empresas reproduzir.

Em meados de 2014 verificou-se o início da queda vertiginosa dos preços do petróleo, valores esses que até aos dias de hoje ainda não foram recuperados, afetando diversas economias mundiais, nomeadamente a economia Norueguesa.



Gráfico 1 - Variação dos preços do Petróleo nos últimos cinco anos

Fonte: ETF.com a 16/03/2016

Do ponto de vista académico este trabalho de investigação procura aprofundar os conhecimentos da importância dos Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e da Satisfação Profissional, bem como a influência e impacto que exercem entre si e por consequência nas empresas; do ponto de vista empresarial, este trabalho de investigação tem em vista a auxiliar os gestores do gás e petróleo a atravessar esta situação económica com novas dinâmicas, mantendo os funcionários deste sector mais motivados e produtivos, características estas essenciais, como atrás várias vezes focamos, para alcançar bons resultados, notoriedade e posicionamento competitivo das empresas.

### 1.3. Campo e Aplicação da Tese

O campo de aplicação do presente trabalho de investigação abrange todos os funcionários de empresas do sector de gás e petróleo noruegueses, sendo estes funcionários contactados via correio eletrónico, tendo estes sempre a liberdade de responder ou ignorar o apelo.

No ano de 1962 surgiu a primeira empresa interessada em fazer pesquisas geológicas nas águas no Mar do Norte em território Norueguês, a empresa norte-americana *Phillips Petroleum* mas, após esta, surgiram várias outras. As primeiras licenças de produção de petróleo apenas surgiram em Abril de 1965, licenças estas que apenas podem ser concedidas pelo Rei (Governo). Mas este mercado começou realmente a crescer no início dos anos 70, com a descoberta de vários poços de grande capacidade, nomeadamente o *Ekofisk* em 1969.

A atividade petrolífera, ao longo dos últimos 50 anos, tem contribuído significativamente para o crescimento económico Norueguês, e para o financiamento do Estado deste país. Através de mais de 40 anos de operações, a indústria criou valores superiores a 12 000 bilhões de coroas norueguesas em termos atuais, e em 2012, o setor de petróleo foi responsável por 23 por cento de criação de valor no país. A produção finalmente atingiu seu pico em 2001 ao produzir 3,4 milhões de barris por dia. Em 2012, a produção de líquidos foi de 1,8 milhões de barris por dia. Já as vendas de gás no mesmo ano foram de 114,8 bilhões de metros cúbicos, ou seja, este setor é de extrema importância para a economia e emprego no país.

Assim, a relevância e pertinência deste trabalho destaca-se no objetivo de também se perceber se a influência da Liderança no *Employee Engagement* e na Satisfação Profissional têm o mesmo destaque que em outras empresas e países.

## **1.4. Metodologia**

Para a elaboração deste trabalho de investigação, será efetuada uma pesquisa documental bibliográfica, sobre documentos, livros e estudos publicados sobre Estilos de Liderança, *Employee Engagement*, Satisfação Profissional e suas relações.

Posteriormente iremos reforçar este trabalho com novos dados através de um inquérito, por questionário. Este processo de recolha sistemática de dados será constituído por questões fechadas, permitindo desta forma uma maior sistematização. Futuramente procederemos à análise quantitativa da amostra reunida através do questionário.

## **1.5. Estrutura da Tese**

Este trabalho é constituído por 5 Capítulos. O primeiro capítulo consta de uma introdução ao trabalho, onde se apresenta o domínio da tese, problemas e questões, campo de aplicação e metodologia.

No capítulo seguinte, aborda-se e fundamenta-se o tema e os objetivos, sob o ponto de vista documental e bibliográfico, expondo teorias e estudos anteriormente apresentados à comunidade científica.

Posteriormente, apresenta-se um novo capítulo com a designação de Metodologia, onde se descrevem os métodos a adotar, bem como o seu planeamento e sua aplicação.

De seguida, apresentam-se os resultados, analisam-se e comparam-se com os estudos anteriormente publicados.

Por fim será apresentada a Conclusão, onde se descrevem as deduções e conclusões extraídas ao longo deste trabalho de investigação, sua aplicação prática, reconhecendo as limitações encontradas, citando novos fatores de interesse, com o objetivo de alargar o âmbito dos temas e conclusões desta tese a uma procura de nova informação e até à exploração de variantes deste tema em futuros trabalhos de investigação, enriquecendo o trabalho agora elaborado.

## **Revisão de Literatura**

## 2. Estilos de Liderança

Liderança é um tema que sempre suscitou interesse e alguma controvérsia na sua definição, pois o estilo de liderança é um elemento chave para entender a cultura de uma organização (Schein, 1985; Phesey, 1993; Cameron e Queen, 1999). O estilo de liderança, afeta o comportamento dos seus funcionários, o funcionamento da equipa e o desempenho da organização (Hogan e Kaiser, 2005).

Em 1995, Bennis afirmou que liderança é difícil de ser definida, mas fácil de reconhecer.

Neste capítulo descrevemos alguns conceitos de liderança em contexto empresarial, apresentamos a sua evolução ao longo do tempo e apresentamos os vários estilos de liderança, fundamentando cada ponto com documentação científica publicada sobre o tema.

### 2.1. Conceitos de Liderança

Liderança não reúne consenso no conceito, mas é consensual a necessidade de liderança nas organizações (Afonso, 2010).

A liderança não é, por si só, função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores, liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo, ou de um grupo (Hersey e Blanchard, 1989). Esta perspetiva vai ao encontro da ideologia de Kouzes e Posner (1997), quando afirmaram que a palavra liderança embora pareça estar sempre associada aos que se encontram no topo da carreira hierárquica e que por definição se associam automaticamente aos líderes distorce totalmente o conceito de liderança, pois ela não é um lugar, mas sim um processo. McCloskey e McCain (1987) definiram liderança como um processo de influenciar pessoas para atingir objetivos, sob uma perspetiva organizacional; já Chelladurai (2001) afirmou que liderança é a função exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando de um grupo (que realiza as atividades, as orientações dos superiores e as finalidades da organização).

Diversos académicos apresentaram definições de liderança, umas mais minimalistas como Peter Drucker que afirma que um líder é alguém que tem seguidores (Hesselbein, 1998) ou Maxwell (2000) que diz que liderança é influência; outras mais completas como por exemplo, a liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida

através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos (Chiavenato, 2003) ou liderança é a capacidade de um indivíduo para influenciar, motivar e habilitar outros a contribuir para a eficácia e o sucesso das organizações de que são membros (House et al. 1999).

## 2.2. Evolução do estudo da liderança

Segundo Burns (1978) um dos fenômenos mais estudados e ao mesmo tempo menos compreendidos no planeta é a liderança. Jogulu e Wood (2006) concluíram, através de uma revisão de estudos, que o conceito de liderança tem vindo a ser estudado desde o século XVIII e que as pesquisas sobre o comportamento dos líderes passaram por diversas linhas de propostas teóricas; já Miller (2004) defendeu que antes do termo liderança existia a autoridade e que esta era dirigida a um indivíduo em específico. A autoridade seria conquistada através da força, herdada ou delegada por uma fonte externa ou divina.

No século XIX, Carlyle apresentou uma nova teoria que descrevia o líder como um herói que aparece como que por magia para assumir o controlo de uma situação e liderar um grupo de pessoas até à segurança ou ao sucesso. Para Carlyle um bom líder é aquele que é dotado de inspiração divina e que tem as características certas; nesta teoria, a capacidade de liderança nasce com o líder, ou se nasce como um líder nato ou nunca se será. Esta teoria foi contestada em 1896 pelo sociólogo Herbert Spencer, este afirmou que antes que o líder possa refazer a sociedade, a sociedade deve fazê-lo, enfatizando desta forma que os líderes são o resultado da sociedade em que estão inseridos.

No início do século XX surgiu uma nova teoria, conhecida como a teoria dos traços, muito semelhante à teoria anterior, visto que continua a defender que o sucesso de um líder depende apenas de algo que é intrínseco a ele próprio, mas não concorda que os líderes de sucesso assim “nasceram”, e por isso, têm determinadas qualidades inatas que os distinguem dos não líderes (Stodgill, 1948).

Alguns estudos sobre liderança concentraram-se em identificar os traços de personalidade que caracterizam líderes de sucesso (Argyris, 1955; Mahoney et al. 1960).

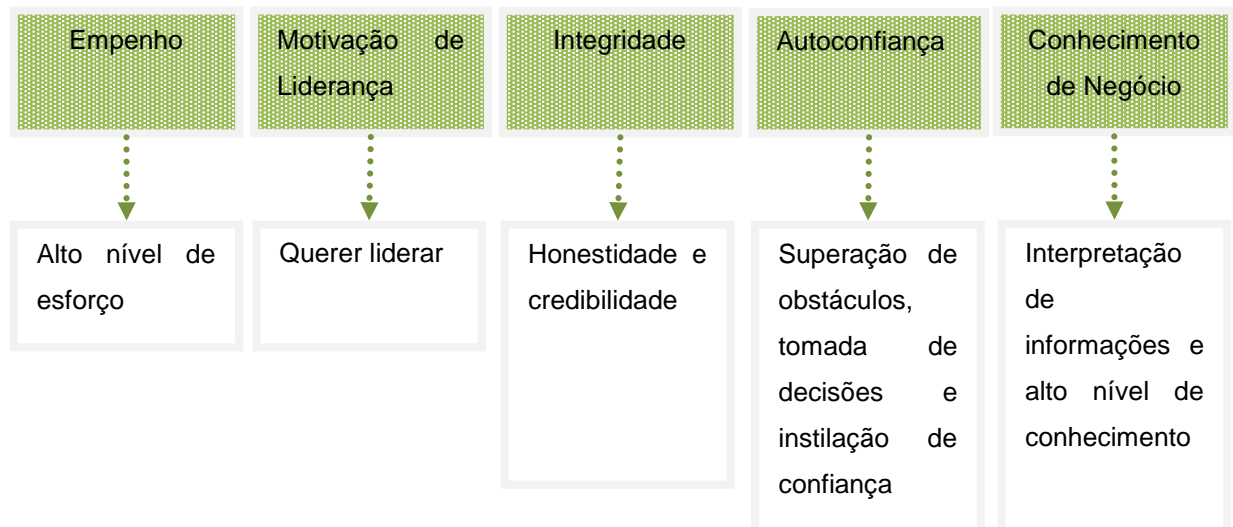
Em 1998 foram apresentados os seis traços que distinguem os líderes dos não-líderes, por Robbins e Couter:

- ✓ Disposição ou Empenho: Os líderes demonstram ser esforçados, persistentes, energéticos, ambiciosos, tomam iniciativa e revelam desejo de realização.
- ✓ Desejo de Liderar: Demonstram interesse em assumir responsabilidades e em liderar e influenciar o outro.



- ✓ Honestidade e Integridade: Os líderes constroem uma relação de confiança com os seus seguidores, sendo honestos e credíveis e praticam as políticas que incentivam.
- ✓ Autoconfiança: Um líder deve ser confiante na tomada de decisões e ao enfrentar os obstáculos, para que os seus seguidores também se sintam seguros ao segui-lo.
- ✓ Inteligência: A capacidade de resolução e avaliação dos problemas, eficácia na tomada de decisões e perícia na análise de informação devem fazer parte do dia-a-dia de um líder.
- ✓ Conhecimento relacionado com o trabalho: O conhecimento profundo do negócio e da organização é essencial para uma boa liderança.

*Bateman e Snell* (1998) apenas apresentaram cinco traços de liderança que devem ser notados, mas muito idênticos aos traços apresentados por *Robbins e Couter* no mesmo ano, como podemos constatar no quadro seguinte.



Quadro 1 - Traços de liderança de acordo com a classificação de *Bateman e Snell*

Fonte: Elaboração Própria

*Stodgill* descobriu que os fatores associados à liderança se traduziam em características como capacidade, poder de realização, responsabilidade, participação e *status*, mas reconheceu que uma pessoa com determinados traços tem uma maior probabilidade de ser um líder eficaz do que as pessoas que deles carecem, mas que tal não lhes garante, por si só a eficácia (*Cunha et al* 2007). *Robbins e Couter* (1998) concordaram, afirmando que a posse dos traços adequados apenas faz com que seja provável que um indivíduo se torne um líder eficaz. Embora os traços de personalidade descritos sejam uma mais-valia para um líder, não são suficientes para explicar os diferentes resultados dos líderes em diferentes situações. Estas insuficiências constituíram motivo para novas abordagens sobre o problema (*Ferreira et al.*, 2001).

A derrota da teoria dos traços na explicação da eficácia da liderança, levou a que certos investigadores se dedicassem a abordagens mais comportamentais (*Barracho e Martins, 2010*), ou seja, os estudos científicos deixaram de se centrar nas características do líder e passaram a focar-se mais nas suas atitudes. Tornou-se claro que os líderes deveriam tender para uma liderança mais focada nos subordinados, dado que este comportamento traria uma melhoria da motivação do subordinado, na qualidade de decisão e do espírito de equipa (*Robbins e Couter, 1998*).

Posteriormente, a necessidade de incluir fatores externos às características do líder como variável na determinação de uma liderança eficaz cresceu (*Ferreira et al., 2001*). *Fiedler* dedicou-se ao estudo sobre a importância da liderança, argumentando que a eficácia do líder é um dos fatores determinantes do sucesso ou fracasso de um grupo, organização ou mesmo um país; ele definiu liderança como uma transação contínua entre uma pessoa investida de posição de autoridade e o ambiente social (*Cunha, 2007*), sendo que um estilo de liderança eficaz em certas situações pode não ser bem-sucedido e não o ser em outras (*Fiedler, 1967*). Uma liderança eficaz não depende apenas do estilo do líder, mas também de fatores extrínsecos ao líder e sua equipa; esta teoria foi demonstrada por *Fiedler*, um dos primeiros académicos a formular e testar a abordagem contingencial da eficácia da liderança (*Marques e Cunha, 1996*). Nesta abordagem, o líder deve apoiar os subordinados, facilitando e atribuindo recompensas pelo alcance dos objetivos comuns, desenvolver oportunidades e destruir obstáculos com vista a atingir resultados compensadores simultaneamente para o líder, subordinado e organização (*Cunha et al., 2007*).

A abordagem contingencial é contínua a atingir resultados na gestão e motivação de pessoas, visto que fomenta a comunicação e o trabalho em equipa entre o líder e aqueles que ele apoia e dos quais depende (*Blanchard, 2010*); mas ao mesmo tempo esta abordagem tem apresentado resultados inconclusivos devido aos problemas de mensuração das variáveis-chave (*Bryman, 2004*).

## 2.3. Estilos de Liderança

O que podemos entender por líder e por estilo de liderança? Segundo *Moscovici* (1996) o líder é a pessoa dentro de um grupo a quem, de uma maneira formal ou informal, foi dada a responsabilidade para dirigir determinada atividade, coordenando o grupo e responsabilizando-se pelos resultados atingidos; já estilo de liderança é a forma como o líder influencia as outras pessoas que integram o grupo, ou seja, o estilo de liderança consiste no comportamento de um líder para com os seus seguidores.

Inicialmente pensou-se que apenas havia dois estilos de liderança, o autocrático e o democrático. Os líderes autocráticos eram acusados de terem uma atitude demasiadamente dura e dominadora, já os democráticos eram acusados de benevolência extrema (*Blanchard*, 2010).

Em 1939, *White* e *Lippitt* dedicaram-se ao estudo de três tipos de estilos de liderança e como estes afetariam os seus subordinados (*Chiavenato*, 2003). Os estilos de liderança abordados foram o autocrático, o liberal ou *laissez-faire* e o democrático. Os resultados deste estudo foram bastante interessantes, visto que a amostra se comportou de forma diferente mediante o estilo de liderança exercido (*Medeiros*, 2000).

De seguida, serão apresentados as diferentes características dos líderes, autocrático, liberal e democrático segundo *Chiavenato* (2003) e será efetuada uma descrição das suas vantagens e desvantagens segundo *Smithe* e *Timby* (2005).

O estilo de liderança autocrático caracteriza-se por centralizar a autoridade e as decisões inteiramente no líder. O líder autocrático é dominador e espera submissão absoluta por parte dos seus seguidores. O comportamento dos grupos submetidos a este tipo de liderança apresentaram tensão, frustração e alguma agressividade; embora possam gostar das tarefas que têm para desenvolver, não sentem satisfação, não tomam iniciativa e são muito mais produtivos na presença do líder. Com este estilo de liderança as decisões são tomadas rapidamente e não são apresentadas muitas dúvidas e questões na sua execução, mas a participação dos subordinados é mínima e acabam por se sentir desmotivados por falta de reconhecimento. Este estilo de liderança pode revelar-se bastante eficaz em empresas que possuam uma linha de produção, pois neste caso o líder define e toma decisões isoladamente.

O líder liberal delega totalmente nos subordinados as tomadas de decisão, participando apenas quando solicitado. Sob este tipo de liderança, quando o grupo não apresenta alta capacidade de auto-organização, verifica-se um grande acumular de volume de trabalho, mas com baixa produtividade, porque as tarefas são desenvolvidas sem um processo pré definido e despende-se mais tempo a discutir do que a agir. Os subordinados são muito independentes e tendem a definir os seus próprios objetivos e existe pouca comunicação o que pode originar desacordo

entre os objetivos individuais e os de grupo. Este tipo de líder poderá ter sucesso em empresas onde os funcionários trabalham em projetos individuais.

O líder democrático é comunicativo, está integrado no grupo e apoia e encoraja a participação de todos os elementos do grupo. Este líder não se impõe e apresenta sugestões e alternativas para solucionar os problemas encontrados. Os grupos com uma liderança democrática demonstram uma alta produtividade e satisfação com o seu trabalho, sentido de responsabilidade, tomam iniciativa, são coesos e solidários entre si. A participação e contribuição dos subordinados nas tomadas de decisão é vista como uma vantagem deste tipo de liderança, tal como o comprometimento das pessoas e o nível de comunicação desenvolvido entre os diferentes níveis da organização. Por outro lado, os subordinados podem não reconhecer o líder do grupo e as tomadas de decisão podem-se tornar mais demoradas, estas situações são vistas como desvantagens neste tipo de liderança. Durante o desenvolvimento ou o aperfeiçoamento de um processo numa empresa, optar por este tipo de liderança poderá trazer bons resultados.

*White e Lippitt (1939)*, concluíram que o estilo de liderança liberal pode apresentar resultados menos satisfatórios em comparação com os estilos de liderança autocrático ou democrático. Os grupos sob liderança democrática apresentavam uma produção idêntica às dos grupos sob liderança autocrática, mas o nível de satisfação dos primeiros é superior.

No quadro seguinte visualizam-se as principais diferenças entre os diferentes estilos de liderança acima apresentados, vistos em relação a quatro perspetivas diferentes: tomada de decisões, programação do trabalho, divisão do trabalho e comportamento do líder.

Aspetos	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
<b>Tomada de Decisões</b>	O líder impõe a sua vontade. Decide sem a participação do grupo.	O grupo tem total liberdade para tomar decisões, com a mínima intervenção do líder.	As diretrizes são decididas pelo grupo, estimulado pelo líder.
<b>Programação do Trabalho</b>	O líder dá ordens para execução de tarefas, sem dar explicações ao grupo.	Participação limitada do líder. As orientações são dadas quando solicitadas pelo grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo defina objetivos e ações.
<b>Divisão do trabalho</b>	O líder determina a tarefa de cada um.	O líder não participa. A divisão de tarefas é feita pelo grupo.	O grupo decide sobre a divisão de tarefas.
<b>Comportamento do Líder</b>	O líder é dominador e pessoal nas críticas e nos elogios ao grupo.	O líder assume papel de membro do grupo e atua quando solicitado.	O líder é objetivo limitando-se aos factos. Trabalha como orientador da equipa.

Quadro 2 - Estilos de liderança de acordo com *Chiavenato* (2003)

Fonte: Elaboração Própria

Todo e qualquer indivíduo tem potencial para ser líder, não existe um único estilo de liderança que deva ser adotado exclusiva e permanentemente numa organização, o líder deve estar atento ao contexto organizacional para vestir o estilo de liderança que mais se adequa às diferentes situações profissionais e empresariais.

Em 1978 surgiu através de *Burns* o conceito de liderança transformacional, processo no qual os líderes e seguidores se ajudam mutuamente a avançar para um nível mais elevado de moral e motivação, e liderança transaccional, que consiste numa troca entre líder e seguidores, através de recompensas (dinheiro, prestígio,...) por obediência aos seus desejos.

Um líder completo tem necessidade de um vasto conhecimento sobre liderança e um bom funcionário necessita também de conhecimentos de liderança e gestão (*Kotter*,1999).

## 2.4. Liderança Transformacional

Para *Burns* a diferença entre a liderança transformacional e transacional está focada no que os líderes e seus funcionários oferecem um ao outro (*Conger e Kanungo, 1998*), concluindo-se que liderança transformacional e liderança transacional são estilos de liderança opostos, mas esta afirmação não reuniu consenso, pois *Bass* em 1999 chegou mesmo a afirmar que os melhores líderes congregam em si características de liderança tanto transformacionais como transacionais.

Líderes transformacionais motivam os funcionários a fazer mais do que o que está implícito no contrato de trabalho, fornecem visão e sentido de missão, ganham respeito e confiança, e comportam-se como modelos a seguir, fomentam um clima de confiança e motivam os funcionários a aumentar o interesse pessoal pelo bem da organização e apresentam metas coletivas ambiciosas encorajando os seguidores a aceitá-las e a esforçarem-se para alcançá-las (*Bass, 1985*).

Está descrito em várias publicações que a liderança transformacional contém quatro componentes ou dimensões, sendo estas, influência idealizada ou carisma, inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada (*Barbuto, 1997; Bass e Avolio, 1997; Bass e Steidlmeier, 1998; Hartog e Van Muijen, 1997; Tracy e Hinkin, 1998*).

Entende-se por influência idealizada, o comportamento admirável do líder que faz com que os seus funcionários se tornem seus seguidores, estes veem o líder como um exemplo a seguir. Líderes com motivação inspiradora desafiam os seus seguidores e transmitem otimismo quando falam de conquistas futuras. A estimulação intelectual de um líder traduz-se na sua atitude quando incentiva os seguidores a pensar e agir de forma criativa e inovadora, solicitando novas ideias e correndo riscos. Por fim, um líder com consideração individualizada demonstra respeito e preocupação por cada indivíduo que pertença ao seu grupo, está atento às necessidades de cada um, é um comunicador sempre disposto a ouvir, aconselhar e ensinar. No quadro seguinte são apresentadas as quatro componentes da liderança transformacional de forma esquematizada.

Tipo	Componentes	Explicação
<b>Liderança Transformacional</b>	Influência idealizada (Carisma)	O líder adota comportamentos que ativam fortes emoções nos seguidores suscitam a confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspetos “maiores do que a vida”.
	Liderança Inspiradora	O líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamento.
	Estimulação intelectual	O líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta o pensamento criativo.
	Consideração individualizada	O líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes <i>feedback</i> , delega-lhes responsabilidades.

Quadro 3 - Componentes da liderança transformacional segundo Cunha *et al.* (2007)

Fonte: Elaboração Própria

Durante o estudo científico realizado por *Judge e Bono* em 2000, em que se pretendia determinar como os cinco fatores da personalidade (*Big Five* – neuroticíssimo ou instabilidade emocional, extroversão, amabilidade, escrupulosidade e abertura para a experiência) influenciam a liderança transformacional, usando como amostra líderes de mais de 200 organizações; estes demonstraram que a liderança transformacional tinha um grande impacto na satisfação do subordinado com o seu líder, com o compromisso do subordinado para com a organização, motivação no trabalho do subordinado e com a eficácia do líder, não ficando provada a relação da liderança transformacional com a satisfação no trabalho do subordinado.

O estilo de liderança transformacional tem características muito semelhantes a outros estilos de liderança, nomeadamente ao estilo de liderança democrático e participativo. Todos estes estilos incluem os funcionários na tomada de decisões e divisão de tarefas, os líderes que exercem estes estilos usam a comunicação como ferramenta de trabalho, motivam os funcionários, partilham todos os problemas e objetivos da empresa com os membros da sua equipa e

comportam-se como exemplos a seguir (*Chiavenato, 2003; Cunha et al., 2007; Ogbonna e Harris, 2000*).

Várias pesquisas têm demonstrado que comportamentos de liderança transformacional podem ser encontrados nos diferentes níveis de gestão e em diferentes tipos de organizações, não sendo uma característica limitada aos executivos de topo (*Hater e Bass, 1988*).

## 2.5. Liderança Transacional

*Bass (1985)* defendeu que a liderança transacional é vista como uma troca de dedicação e esforço por recompensas, estes líderes oferecem eventuais recompensas quando identificam excelentes performances ou resultados; os líderes transacionais têm a função de informar e esclarecer aos seus funcionários sobre as tarefas que devem ser realizadas e quais as suas responsabilidades, recompensando os empregados que atingirem os níveis de desempenho especificados e tomam ações corretivas quando as prestações não estão a alcançar os níveis de sucesso pretendido.

Pode-se considerar, segundo *Janis (1971)*, que a liderança transacional pode ser eficaz em grupos sob *stress*, proporcionando satisfação através de uma solução imediata, mas é menos eficaz a longo prazo.

São muitos os autores que realizaram várias pesquisas sobre liderança transacional como *Bass e Avolio (1997)*, *Bass e Steidlmeier (1998)*, *Hartog e Van Muijen (1997)*, *Hater e Bass (1988)*, *Tepper e Percy (1994)* e que concordam que esta contém os seguintes três componentes: recompensa contingencial, gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva. O líder comunica de forma clara as suas expectativas e quais as recompensas a quem as atingir. Esta é a atitude de um líder com recompensa contingencial. A diferença entre gestão por exceção ativa e passiva encontra-se no momento em que os líderes intervêm (*Bass e Avolio, 1993*). Líderes ativos antecipam os problemas, tomando ações corretivas antes que surjam graves consequências, já os líderes passivos apenas intervêm quando o comportamento inadequado dos subordinados já causou algum problema. No quadro seguinte apresentamos os três componentes da liderança transacional de forma esquematizada.



Tipo	Componentes	Explicação
<b>Liderança Transacional</b>	Recompensa contingencial	O líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser recompensado pelo esforço.
	Gestão por exceção ativa	O líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se não são alcançados os padrões estabelecidos.
	Gestão por exceção passiva	O líder aguarda que os problemas ocorram para que então, sejam tomadas ações corretivas.

Quadro 4 - Componentes da liderança transacional segundo Cunha *et al.* (2007)

Fonte: Elaboração Própria

O estilo de liderança transacional é facilmente encontrado em organizações com uma estrutura rígida, onde se espera que os subordinados respeitem a hierarquia e obedeçam às regras (Almeida, 1996).

O estilo de liderança transacional apresenta características muito semelhantes ao estilo de liderança instrumental. *Hooijberg et al.*, descreveu num artigo publicado em 2014 que um líder instrumental informa e clarifica o que pretende dos subordinados e acompanha o desempenho dos mesmos corrigindo-os se necessário; já *Ogbonna e Harris* (2000) descreveram que numa liderança instrumental os líderes estabelecem procedimentos, distribuem as tarefas e informam o que é esperado do subordinado. Os estudos descritos demonstram que a liderança transacional e a liderança instrumental são similares.

Os líderes transacionais estão à altura para liderar e motivar os seus colaboradores com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas, estando disponíveis para qualquer esclarecimento necessário sobre as tarefas, funções e responsabilidades (*Robbins*, 2002).

## 2.6. Liderança Transformacional VS Liderança Transacional

A liderança transformacional e transacional embora se contrastem podem também relacionar-se, ainda que sejam conceitos distintos, estes estilos estão interligados, isto é, um líder pode apresentar características transformacionais e transacionais em simultâneo (*Hater e Bass*, 1988; *Bass*, 1999). A liderança transformacional complementa a liderança transacional (*Howell e Avolio*, 1993), ou seja, a liderança transformacional pode ser vista como um prolongamento da

liderança transacional (Avolio e Bass, 1999; Bass e Steidlmeier, 1998; Hartog e Van Muijen, 1997), ficando claro que uma liderança transformacional não substitui uma liderança transacional (Bass, 1998).

Em situações que são mais estáveis e claras, a liderança transacional pode ser suficiente para um desempenho eficaz (Bass, 1985). Por outro lado, em situações em que novas regras estão a ser criadas e o futuro organizacional é imprevisível, uma liderança transformacional poderá alcançar melhores resultados (Avolio, 2005).

A liderança transacional ou instrumental foca-se nas tarefas ou no desempenho da organização, como por exemplo, o planeamento, a comunicação dos objetivos da organização, a supervisão das atividades dos subordinados, prestando apoio ou fornecendo equipamentos ou assistência técnica necessários. A liderança participativa e a transformacional concentram-se nas relações com os seus empregados, os líderes estão disponíveis para apoiar e ajudar, demonstram confiar nos funcionários, são simpáticos, afáveis e bem-educados, ouvem os seus subordinados, tentando entender e auxiliar nos seus problemas e têm consideração pelas suas ideias e reconhecem as suas boas prestações (Yukl, 2002).

## 2.7. Liderança *Laissez-faire*

Bass e Avolio (1999) apresentaram um terceiro estilo de liderança, o *laissez-faire*. Este estilo caracteriza-se pela ausência de liderança, quer transformacional quer transacional, e por isso deve ser estudada separadamente (Avolio, 1999; Bass, 1998).

Neste estilo de liderança não existe tentativa da parte do líder em motivar a equipa ou reconhecer ou satisfazer as necessidades individuais dos seguidores, nem existem recompensas pelo bom desempenho ou *feedback* aos subordinados (Bass e Avolio, 1997; Hartog e Van Muijen, 1997). O líder que pratica este estilo de liderança evita aceitar responsabilidades e tomar decisões permitindo que outros as tomem por ele, hesita no momento de agir, tem pouco a oferecer em termos de direção e suporte, não está presente quando necessário nem atende os pedidos de ajuda (Bass e Avolio, 1997; Hartog e Van Muijen, 1997).

Em 1998, Hater e Bass afirmaram que gestão por exceção passiva não é o mesmo que liderança *laissez-faire*. O estatuto do líder é respeitado e não está em causa na gestão por exceção passiva, o mesmo não acontece numa liderança *laissez-faire*, pois o estatuto de líder é ignorado pelo próprio, que evita tomar decisões e supervisionar responsabilidades.

Podemos concluir que o líder ideal será aquele que apresenta com pouca frequência características da liderança *laissez-faire*, mostra algumas vezes características da liderança transacional e frequentemente demonstra o estilo transformacional (Avolio, 1999).

### **3. Employee Engagement**

O conceito de *employee engagement* tem gerado um enorme interesse por parte da comunidade científica e profissional (Albrecht, 2010; Macey et al., 2009), e vários estudos têm demonstrado que é um fator que poderá levar ao sucesso da organização e alcançar bons resultados financeiros (Richman, 2006; Bates, 2004; Baumruk, 2004). Assim sendo, a capacidade de tornar os funcionários *engaged*, para que eles se dediquem ao máximo à organização, será uma das maiores batalhas dos próximos anos (Johnson, 2004).

Neste capítulo descrevem-se alguns conceitos, como alcançar o *employee engagement*, a sua importância e serão ainda apresentados alguns estudos científicos publicados sobre o tema ao longo do tempo.

#### **3.1. Conceito de Employee Engagement**

O termo *employee engagement* surgiu pela primeira vez num estudo sobre a disposição de ânimo em 1920, mas o seu conceito apenas se tornou claro em 1990 com Kahn (Tiwari, 2011) quando afirmou que funcionários *engaged* estão relacionados fisicamente (disposição para dedicar um esforço extra pela sua organização), cognitivamente (concentração nas horas de trabalho) e emocionalmente (envolvimento emocional com o seu trabalho) com as suas funções; eles sentem-se cheios de energia, dedicam-se para atingir as metas definidas e sentem-se muitas vezes absorvidos pelas suas funções (Bakker, 2011).

Ainda existe pouco consenso entre a comunidade científica em como definir e determinar *engagement* (Bakker et al., 2011). Goffman (1961) definiu *engagement* como um envolvimento espontâneo com uma visível dedicação, atenção e esforço nas tarefas (Wildermuth e Pauken, 2008); já Csikszentmihalyi (1982) apenas vê *engagement* como um total envolvimento no seu trabalho, ao contrário de Fleming e Asplund (2007) que definiram *engagement* como a habilidade de captar cabeça, coração e alma dos seus funcionários, para que estes sintam paixão e desejo para alcançar a excelência. Mais tarde, estes autores afirmaram ainda que funcionários *engaged* querem que a organização tenha sucesso pois eles sentem-se conectados emocional, social e até espiritualmente com os objetivos e visão da sua empresa.

Em 1990, Kahn descreveu *engagement* como o aproveitamento das mais-valias pessoais aplicadas ao trabalho, ou seja, é a aposta de um dado trabalhador de todo o conhecimento, força

física, emocional e cognitiva no seu trabalho e responsabilidades (Kahn, 1990, 2010). Sintetizando, *work engagement* é uma demonstração de energia, devoção e concentração de um trabalhador, para atingir os objetivos da empresa (Macey e Schneider, 2008; Schaufeli et al., 2002). Kahn descobriu que são necessárias três condições psicológicas para atingir o *engagement* nos funcionários:

- ✓ Significância: traduz-se na sensação de rentabilidade do investimento pessoal no desempenho das suas tarefas, ou seja, é um círculo onde os funcionários cedem valor e importância ao trabalho que desempenham e em troca recebem o *feedback* desse valor e a importância que têm para a organização (Kahn, 1990; Maslow, 1970);
- ✓ Segurança: manifesta a necessidade dos funcionários em confiarem no seu ambiente de trabalho cognitiva, emocional e comportamentalmente, bem como de entender o que deles é esperado (Kahn, 1990);
- ✓ Disponibilidade: exprime a necessidade de possuir os recursos físicos, emocionais e psicológicos essenciais para desempenhar as suas tarefas (Kahn, 1990).

Os trabalhadores têm então uma maior tendência para se sentirem *engaged* em locais de trabalho em que se sintam seguros e importantes (Glieb, 2000); iniciando as suas tarefas de forma energética, apaixonada e prontos a usar todo o seu conhecimento, demonstrando melhor desempenho e revelando uma maior concentração e atenção durante o desempenho das tarefas (Kahn, 1990).

Em 2004, Schaufeli e Bakker definiram *engagement* como uma sensação de positivismo e dever cumprido em relação às suas tarefas (Schaufeli e Bakker, 2004). É uma experiência agradável, caracterizada por sentimentos de vitalidade, dedicação e absorção que muitos trabalhadores sentem durante o seu horário de trabalho (Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris, 2008; Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker, 2002). Vitalidade ou vigor identifica-se com altos níveis de energia, resiliência, persistência e esforço nas adversidades enfrentadas pelos funcionários. A dedicação é vista como um sentimento de envolvimento, entusiasmo, orgulho e inspiração com o trabalho. A absorção verifica-se quando o funcionário se sente completamente abstraído de tudo exceto do seu trabalho, vendo o tempo a passar rapidamente e sentindo dificuldades para se desligar das suas funções; não querendo isto dizer que funcionários *engaged* não sejam capazes de se distanciar do seu trabalho durante os tempos livres. Ao contrário dos *workaholics*, funcionários *engaged*, conseguem ao parar de trabalhar, envolver-se em passatempos e outras atividades sociais (Bakker, Demerouti, Oerlemans e Sonnentag, 2013). Kühnel, Sonnentag e Westman (2009) demonstraram que *engagement* no trabalho e *disengagement* do trabalho durante os tempos livres estão positivamente relacionados; de acordo estão Ten Brummelhuis e Bakker (2012) quando comprovaram que as pessoas que conseguiam relaxar diariamente, desapegando-se das suas responsabilidades e problemas profissionais durante o tempo que estão em casa, demonstravam *engagement* diário nos seus empregos.

Atitude positiva de um funcionário em relação à organização em que trabalha e seus valores traduz *employee engagement* na perspectiva de *Robinson et al.* (2004); já *Hewitt Associates* (2004) definiram *employee engagement* como a disposição dos funcionários em se comprometerem emocional e intelectualmente com uma organização ou grupo. O *engagement* dos funcionários poderá ser medido segundo os seguintes três comportamentos (*Hewitt Associates*, 2010):

- Falar (*Say*): O funcionário apresenta um discurso positivo sempre que fala da sua organização aos seus colegas de trabalho, clientes e amigos;
- Ficar (*Stay*): Os funcionários vêem o seu futuro associado à sua organização;
- Empenho/Foco (*Strive*): Os funcionários sentem-se motivados para dar o seu melhor e até fazem um esforço extra pela sua empresa.

*Aon Hewitt* (2013) acredita que todos os funcionários necessitam dos três elementos acima apresentados para que se sintam verdadeiramente *engaged*, por exemplo, se um funcionário garante o seu melhor desempenho e esforço, mas não pretende continuar na empresa, não podemos considerá-lo *engaged* na totalidade.

Segundo *Yuan e Lee* (2011) existem três grupos de funcionários, os *engaged*, *non engaged* e os *actively disengaged*. Os funcionários *engaged*, são funcionários apaixonados pelo seu trabalho, sentem-se responsáveis pelas suas tarefas e responsáveis pelo que eles acham que devem entregar à sua empresa; funcionários *non engaged* não demonstram motivação ou energia durante o desempenho das suas tarefas; e funcionários *actively disengaged* sentem-se descontentes com o seu trabalho e tentam transmitir este sentimento a quem os rodeia. Estes funcionários tentam transformar os funcionários *engaged* em *non engaged*.

Muitos outros autores apresentaram definições semelhantes ao longo do tempo, como *Little e Little* (2006), que definiram *employee engagement* como a vontade e a capacidade de ajudar a sua empresa a atingir o sucesso, disponibilizando maior esforço; já *Gatenby* (2008) defendeu que *engagement* é o processo de criação de oportunidades para que os funcionários se relacionem com os colegas e líderes e de criação de um ambiente de trabalho em que estes se sintam motivados a dedicarem-se às suas funções e a demonstrarem preocupação pela sua boa prestação; ou ainda a simples definição de *Cook* (2012), que descreve *engagement* como o quão positivo um funcionário pensa e sente em relação à sua organização e o quanto este é proactivo em atingir os objetivos da mesma.

### **3.1.1 *Burnout***

Originalmente *burnout* foi relacionado com funcionários que trabalhavam com outras pessoas, como o atendimento ao cliente, equipas e líderes (*Maslach e Jackson*, 1986), mas as pesquisas

desenvolvidas na última década demonstraram que alguns dos seus sintomas podem ser observados em qualquer grupo laboral (*Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2002*).

*Burnout* é sem dúvida um dos mais populares tópicos de pesquisa em psicologia da saúde ocupacional (*Bakker e Costa, 2014*). *Burnout* é composto por altos níveis de exaustão, apatia e ineficácia profissional (*Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001*). Exaustão traduz-se como um sentimento de esgotamento emocional, de *stress* e à falta de energia mental em relação ao seu trabalho. Exaustão é o sintoma mais comum e o mais provável de ser o primeiro a surgir, os outros dois elementos de *burnout* poderão ser reações a este primeiro sintoma; apatia é um sentimento negativo ou de indiferença para com o seu trabalho e/ou colegas de profissão, trata-se de um mecanismo de defesa com o objetivo de redução de *stress*; ineficácia profissional é referente ao sentimento de declínio da sua competência e de conquistas profissionais (*Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001; Schaufeli, Leiter e Maslach, 2009; Broome, Knight, Edwards e Flynn, 2009; Maslach e Leiter, 2008*).

*Maslach e Leiter (1997)* defenderam que *engagement* é caracterizado por elevados níveis de energia, forte envolvimento e eficácia, características estas que são vistas como opostas às três dimensões de *burnout*, exaustão, apatia e ineficácia; daí alguns autores defenderem que *engagement* e *burnout* estão negativamente relacionados (*Schaufeli et al., 2000*).

Várias pesquisas têm demonstrado que funcionários em risco de *burnout*, ou seja, que se sintam esgotados, apresentam uma atitude negativa e apática para com o trabalho, demonstram uma diminuição no desempenho e são propensos a desenvolver, a longo prazo, problemas de saúde a nível físico e psicológico, como ansiedade, depressão, distúrbios de sono, enfraquecimento de memória e dores no pescoço (*Bakker, Demerouti e Sanz-Vergel, 2014; Peterson et al., 2008*).

Funcionários eficazes, com alta autoestima e otimistas lidavam melhor com as exigências laborais, isto acontece muito provavelmente porque estes funcionários acreditam que têm controlo sob o seu ambiente de trabalho e por isso sentem-se capazes de resolver qualquer problema, encontrar os recursos necessários e demonstram ser capazes de enfrentar qualquer exigência.

### **3.2. A Importância de *Employee Engagement***

Os funcionários são uma componente decisiva em todas as organizações, e o *employee engagement* é um indicador da saúde da organização (*Hewitt, 2013*), bem como da produtividade, satisfação profissional, motivação, compromisso e baixa rotatividade (*Bakker, Demerouti e Schaufeli, 2003; Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris, 2008*); tornando-se, portanto, num

conceito de grande importância. Ao analisar o *employee engagement* as empresas devem criar uma estratégia para que seus funcionários alcancem a motivação e a produtividade e consequentemente a empresa alcance melhores resultados (Hewitt, 2013). Hewitt (2013) salienta ainda que empresas que alcançaram maiores níveis de *engagement* do que os seus concorrentes, durante a crise econômica, viram posteriormente as suas receitas crescer exponencialmente.

O abandono da atual organização em busca de oportunidades de carreira mais estáveis é uma consequência comum em funcionários que não se sintam seguros no seu emprego (Ashford, Lee e Bobko, 1989). Uma alta rotatividade é o resultado direto do *disengagement* dos funcionários mas não só, estes funcionários também afetaram o desempenho das organizações através do absentismo laboral, baixa produtividade e implicam altos custos de recrutamento e de formação dos novos trabalhadores (AbuKhalifeh e Som, 2013). As organizações correm mesmo o risco de perder os melhores funcionários, aqueles que a organização quer mais manter (Ashford et al., 1989).

Todas as pessoas que pertencem ao ambiente laboral, em especial os líderes, têm o poder de influenciar o bem-estar dos colegas; um fraco relacionamento entre o supervisor e funcionário, a má comunicação e a ausência de *feedback* tem um impacto negativo no bem-estar dos funcionários (May, Gilson e Harter, 2004). Os líderes devem trabalhar para que se encontre o equilíbrio entre as expectativas e as verdadeiras condições de trabalho dos funcionários para que a motivação destes aumente (Greco, Laschinger e Wong 2006).

As organizações que facilitem as condições para o *engagement* dos funcionários e permitam que os funcionários construam um ambiente de trabalho que desejam e valorizam, terão maior potencial em conseguir funcionários *engaged* (Tims e Bakker, 2013). Estes acompanharão o negócio da organização e trabalharão com os colegas com o objetivo de melhorar o desempenho e beneficiar a organização onde trabalham. (AbuKhalifeh e Som, 2013).

### **3.3. Como atingir *Employee Engagement***

Após 15 anos de pesquisa na área de psicologia empresarial, Hewitt identificou um conjunto de fatores que conduzem ao *employee engagement*, como forma de auxiliar as organizações a perceber e satisfazer as necessidades dos seus funcionários. Estes fatores evidenciam também as áreas a melhorar e que terão um maior impacto no *engagement* e consequentemente nos resultados de negócio (Aon Hewitt 2013).

Condutores ao *Engagement*



Quadro 5 - Fatores que conduzem ao engagement segundo Aon Hewitt (2013)

Fonte: Elaboração Própria

No Reino Unido, desenvolveu-se um estudo onde se evidenciou a importância da comunicação entre líderes e funcionários para alcançar o *employee engagement* (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006). Aqui ficou claro que os líderes devem informar os funcionários sobre os trabalhos e objetivos da empresa e estes devem disponibilizar o *feedback* das suas tarefas ao seu superior (Basbous, 2011; Holton, 2009; Kang e Hyun, 2012; Ruck e Welch, 2012). A comunicação entre superiores e funcionários torna-se essencial, pois quando os funcionários estão bem informados e têm uma visão clara sobre as metas que a sua organização pretende atingir, têm uma maior tendência para otimizar a gestão do seu tempo, conhecimentos, mais-valias e orçamentos (AbuKhalifeh e Som, 2013).

A incerteza e o *stress* fazem com que seja mais difícil alcançar ou manter os níveis de *engagement* (Hewitt, 2013).

*Development Dimensions International* (DDI) (<http://www.ddiworld.com>, consultado a Maio de 2015) defendeu que para alcançar altos níveis de *employee engagement*, os líderes deveriam ter cinco atitudes:

- ✓ Alinhar os esforços com a estratégia;



- ✓ Delegar;
- ✓ Promover o trabalho em equipa e a colaboração entre os funcionários;
- ✓ Ajudar os funcionários a crescerem e a desenvolverem-se profissionalmente;
- ✓ Disponibilizar apoio aos funcionários e reconhecimento sempre que necessário.

Os funcionários têm a expectativa de receber reconhecimento pelo seu bom desempenho (Hofmans et al., 2012); os líderes devem esforçar-se para que os seus funcionários se sintam ouvidos, apoiados e reconhecidos pelo seu esforço para que estes se sintam *engaged* (Pavlinac, 2009). A ausência de reconhecimento e apreciação dos superiores aos funcionários poderá ter como consequência o começo da procura de novas oportunidades em outras organizações (Holbeche, 1998).

Os funcionários estão dispostos a tornarem-se *engaged* perante uma função em que sintam que estão a contribuir de forma positiva e estão a cooperar para algo maior do que eles próprios (Bedarkar e Pandita, 2014). Um estudo do *Institute of Employment Studies* (Robinson et al., 2004) concluiu que o segredo para alcançar o *employee engagement* residia no sentimento de valorização e envolvimento, ou seja, os funcionários devem ser envolvidos nas tomadas de decisão para que estes se sintam ouvidos e valorizados.

Existem muitos fatores que conduzem ao *employee engagement* não financeiros, mas isto não quer dizer que os líderes devam ignorar o fator monetário para alcançar o *engagement* nos funcionários; aliás o bom desempenho deve estar associado à recompensa (Markos e Sridevi, 2010). Buckingham e Coffman (2005) afirmaram que o salário e os benefícios são igualmente importantes para todos os funcionários.

Os gestores devem investir no melhoramento da comunicação entre eles e os funcionários, proporcionar todos os recursos necessários ao bom desempenho dos seus empregados, apostar na formação da sua equipa para que esta melhore os seus conhecimentos e competências, atribuir recompensas monetárias e não-monetárias pelas boas prestações como forma de incentivo, construir uma cultura organizacional que fomente o trabalho árduo que torne o sucesso da empresa algo trivial, inculcar responsabilidade pelas prestações e comportamentos, dar mais atenção aos melhores funcionários para reduzir a rotatividade e manter ou melhorar desta forma o bom desempenho empresarial (Markos e Sridevi, 2010).

### 3.4. Estudos Científicos: *Employee Engagement*

*Employee Engagement* poderá ser afetado por diversos fatores emocionais e racionais relacionados com o trabalho e com a experiência laboral (Bakker et al., 2012; Karatepe e Olugbade, 2009; Ludwig e Frazier, 2012; Markos e Sridevi, 2010; Wheeler et al., 2012). Alfes et

al. (2013) através de uma amostra de quase 1800 funcionários do sector de serviços no Reino Unido demonstrou que as práticas de gestão e de gestão de recursos humanos (HRM – *Human Resource Management*) estão positivamente associadas com o *employee engagement*; por outro lado, o *employee engagement* está fortemente relacionado com a autoeficácia dos funcionários (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001) e com o desempenho individual (Alfes et al., 2013).

O estudo de *Blessing White* (2006) concluiu que quase 60% dos funcionários participantes no estudo estavam abertos a mais oportunidades de crescimento profissional para se manterem satisfeitos com a sua empresa e que um forte relacionamento entre superior e funcionário torna-se essencial para atingir *engagement* nos funcionários. Várias pesquisas anteriores demonstraram que comentários construtivos ajudavam a alcançar *employee engaged* (Halbesleben, 2010). *Aguinis et al.* (2012) e *Menguc et al.* (2013) defenderam que os superiores devem facultar aos funcionários *feedback* focado nos seus pontos fortes e não nos fracos, para alcançar melhores resultados de *engagement*. Quanto aos recursos disponíveis no local de trabalho, tais como apoio social dos colegas e superiores, fornecimento de *feedback*, autonomia e perspectivas de formação e cursos, vários estudos têm revelado que estão positivamente relacionados com *employee engagement* (Bakker e Demerouti, 2007; Halbesleben, 2010). *Hackman, Bakker e Schaufeli* (2006), ao testar uma amostra de 2000 professores finlandeses, usando como recursos de trabalho o controlo das tarefas, informação, ambiente social, suporte do superior e inovação, concluíram o mesmo relacionamento positivo entre os recursos no trabalho e *employee engagement*.

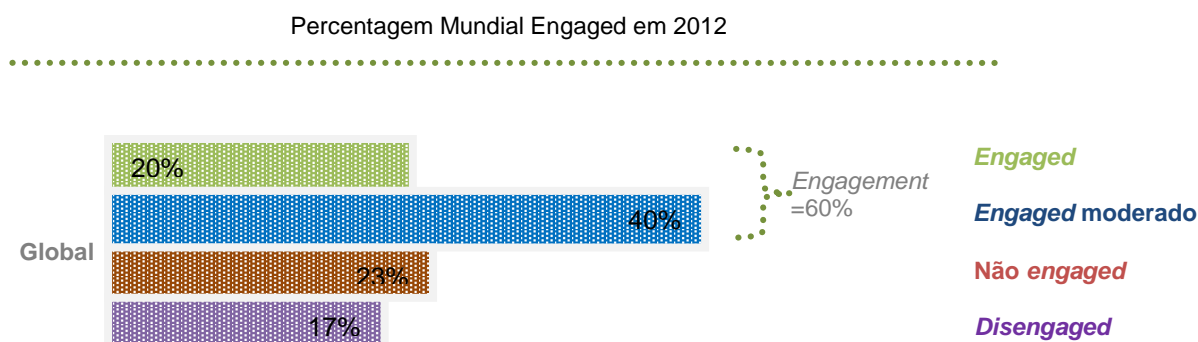


Gráfico 2 – Percentagem Engaged mundial segundo *Aon Hewitt* (2012)

Fonte: Elaboração Própria

Em 2012, a *Aon Hewitt*, apresentou um estudo que demonstrou que 60% dos funcionários a nível mundial são *engaged*. Mas surgiu a seguinte questão: será que todos os funcionários se sentem *engaged* da mesma forma? A conclusão foi negativa e após uma análise aos funcionários mais

*engaged* concluiu-se que apenas 20% são considerados verdadeiramente *engaged*, apresentando bons níveis nos três indicadores *falar, ficar e empenho*, já descritos anteriormente no presente estudo.

Coincidentemente este grupo também apresentava melhor desempenho a nível de eficácia, qualidade, inovação e serviço ao cliente (Hewitt, 2010). Os restantes 40% apenas demonstraram um *engaged* moderado, ou seja, reuniam as características exigidas pelos três indicadores mas não a um alto nível. Quanto aos funcionários não *engaged* concluiu-se que 23% apenas apresenta valores moderados em alguns ou todos os três itens, sendo assim considerados funcionários passivos; estes não causam nenhum dano à empresa, mas também não acrescentam grande valor. Pode-se afirmar que este tipo de funcionário pode tornar-se *engaged* com a correta liderança e condições de trabalho, e tornar-se *disengaged* na ausência destas condições. Os funcionários que são ativamente *disengaged* têm uma atitude negativa para com a empresa, não pretendem permanecer e apenas desempenham as suas tarefas, representam 17% da força de trabalho mundial e destroem ativamente o valor da empresa.

A associação empírica entre igualdade e *engagement* tem vindo a ser comprovada por diversos estudos (Maslach e Leiter, 2008; Saks, 2006). Evidencia-se o estudo de Gupta e Kumar (2013) onde através de uma amostra de cerca de 300 participantes oriundos do mercado indiano, se demonstrou uma relação positiva entre *engagement* e a perceção de justiça por parte dos funcionários, principalmente durante as avaliações de desempenho.

Pode-se concluir que *engagement* está positivamente relacionado com o comprometimento, saúde, rotatividade ou sua intenção e desempenho (Halbesleben, 2010); assim como o bom desempenho da organização poderá resultar em *engagement* dos funcionários, satisfação profissional e na construção de um bom ambiente organizacional (Schneider et al., 2003).

Vários estudos comprovaram que um comportamento positivo da parte da liderança e seus seguidores (Judge e Piccolo, 2004; Lee, 2005; Erkutlu, 2008; Griffin et al., 2010) e uma relação próxima entre estes levará a uma maior possibilidade para alcançar altos níveis de *engagement* (May et al., 2004; Saks, 2006; Bakker et al., 2007). Schalkwyk et al. em 2010, reuniram 169 funcionários de laboratórios petroquímicos com o objetivo de estudar a relação entre a insegurança no trabalho, liderança e *employee engagement*, e concluíram que o comportamento do líder influencia o *employee engagement*. Este resultado não foi surpreendente, visto que em 2004, May et al., afirmaram que os líderes devem criar um ambiente de trabalho em que os funcionários se sintam importantes e influenciem a sua empresa e Greco et al. (2006) defenderam que os líderes têm um importante papel na criação de *employee engagement* na sua organização. Xu e Cooper (2011) após analisar os funcionários de uma grande seguradora na Nova Zelândia, afirmaram que a liderança é a chave para alcançar o *engagement*. Neste estudo sobre liderança concluíram que alguns comportamentos do líder estavam associados à

construção de *engagement*, como a motivação, satisfação profissional, compromisso empresarial e pro-atividade; a confiança no líder, o apoio deste e a criação de um ambiente “livre de culpa” são considerados como componentes da segurança psicológica (condição proposta por *Kahn*) que levará ao alcance do *employee engagement*.

Existem programas de desenvolvimento de liderança, estes fortalecem as atitudes psicológicas positivas e proporcionam aos participantes confiança e resistência em tempos de mudança; as suas organizações beneficiaram de um aumento dos níveis de *employee engagement*, autoeficácia e a capacidade de resolver problemas é reforçada nos funcionários (*Shannon e Van Dam*, 2013).

### **3.5. Estudos Científicos: Influência dos Estilos de Liderança no *Employee Engagement***

De acordo com *Bass* (1985, 1999), os líderes transacionais motivam os trabalhadores a alcançar as suas expectativas, já os líderes transformacionais motivam os trabalhadores a excedê-las. Os resultados do estudo de *Van Vugt et al.* (2004), sugeriu que os funcionários estavam mais dispostos a abandonar a organização sob uma liderança transacional ou *laissez-faire*, ao contrário dos que se encontravam sob liderança transformacional. Os funcionários mostraram-se descontentes ao receber uma liderança transacional pois não tinham muito controlo sobre as suas tarefas e responsabilidades e sob uma liderança *laissez-faire* os participantes tinham controlo, mas não se sentiam motivados a investir o seu melhor na organização.

Diversas pesquisas têm demonstrado que líderes transformacionais são mais eficazes a atingir o *engagement* nos seus funcionários (*Tims, Bakker e Xanthopoulou*, 2011; *Zhu, Avolio e Walumbwa*, 2009). *Schaufeli e Salanova* (2008) afirmaram que os líderes transformacionais (*Bass*, 1985) são eficazes a alcançar *engagement* nos seus funcionários porque são inspiradores e visionários; já os autores *Zhu, Avolio e Walumbwa* (2009) demonstraram que as qualidades de uma liderança transformacional estava positivamente relacionada com o *engagement*, principalmente nos funcionários com atitudes positivas. *Raja* em 2012 investigou como a liderança transformacional levará a um crescimento do *employee engagement*, usando como amostra vários funcionários de empresas paquistanesas, concluindo que quando o líder demonstra a grande importância de cada funcionário, estes terão uma maior motivação no trabalho. Acrescentou ainda que apenas os funcionários com autoestima, autoconfiança e que se sentem tratados justamente demonstraram altos níveis de *employee engagement* numa liderança transformacional. Com o objetivo de estudar a influência dos estilos de liderança sob o

*work engagement* nos seus seguidores, *Tims et al.* (2011), reuniram 42 trabalhadores de duas organizações holandesas e concluíram que os funcionários eram mais *engaged* sob uma liderança transformacional, pois assim sentem-se mais otimistas, enquanto que os líderes que usam uma liderança transacional revelavam falta de inspiração e poder para motivar os funcionários e fazer com que estes, conseqüentemente, se sintam *engaged*. Para estes autores o ambiente de trabalho criado pela liderança transformacional torna-se um requisito importante para alcançar o *employee engagement*.

Durante uma viagem de quarenta dias entre a Europa e a América do Norte, sessenta e um cadetes noruegueses preencheram um questionário diário ao final de cada dia; os resultados demonstraram que uma liderança transformacional influencia positivamente o *work engagement* nos seus seguidores, já numa liderança transacional mesmo faltando o lado inspirador também se observou uma influência positiva no *work engagement*, esta conclusão pode ter sido verificada porque o objeto de estudo está incluído num ambiente militar, diferente das organizações normais; ao contrário de *Schaufeli e Salanova* (2008), *Raja* (2012) e *Tims et al.* (2011), que argumentaram que a liderança transacional não seria eficaz a influenciar o *employee engagement* (*Breevaart, Bakker, Hetland e Demerouti*, 2012). Durante o estudo do papel da liderança transformacional e transacional na satisfação profissional e na realização de carreira, *Riaz e Hussein* (2010) usaram as respostas de 240 trabalhadores em empresas privadas no Paquistão, descobrindo que a liderança transacional está mais relacionada com a satisfação profissional, ao passo que a liderança transformacional está mais correlacionada com a realização de carreira; para *Podsakoff, Mackenzie e Bommer* (1996) a liderança transformacional e transacional têm sido positivamente relacionadas com muitos resultados individuais e organizacionais, tais como satisfação profissional e *employee engagement*.

Vários estudos sugerem que os estilos de liderança (transformacional e transacional) influenciam o *employee engagement*, mas será que na indústria do gás e petróleo norueguesa se verificará a mesma influência? Aqui surge a nossa primeira hipótese:

**Hipótese 1.** *Perceived Leadership Styles* influencia de forma positiva o *Employee Engagement*.

A interdependência colaborativa entre as organizações e os seus funcionários é um fator fundamental para alcançar o equilíbrio perfeito entre as responsabilidades inerentes ao cargo e tarefas desenvolvidas e o entretenimento e bem-estar no local de trabalho. O *engagement* dos funcionários deve ser um processo contínuo de aprendizagem, melhoria e ação e não uma única tentativa para o seu alcance (*Bedarkar e Pandita*, 2014).

## 4. Satisfação profissional

A satisfação profissional é um tópico extensivamente investigado (*Allen, Dreves e Ruhe, 1999; Kleinman, 2004; Yukl, 1998*) principalmente em ambientes profissionais incertos, turbulentos e competitivos, a satisfação profissional é essencial para obter um bom desempenho dos funcionários (*Khalid e Irshad, 2010*).

Alguns conceitos de satisfação profissional e estudos científicos publicados sobre os fatores que afetam a satisfação serão descritos neste capítulo.

### 4.1. Conceito de Satisfação Profissional

Satisfação profissional refere-se à avaliação pessoal dos funcionários ao seu trabalho. As emoções e os sentimentos estão envolvidos nesta avaliação, pois o nível de satisfação dos funcionários poderá ter um impacto significativo nas suas experiências pessoais, sociais e profissionais e no seu comportamento no trabalho (*Sempene, Rieger e Roodt, 2002*)

No passado várias pesquisas sugeriram que a satisfação profissional resultava dos sentimentos relacionados com as suas tarefas, ao contrário da satisfação plena das suas necessidades (*Locke, 1976*); como a definição apresentada por *Smith et al. (1975)* que defendeu que a satisfação profissional é o sentimento que os funcionários experienciam em relação ao seu trabalho em geral. Em 1969, *Locke* apresentou satisfação profissional como um estado emocional positivo em relação ao seu trabalho, mas após o balanço das suas expectativas e os reais benefícios alcançados. *Bass (1985)* apresentou uma definição diferente, para este autor satisfação profissional é o nível de satisfação dos funcionários em relação ao líder e ao estilo de liderança aplicado.

Inicialmente, *Spector (1996)* apenas definiu satisfação profissional como a medida em que um funcionário gosta do seu trabalho, mas no ano seguinte apresentou a seguinte definição para satisfação profissional - sensação de gosto pelo seu trabalho, seja como um todo, ou apenas de algumas condições ou recompensas em particular - (*Spector, 1996*).

Para *Cranny et al. (1992)* satisfação profissional reflete o grau das necessidades que um funcionário quer, precisa ou espera serem atendidas no seu trabalho, ou seja, é o encontro entre as expectativas e as necessidades dos trabalhadores (*Pepitone, 2006*). Satisfação

profissional representa o estado em que os funcionários encontram as suas necessidades e desejos satisfeitos no seu local de trabalho (*Utriainen e Kyngs, 2009*); a satisfação dos funcionários é variável mediante a qualidade das condições de trabalho nas organizações (*Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005*).

A satisfação também é vista como uma construção que engloba diferentes facetas de satisfação, relacionadas com o salário, trabalho, supervisão, oportunidades profissionais, benefícios, práticas organizacionais e relacionamento entre colegas de trabalho (*Misener et al., 1996*); já *Popton (1999)* defendeu satisfação profissional como os sentimentos dos trabalhadores em relação às seguintes quatro importantes áreas: trabalho, gestão, ajustamento pessoal e relacionamento pessoal.

Alguns autores definiram satisfação profissional como uma reação positiva e afetuosa dos funcionários durante a execução do seu trabalho (*Weiss, 2002; Dawson, 2005*), ou ao alcançarem os objetivos pedidos (*Vercellino, 2008*); poderá dizer-se que quando os funcionários gostam e apreciam o seu trabalho, sentirão também satisfação profissional (*Yang et al., 2014*).

A satisfação profissional é constituída por três componentes: intrínseco, extrínseco e satisfação no geral. Satisfação intrínseca refere-se ao valor dos funcionários, tendo em conta o seu desenvolvimento e estabilidade futura, criatividade e oportunidades criadas pelo seu trabalho; satisfação extrínseca inclui os fatores relacionados com o desempenho laboral no local de trabalho, podendo ser na forma de salário, promoções ou liderança; satisfação no geral diz respeito ao ambiente de trabalho e ao relacionamento entre os colegas (*Yang et al., 2014*).

## **4.2. Consequência da Satisfação Profissional**

Os resultados mais comuns da satisfação profissional nos funcionários refletem-se: na saúde física, na saúde psicológica e na vida social (*Locke, 1976*); e a lealdade, o compromisso e o alto desempenho são os resultados imediatos da satisfação profissional (*Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam, 2012*).

A satisfação profissional dos funcionários está forte e positivamente relacionada com a produtividade dos trabalhadores. As organizações, conhecedoras das razões que levam ao incremento da produtividade dos seus funcionários, tendem a investir em tecnologias e a alterar as suas estratégias com vista em aumentar a satisfação dos profissionais e consequentemente a sua produtividade (*Wright e Cropanzano, 1997; Shikdar e Das, 2003; Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam, 2012*).

Os autores *Vinita, Ken e Ann* (2009) afirmaram que um nível de satisfação baixa resultaria em *burnout*, e como consequência, aumentaria as licenças de saúde e absentismo. Se os funcionários não se sentirem satisfeitos profissionalmente na organização em que trabalham, irão certamente procurar essa satisfação em outro local (*Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam*, 2012).

### 4.3. Estudos Científicos: Satisfação Profissional

Estudos anteriores descobriram que a satisfação profissional está relacionada com o salário, *stress*, delegação de poder de decisão, autonomia, políticas administrativas e organizacionais, crescimento pessoal, relacionamento com os colegas e com as condições de trabalho (*Tan e Waheed*, 2011). A satisfação profissional tem sido estudada em relação a fatores contextuais externos, como o salário e o ambiente de trabalho (*Islam e Islam*, 2011), e fatores pessoais como o relacionamento com os colegas de trabalho e oportunidades de carreira ou de formação (*Leysen e Boydston*, 2009), concluindo-se que existem vários fatores que podem influenciar o alcance da satisfação profissional (*Chang e Cheng*, 2014).

Vários estudos evidenciaram o forte relacionamento entre a delegação de poder e autonomia com a satisfação profissional (*Aryee e Chen*, 2006; *Hechanova, Alampay e Franco*, 2006; *Kuo, Yin e Li*, 2007; *Laschinger et al.*, 2004; *Spreitzer, Kizilos e Nason*, 1997; *Pelit et al.*, 2011).

*Yang et al.* (2014) decidiram estudar o nível de distribuição de poder, o compromisso organizacional e a satisfação profissional de 600 enfermeiros chineses, concluindo que a distribuição de poder e compromisso estão fortemente associados com a satisfação profissional. Um relacionamento positivo entre a delegação de poder e a satisfação profissional dos funcionários foi confirmado por *Hechanova et al.* (2006) ao estudar 954 funcionários e seus supervisores do sector de serviços nas Filipinas. Uma amostra de 416 enfermeiras Coreanas foi estudada por *Han et al.* (2009) e concluíam que a distribuição de poder estava relacionada com a satisfação profissional, vários outros estudos confirmaram estes resultados (*Lautizi et al.*, 2009; *Gill et al.*, 2010; *Dickson e Lorenz*, 2009; *Karia e Asaari*, 2006; *Nedd*, 2006).

Diversas pesquisas demonstraram que a autoeficácia dos trabalhadores não só está associada com a satisfação profissional como também a prevê (*Lent e Brown*, 2006; *Caprara et al.*, 2003; *Wood e Bandura*, 1989). O estudo de *Skaalvik e Skaalvik* (2013) concluiu que a autoeficácia dos funcionários está fortemente relacionada com a satisfação profissional, esta conclusão vai ao encontro de estudos anteriores como o de *Baysal* (2010) que afirmou que enfermeiros com altos níveis de eficácia estavam mais satisfeitos com o seu trabalho; e o estudo de *Çetin, Karabay e Efe* (2012) que demonstrou o relacionamento entre autoeficácia e satisfação profissional. Autoeficácia terá efeito sobre a satisfação profissional através do sucesso laboral (*Judge e Bono*,



2001; *Luthans et al.*, 2006). Indivíduos auto eficazes lidam de forma mais eficiente com as dificuldades e têm mais probabilidade de obter bons resultados dada a sua persistência. Podemos concluir que funcionários com alta autoeficácia são mais propensos a atingir satisfação profissional (*Luthans et al.*, 2006).

Em 2012, *Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam* reuniram 160 questionários preenchidos por funcionários bancários do Líbano; os resultados indicaram que os funcionários com elevados níveis de autonomia e autossuficiência sentem-se mais confiantes durante o desempenho das suas tarefas e, por consequência, revelam maior satisfação. Vários outros estudos demonstraram que a autonomia conduz fortemente à satisfação profissional, e consequentemente, à diminuição da rotatividade (*George e Meg*, 2009).

*Garrido et al.* (2005) pesquisou os gestores de vendas de algumas indústrias espanholas, descobrindo que as práticas de gestão de recursos humanos que atribuem compensações, incentivam a autonomia dos funcionários e delegam poderes tornam-se essenciais para a satisfação profissional dos funcionários, concluindo assim que a gestão de recursos humanos tem um efeito substantivo e significativo sobre a satisfação profissional (*Petrescu e Simmon*, 2008).

Para aumentar a satisfação no trabalho dos funcionários, os líderes devem fornecer apoio, disponibilizar conselhos e recomendações profissionais para que os funcionários atinjam um melhor e maior desempenho (*Yang et al.*, 2014). Funcionários que confiem nos seus supervisores tendem a sentir-se mais satisfeitos com as suas funções (*Yang e Mossholder*, 2010), isto acontece porque estes indivíduos sentem a consideração e a preocupação da sua organização (*Braun et al.*, 2013).

Alguns autores defenderam que a inteligência emocional poderá influenciar a satisfação no trabalho, pois esta aumenta a sensação de bem-estar, a autoestima, um estado de espírito positivo e diminui as emoções negativas (*Goleman*, 1995; *Mayer e Salovey*, 1995; *Saarni*, 1999; *Salovey e Mayer*, 1990; *Salovey et al.*, 1995; *Schutte et al.*, 2002, *Brackett et al.*, 2010). O conflito entre casa e trabalho é visto por diversas vezes como um fator de grande influência sobre a satisfação profissional (*Brief*, 1998; *Grandey et al.*, 2005); *Ghiselli et al.* (2001) descobriu uma relação negativa entre a satisfação e o conflito entre casa e trabalho, este resultado não corrobora o resultado do estudo de *Bedeian et al.* (1988) pois estes concluíram que a relação entre esses dois fatores seria sim positiva, já outros autores não encontraram relação significativa entre eles (*Aryee et al.*, 1999; *Zhao e Namasivayam*, 2012).

A psicologia positiva é um dos ramos da psicologia que aposta no estudo de comportamentos e experiências positivas (*Quinn*, 2005). Uma alternativa possível para aumentar o bem-estar no trabalho e a satisfação profissional será através da introdução de intervenções de psicologia positiva com o objetivo de explicitar e demonstrar aos funcionários os seus pontos fortes (*Sharp*

e *Williamson*, 2013). Emoções e atitudes positivas servem como escudo contra o *stress*, proporcionando aos funcionários os recursos necessários para combater o *burnout* e também para alcançar satisfação no trabalho (*Brackett et al.*, 2010; *Tugade e Fredrickson*, 2004). Tem-se verificado um crescente interesse por parte dos indivíduos em trabalhar em organizações com uma cultura flexível, pois constata-se que neste tipo de organizações os funcionários apresentam maiores níveis de satisfação profissional (*Lund*, 2003; *McKinnon et al.*, 2003; *Silverthorne*, 2004). *Lund* (2003) identificou um relacionamento positivo entre culturas organizacionais flexíveis e a satisfação profissional e um relacionamento negativo entre culturas organizacionais controladoras e a satisfação; *Silverthorne* (2004) defendeu que a satisfação profissional é mais propensa a surgir em ambientes tolerantes do que em culturas burocráticas, já *McKinnon et al.* (2003) apontou que o respeito, a inovação e a estabilidade têm um efeito positivo na satisfação profissional dos funcionários.

Satisfação profissional não é um sinônimo de motivação, mas podemos entendê-la como um sentimento pessoal de realização, já motivação é um processo que poderá resultar em satisfação profissional (*Ghazi, Shahzada e Khan*, 2013). *Hersey e Blanchard* (1988) salientaram que a motivação do funcionário era influenciada pelo potencial alcance de recompensas em função do seu desempenho, já satisfação traduz o sentimento produzido após o recebimento das recompensas conquistadas. Conclui-se que, motivação é a consequência das expectativas, enquanto a satisfação traduz o resultado das recompensas recebidas no passado (*Carr*, 2005). *Brown e Shepherd* (1997) defenderam que a motivação beneficia a satisfação profissional dos trabalhadores; *Chess* (1994) demonstrou concordar com esta teoria ao afirmar que alguns fatores motivacionais contribuíam para o alcance da satisfação; já *Lodahl* (1964) defendeu que a relação entre satisfação profissional e motivação era muito superficial.

Vários estudos acadêmicos concluíram que os fatores mais importantes para conquistar a satisfação dos funcionários no local de trabalho são a oferta de pacotes de benefícios, a participação nas decisões relacionadas com o seu trabalho, a sensação de justiça laboral, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, o apoio dos superiores, o respeito e consideração pelas suas opiniões, a informação atualizada sobre a organização e a possibilidade de formação em novas técnicas (*Leysen e Boydston*, 2009). A satisfação profissional é influenciada pela personalidade dos funcionários, estilo de liderança aplicado e personalidade do líder (*Yun et al.*, 2007), já *Mihalcea* (2012) afirmou que para além de afetar a satisfação, a personalidade do líder afeta também o desempenho dos funcionários. Um relacionamento negativo entre o líder e o funcionário poderá influenciar negativamente a satisfação profissional dos funcionários, que poderão demonstrar sinais de *stress* e diminuição de vontade de ir trabalhar (*Chen e Spector*, 1991; *Brockner*, 1988; *De Cremer*, 2003) e o aumento da intenção de rotatividade dos funcionários (*Amundsen e Martinsen*, 2014).

Em 1964, *Herzberg* elaborou a teoria dos dois fatores, também conhecida como teoria da motivação-higiene, com o objetivo de perceber quais os fatores que causam insatisfação (fatores higiênicos) e os que são responsáveis pela satisfação (fatores motivacionais) no ambiente de trabalho. O autor reuniu e estudou os sentimentos de aproximadamente 200 engenheiros e contabilistas de cerca de nove empresas norte americanas (*Tan e Waheed, 2011*). *Herzberg* defendeu que a satisfação e a insatisfação não são sentimentos opostos, pois ao eliminar a insatisfação não se verificará de forma imediata a satisfação no funcionário, esta terá que ser trabalhada de uma forma autónoma; a apresentação de baixos níveis nos fatores higiênicos, como por exemplo, salários altos vai diminuir a insatisfação, já altos níveis nos fatores motivacionais, como a autonomia aumentará a satisfação no trabalho (*Bernstein, 2011*), ou seja, os fatores higiênicos são preventivos de insatisfação, mas não geram satisfação profissional, os fatores higiênicos apenas servem para prevenir os maus sentimentos no trabalho, já os fatores motivacionais servem para motivar e satisfazer os trabalhadores no local de trabalho (*Tan e Waheed, 2011*). Em conclusão, os líderes devem-se focar mais nos fatores motivadores, como por exemplo, as oportunidades de carreira, do que nos fatores higiênicos (*Ramlall, 2004*). No quadro seguinte serão apresentados os fatores que conduzem à satisfação e insatisfação segundo *Herzberg*:

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com os outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Quadro 6 - Fatores que conduzem à satisfação e à insatisfação segundo *Herzberg*

Fonte: Elaboração Própria

A satisfação profissional tem demonstrado ser influenciada por vários fatores organizacionais, tais como o salário, segurança e condições de trabalho ou até a liderança (*Ting, 1997; Çetin, Karabay e Efe, 2012*). O facto dos funcionários se sentirem satisfeitos com os seus salários influencia positivamente a satisfação profissional (*Lawler, 1973; Tang et.al., 2004; Albanese, 2008*), mas *Kochan (2002)* defendeu que o fator monetário apenas atrai bons resultados dos funcionários a curto-prazo; este fator apenas incentiva os funcionários a procurar mais recompensas, o que poderá afetar o interesse intrínseco pelo seu trabalho.

## 4.4. Estudos Científicos: Influência dos Estilos de Liderança na Satisfação Profissional

Diferentes estudos demonstraram que diferentes estilos de liderança apresentam impactos distintos na satisfação profissional (Stogdill, 1970; Walder, 1995), compromisso e produtividade dos funcionários (Çetin, Karabay e Efe, 2012). Ao adotar o estilo de liderança apropriado, os líderes poderão afetar positivamente a satisfação profissional dos trabalhadores (Çetin, Karabay e Efe, 2012) e poderão receber dos seus funcionários o compromisso, produtividade e satisfação profissional (Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam, 2012). Sem dúvida, a liderança é um dos fatores determinantes para alcançar a satisfação profissional (Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam, 2012).

Um líder que gera satisfação profissional poderá ser caracterizado por possuir sensibilidade aos problemas dos outros, necessidade de filiação e apoio e reduzido controlo sobre as atividades produzidas pelos subordinados (Mihalcea, 2014). Um líder autêntico revela esperança, confiança, emoções positivas, otimismo, relacionamentos transparentes e atitudes éticas e morais em relação ao futuro (Avolio et al., 2004). Em 2013, Azanza, Moriano e Molero (2013), reuniram uma amostra de 571 funcionários de várias empresas privadas com o objetivo de estudar a forma como a liderança autêntica e a cultura organizacional conduzem os funcionários ao alcance da satisfação profissional. Estes autores descobriram que uma liderança autêntica estava positivamente relacionada com a satisfação profissional assim como a flexibilidade organizacional. Esta conclusão sugere que culturas onde os líderes promovem a cooperação e o apoio, poderão aumentar a satisfação profissional dos funcionários. O estudo de Walumbwa et al. (2008) estudou algumas multinacionais e concluiu que os seguidores de uma liderança autêntica estão predispostos a atingir a satisfação profissional; Giallonardo, Wong e Iwasiw (2010) estudaram o relacionamento de uma amostra de 170 enfermeiros e descobriram que estes se sentiam mais comprometidos e satisfeitos profissionalmente sob uma liderança autêntica; este relacionamento positivo também foi encontrado no estudo de Wong e Laschinger (2012) e Bamford, Wong e Laschinger (2012).

Amundsen e Martinsen (2014a) reuniram uma amostra de 46 líderes de câmaras municipais norueguesas e 168 dos seus subordinados, com o objetivo de estudar a influência da liderança na satisfação profissional e a intenção de rotatividade, concluíram que uma liderança que delegue o poder não se relaciona com a satisfação profissional nem com a intenção de rotatividade, mas foi demonstrado em estudos anteriores que a satisfação profissional e a

intenção de rotatividade estão positivamente relacionados com uma liderança que promova a autonomia dos funcionários (Amundsen e Martinsen, 2014b; Dewettinck e van Ameijde, 2011).

Liderança abusiva caracteriza-se por um comportamento hostil verbal e não-verbal, indiferente e grosseiro, e já se demonstrou que este tipo de liderança está relacionada com baixos níveis de satisfação profissional (Tepper, 2000) e compromisso organizacional (Duffy, Ganster, e Pagon, 2002).

Vários estudos defendem a possibilidade de uma liderança atenta estar positivamente relacionada com a satisfação profissional, já uma liderança estruturada apresenta uma relação negativa (Greene e Schriesheim, 1977; House e Filley, 1971; Nealy e Blood, 1968). Çetin, Karabay e Efe (2012) demonstraram que o estilo de liderança interativo tem um forte relacionamento com a satisfação profissional, mas a liderança transformacional não demonstrou uma relação evidente com a satisfação profissional.

Com base na perspectiva de liderança de Bass (1989), sugere-se que a liderança transformacional talvez alcance a satisfação profissional através da estimulação intelectual dos funcionários. Este estilo de liderança incentiva os funcionários a assumir mais responsabilidade e a tornarem-se mais autônomos, essas atitudes ajudam a atingir a sensação de satisfação e realização dos funcionários (Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam, 2012). A satisfação profissional resulta também da capacidade do funcionário entender claramente as metas e objetivos da organização onde trabalha. A liderança transformacional é conhecida por clarificar as tarefas e os objetivos aos subordinados e incentiva as atitudes positivas nos mesmos (Berson e Linton, 2005) o que proporciona uma melhoria na sua satisfação profissional (Gill et al., 2010), daí ser esperado que os líderes transformacionais sejam mais eficazes a desenvolver a satisfação profissional nos seus trabalhadores (Iliescu et al., 2007).

Com base numa amostra de 360 funcionários de uma universidade alemã, Braun, et al (2013) concluíram que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a satisfação profissional dos seus seguidores e também com o bom desempenho apresentado pelas equipas. Gill et al. (2010) estudaram vários responsáveis de restaurantes na Índia com o objetivo de perceber a relação da liderança transformacional sobre a satisfação profissional, concluindo que esta liderança potencia um maior compromisso por parte dos funcionários e consequentemente uma maior satisfação profissional. Muitos outros autores chegaram a esta mesma conclusão de que a liderança transformacional influencia positivamente a satisfação profissional, como Medley e Larochelle (1995), Ramey (2002), Judge e Piccolo (2004), Al Hussami (2008), Riaz e Haider (2010) e Al-Swidi, Nawawi e Al-Hosam (2012). Para Çetin, Karabay e Efe, (2012) existe um forte relacionamento entre os estilos de liderança e a satisfação profissional, mas a liderança transformacional não revelou uma influência clara sob a satisfação profissional dos bancários turcos; já os resultados do estudo de Mihalcea (2013) não demonstraram correlação entre liderança transformacional e satisfação profissional.

Liderança transformacional e transacional têm sido positivamente relacionadas com muitos resultados individuais e organizacionais, tais como a satisfação profissional e *employee engagement* (Podsakoff, MacKenzie, e Bommer, 1996).

Com o objetivo de identificar quais os estilos de liderança propensos a gerar satisfação profissional nos trabalhadores Mihalcea (2014) usou uma amostra com mais de 1200 funcionários de empresas de vendas a retalho em Bucareste, concluindo que a liderança transformacional não está relacionada com a satisfação dos seus seguidores, ao contrário da recompensa contingencial atribuída pela liderança transacional e a liberdade obtida durante a liderança transacional com gestão por exceção passiva e a liderança *laissez faire*. Em 2013, Mihalcea obteve um resultado semelhante ao concluir que a satisfação profissional está associada à liderança transacional que estabelece de forma clara e imediata os objetivos e atribui recompensas mediante o desempenho prestado; Jabnoun e Rasasi (2005) também concluíram que os funcionários se sentem satisfeitos com uma liderança transacional de recompensa contingencial. Mas para Ramey (2002) existe um relacionamento negativo entre a liderança transacional e a satisfação profissional; para Medley e Laroche (1995) também não existe uma relação significativa entre liderança transacional e a satisfação profissional.

Após a pesquisa de vários estudos sobre os estilos de liderança e a satisfação profissional surge a segunda hipótese deste estudo:

**Hipótese 2.** *Perceived Leadership Styles* influencia de forma positiva a Satisfação profissional.

## 4.5. Estudos Científicos: Influência do *Employee Engagement* na Satisfação Profissional

Em teoria, *employee engagement* e satisfação profissional são construções diferentes, mas existe uma tendência de definição idêntica, a principal diferença é que *engagement* destaca a importância do aspeto cognitivo com as tarefas, enquanto satisfação centra-se mais no afeto (Wefald e Downey, 2009), ou seja, *employee engagement* refere-se à forma como os funcionários se sentem enquanto estão a realizar as suas funções, já a satisfação profissional refere-se ao sentimento que os funcionários têm para com o seu trabalho em geral (Skaalvik e Skaalvik, 2013).

Pesquisas anteriores defenderam que *work engagement* está forte e positivamente relacionado com a satisfação profissional (Hamner e Vardi, 1981; Han et al., 1995; Saks, 2006; Park e Gursoy, 2012).

Com o objetivo de analisar o *work engagement* dos cirurgiões e em que medida afetavam a satisfação profissional dos mesmos Mache et al. (2014) reuniram uma amostra de 123 cirurgiões

clínicos, e concluíram que o aumento do *work engagement* terá um impacto positivo na satisfação profissional e na qualidade de vida dos cirurgiões. Em 2012, *Yakin e Erdil*, usaram a resposta de 161 turcos, com o objetivo de estudar a relação entre autoeficácia, *work engagement* e os efeitos na satisfação no trabalho e concluíram que tanto a autoeficácia como o *work engagement* afetavam a satisfação profissional. No estudo de *Park e Gursoy* (2012) sobre o relacionamento entre *work engagement*, satisfação no trabalho e intenção de rotatividade, foi reunida uma amostra de 742 funcionários com contacto com o cliente de 29 hotéis norte americanos e, após análise comportamental, os autores concluíram que o *work engagement* afeta de forma significativa a satisfação profissional, as intenções de rotatividade e o desempenho dos funcionários. Esta relação já tinha sido comprovada por *Saks* (2006).

Fica pois demonstrado que vários estudos sugerem que o *work engagement* se relaciona de forma positiva com a satisfação profissional, surgindo a terceira hipótese proposta neste estudo.

**Hipótese 3.** *Employee Engagement* influencia de forma positiva a Satisfação Profissional dos trabalhadores do sector de gás e petróleo norueguês.

## 4.6. Hipóteses e Modelo Conceptual

Hipótese, segundo *Piccoli* (2006), é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece; essa suposição tem como característica o fato de ser provisória devendo, portanto, ser testada para se verificar a sua validade. Mais tarde, *Almeida e Freire* (1999) descreveram hipótese como uma preposição testável, que pode vir a ser a solução do problema. Segundo *Oliveira e Ferreira* (2014) a construção de hipóteses é de extrema importância para os estudos científicos de pesquisa, pois são estas que permitem testar se a solução idealizada refuta ou não, o problema inicialmente definido.

A revisão de literatura efetuada ao longo deste capítulo justifica e suporta a necessidade do estudo proposto.

Assim, na tentativa de dar resposta à problemática em estudo, são formulados as hipóteses descritas na tabela seguinte:

## Hipóteses

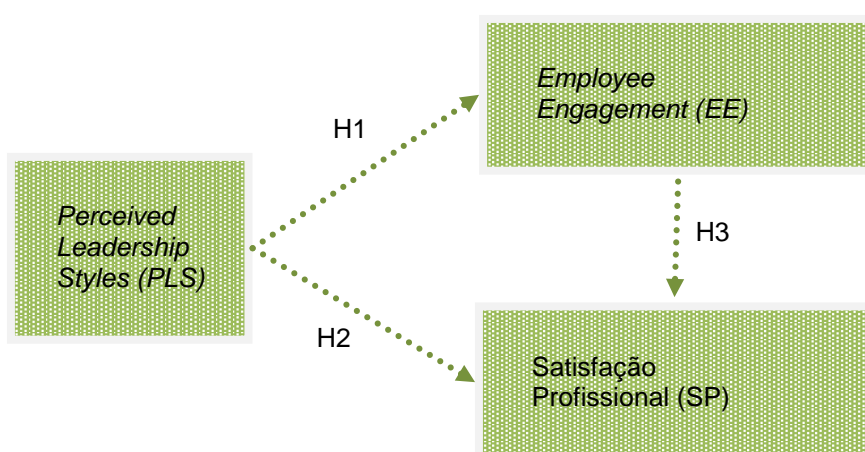
- Hipótese 1 O *Perceived Leadership Styles* tem um impacto significativo e positivo no *Employee Engagement*, no setor de gás e petróleo norueguês.
- Hipótese 2 O *Perceived Leadership Styles* tem um impacto significativo e positivo na Satisfação Profissional, no setor de gás e petróleo norueguês.
- Hipótese 3 O *Employee Engagement* tem um impacto significativo e positivo no *Satisfação Profissional*, no setor de gás e petróleo norueguês.

Quadro 7 - Apresentação das hipóteses

Fonte: Elaboração Própria

Com o conhecimento adquirido ao longo do enquadramento teórico anteriormente apresentado, foi construído um modelo conceptual, sustentado nas descobertas e conclusões de estudos científicos prévios (Oliveira e Ferreira, 2014). O modelo conceptual, segundo Oliveira e Ferreira (2014), tem como principal função orientar a construção dos métodos e das técnicas de pesquisa ou recolha de dados, bem como orientar a forma como os dados serão analisados.

Seguindo esta sequência, apresenta-se o modelo conceptual deste estudo, que é constituído pelas variáveis apresentadas no quadro anterior.



Fluxograma 1 - Modelo conceptual

Fonte: Elaboração Própria



Através deste modelo conceptual pretende-se identificar a relação existente entre cada uma das variáveis, ou seja, influência do *Perceived Leadership Styles* no *Employee Engagement* e na Satisfação Profissional, assim como a influência do *Employee Engagement* na Satisfação Profissional no sector do gás e petróleo norueguês.

## **Metodologia da Pesquisa**

## 5. Metodologia

O enquadramento teórico deste estudo científico, através da revisão de literatura efetuada, demonstra a pertinência da análise das variáveis PLS, EE e SP. Neste capítulo, avança-se para o estudo empírico, também designado por “trabalho de campo” (Hill e Hill, 2005), abandonando desta forma a teoria e iniciando o trabalho prático.

Neste capítulo será apresentado o modelo de investigação e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, enunciando-se a natureza do estudo, a população e a amostra, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise.

### 5.1. Objetivo do Estudo e Metodologia

Este estudo tem como objetivo investigar a forma como os estilos de liderança influenciam o *Employee Engagement* e a *Satisfação Profissional*, bem como a forma como o *Employee Engagement* afeta a *Satisfação Profissional* dos funcionários de uma empresa. Foi demonstrado na revisão de literatura realizada anteriormente que os estudos apresentados até ao presente não são suficientemente sólidos para explicar a realidade das variáveis propostas muito menos no enquadramento específico do sector norueguês de gás e petróleo.

O universo alvo da presente investigação são os trabalhadores do sector norueguês de gás e petróleo, que segundo o *norskpetroleum*, rondam as 240 mil pessoas. Para este trabalho de investigação foi reunida uma amostra de 354 funcionários do sector mencionado. A amostra foi reunida através das respostas a um inquérito elaborado para este estudo e posteriormente distribuído via correio eletrónico e rede social *LinkedIn*. Do total de respostas recebidas, foram apenas consideradas as pessoas que reunissem os requisitos definidos como necessários e fundamentais para uma avaliação sólida e fidedigna, ou seja, apenas foram aceites as respostas enviadas por funcionários do sector de gás e petróleo norueguês. Neste capítulo pretendemos aprofundar a compreensão do relacionamento entre as nossas variáveis, procurando através de técnicas estatísticas quantificar a informação recolhida através da amostra. O objetivo principal de tal metodologia é desvendar e clarificar as relações entre as variáveis supra mencionadas e também averiguar a relação de causalidade entre as variáveis propostas.

Os dados da amostra serão tratados com o auxílio do programa de análise de dados estatísticos SPSS, com o intuito de avaliar as medidas de tendência central e assim caracterizar a amostra. Posteriormente, aplicaremos técnicas de redução de dados, através da análise fatorial e por fim, inter-relacionaremos a causalidade entre as diversas variáveis através da análise de regressão, verificando o grau de influência entre elas, permitindo desta forma validar o modelo conceptual definido neste estudo.

## 5.2. Concepção e Estrutura do Questionário

No presente trabalho de investigação, o instrumento de colheita de dados escolhido foi o questionário. Este instrumento de investigação das metodologias quantitativas, mesmo não havendo interação direta com os inquiridos, visa recolher dados e informações através de um conjunto de questões suportadas pela revisão teórica, com o objetivo de alcançar conhecimento confiável e capaz de representar o universo alvo da investigação, com o menor desvio da realidade possível.

No estudo em apreço, o questionário foi enviado através de correio eletrónico onde era apresentada a natureza do estudo, enquadramento e objetivo. Foi também requisitada a sinceridade dos participantes e garantida a confidencialidade das suas opiniões; esta informação voltou a ser reforçada na introdução do próprio questionário.

Os quatro grupos de afirmações que compõem o questionário distribuído estão diretamente associados a cada uma das variáveis em estudo. O quarto e último grupo está associado à caracterização sociodemográfica dos inquiridos, respeitando a informação inicial de anonimato na resposta.

O primeiro grupo de afirmações pretendem avaliar o EE, com recurso à escala UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) de *Schaufeli, Bakker e Salanova* (2006) composta por três aspetos essenciais do *work engagement*: vigor, dedicação e absorção. Esta escala é subdividida por 17 dimensões definidas pelos autores, como suficientes, relevantes e capazes para avaliar o *engagement*, classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que variam entre “nunca” e “todos os dias”.

As dezassete afirmações estão divididas da seguinte forma:

---

---

### Vigor

---

---

1. No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia
  2. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor
  3. Quando acordo pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar
  4. Consigo trabalhar por longos períodos de tempo
  5. Em trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente
  6. No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem.
- 
- 

### Dedicação

---

---

1. Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito
  2. Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho.
  3. O meu trabalho inspira-me.
  4. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
  5. Para mim o meu trabalho é desafiador.
- 
- 

### Absorção

---

---

1. O “tempo voa” quando estou a trabalhar.
  2. Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
  3. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
  4. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
  5. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho.
  6. É difícil desligar-me do trabalho.
- 
- 

Quadro 8 - Afirmações parte EE

Fonte: Elaboração própria

O segundo grupo de afirmações propõem avaliar o PLS com recurso às escalas usadas por *Ogbonna e Harris* em 2000. Este grupo está subdividido em treze dimensões capazes de avaliar os estilos de liderança encontrando-se classificados numa *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que variam entre “discordo totalmente” e “concordo completamente”. Os autores, com base em diversos estudos científicos válidos e confiáveis, fundamentaram a análise dos PLS nos seguintes três estilos de liderança: a liderança participativa (transformacional), a liderança de apoio (consideração) e a liderança instrumental (transacional), sendo o conjunto de afirmações distribuído na forma apresentada na tabela seguinte.

---

---

### **Liderança Participativa**

---

---

1. Antes de tomar decisões, tem em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer
  2. Antes de agir consulta os seus subordinados
  3. Quando confrontado (a) com um problema, consulta os seus subordinados
  4. Pede sugestões aos subordinados
  5. Escuta os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas
- 
- 

### **Liderança de Apoio**

---

---

1. Ajuda as pessoas a tornar o trabalho mais agradável
  2. Procura o bem-estar pessoal dos elementos do grupo
  3. Faz pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável
  4. Trata todos os elementos do grupo de forma igual
- 
- 

### **Liderança Instrumental**

---

---

1. Explica a forma como as tarefas devem ser realizadas
  2. Decide quais e como as tarefas devem ser realizadas
  3. Mantém padrões definidos de desempenho
  4. Agenda o trabalho a ser realizado
- 
- 

Quadro 9 - Afirmações do questionário parte PLS

Fonte: Elaboração própria

O terceiro grupo de afirmações propõem avaliar a SP dos respondentes. Para tal, foi usada a escala de três itens de *Cammann et al.* (1983), classificados num *rating scale* de tipo *Likert* de sete pontos que variam entre “discordo totalmente” e “concordo completamente”. As três afirmações que constituem esta escala são apresentadas na tabela seguinte.

---

---

### **Satisfação Profissional**

---

---

1. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho
  2. Em geral, não gosto do meu trabalho
  3. Em geral, gosto de trabalhar aqui
- 
- 

Quadro 10 - Afirmações do questionário parte SP

Fonte: Elaboração própria

### 5.3. Recolha dos Dados

A recolha de dados ocorreu durante os meses de Novembro de 2014 a Janeiro de 2015, através do envio do questionário via correio eletrónico e rede social *LinkedIn*, a funcionários da indústria do gás e petróleo em empresas sediadas nas cidades norueguesas de Oslo, Bergen e Stavanger.

As respostas foram obtidas de forma voluntária, sendo cada indivíduo contactado apenas uma vez, ficando ao seu critério responder ou não.

Todos os dados foram recolhidos da mesma forma, método e critério, tendo sempre em atenção o rigor, fiabilidade e quantificação dos dados.

## **Análise dos Resultados**



## 6. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão discutidos e analisados os resultados obtidos através da distribuição do questionário, de acordo com a metodologia de investigação definida.

É importante organizar os dados da forma mais adequada, para otimizar a interpretação e análise crítica dos mesmos, com vista à explicação do fenómeno em causa.

### 6.1. Descrição da Amostra

A amostra deste estudo é constituída por um grupo de 354 indivíduos, com idades compreendidas entre os 20 e os 67 anos, sendo esta última a idade de reforma. A totalidade destes participantes respondeu ao questionário e tiveram todas as respostas validadas, sendo que 119 (33,6%) dos participantes são do género feminino e 235 (66,4%) são do género masculino. Encontram-se distribuídos por diversas idades, sendo o escalão etário de maior representatividade composto por indivíduos dos 31 aos 35 anos, com 26% do total de representantes, seguido pelo escalão com idades compreendidas entre os 26 e 30 anos, com 14,1% do total da amostra, e, por fim, o terceiro escalão que engloba o maior número de representantes e que têm idades compreendidas entre 36 e 40 anos, com 12,4% dos respondentes do estudo.

		Total	%
Género	Masculino	235	66,4%
	Feminino	119	33,6%
Idade	20 - 25 anos	20	5,6%
	26 - 30 anos	50	14,1%
	31 - 35 anos	92	26,0%
	36 - 40 anos	44	12,4%
	41 - 45 anos	43	12,1%
	46 - 50 anos	38	10,7%
	51 - 55 anos	24	6,8%
	> 55 anos	25	7,1%
	Não respondeu	18	5,1%

Quadro 11 - Género e Idade da amostra

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às habilitações literárias, verificamos que os participantes com Mestrado representam 50,8% da amostra, a percentagem com maior representação neste estudo; em seguida, 34,5% dos representantes têm Bacharelato ou Licenciatura; 11,2% dos respondentes têm entre 10 e 12 anos de escolaridade; enquanto os extremos 9 anos de escolaridade e PhD são os menos representados neste estudo com 1,1% e 2% respetivamente.

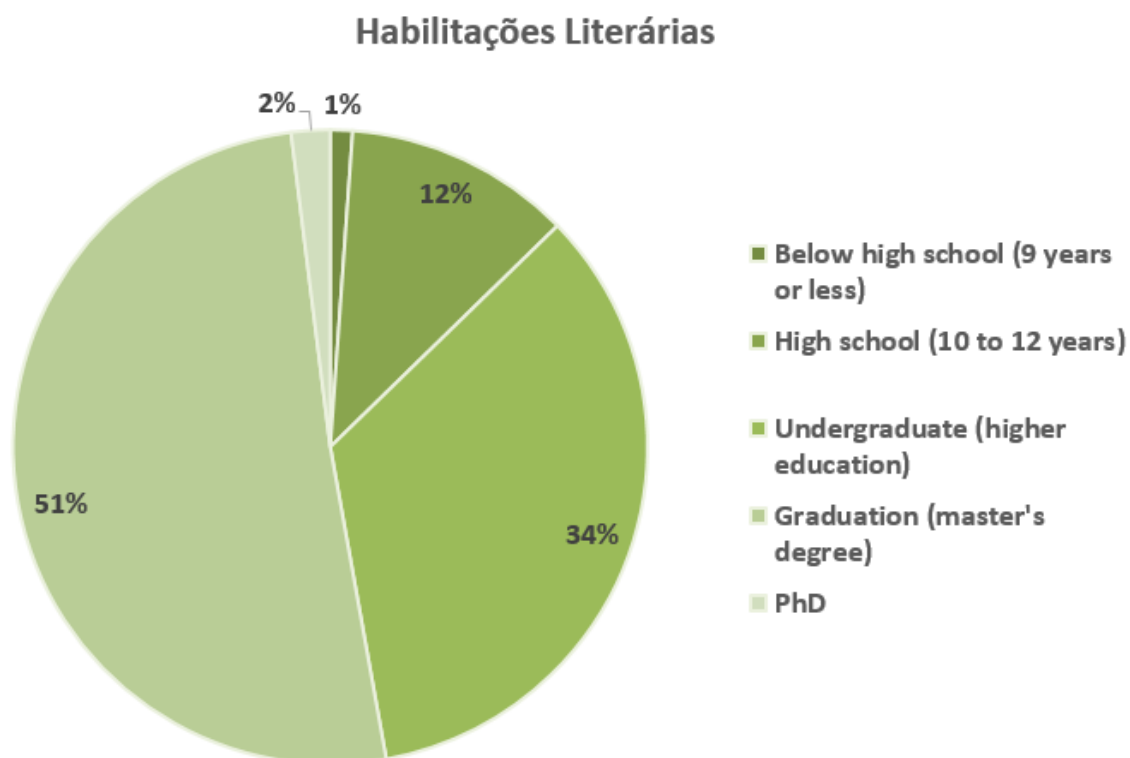


Gráfico 2 - Habilitações Literárias da Amostra

Fonte: Elaboração Própria

Como seria de esperar, dado este estudo se debruçar sobre o sector de gás e petróleo, 36,7% dos respondentes da amostra deste estudo trabalham na área de engenharia; os funcionários da área financeira estão representados com 15,3% da amostra; a administração tem uma relevância de 11,3% no total dos respondentes; sendo que estas três áreas constituem a maioria representada neste estudo. Os *designers* são a área com menor representação no presente estudo com apenas 1,1% do total dos respondentes.

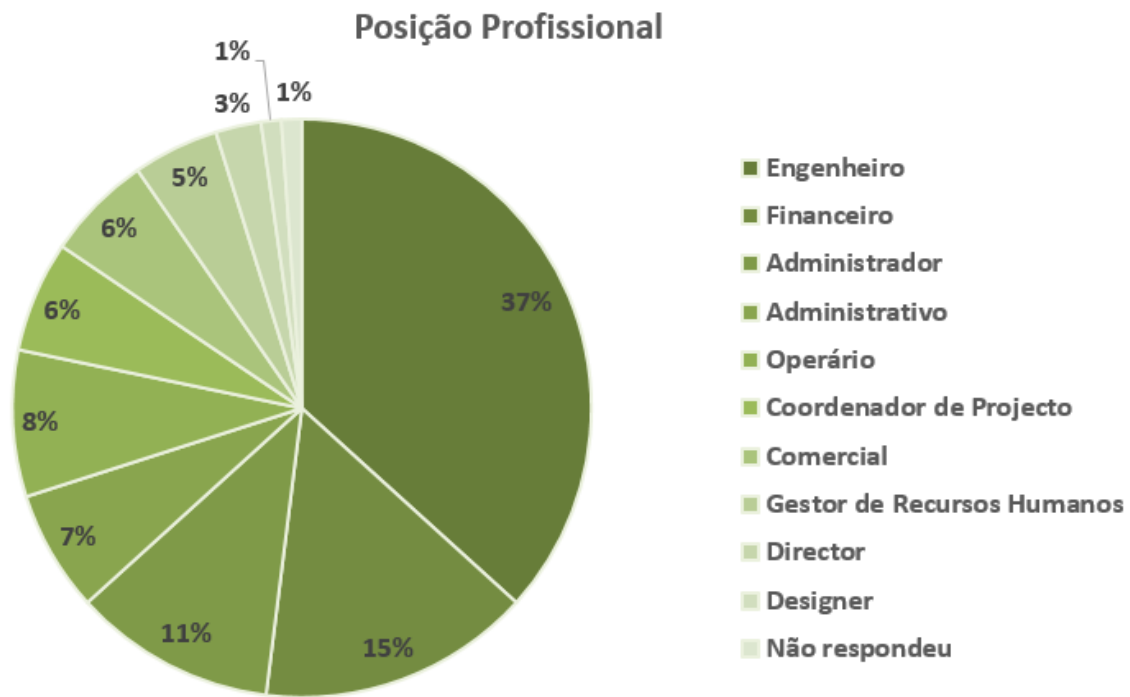


Gráfico 3 - Posições Profissionais da Amostra

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à senioridade do trabalhador na empresa, a amostra caracteriza-se de acordo com o gráfico seguinte, onde o escalão com maior relevância se situa entre os 3 e os 6 anos com 34,5% do total da amostra, seguido pelo escalão de 1 a 2 anos de senioridade, representados com 32,2% do total de respondentes. Com apenas 3,1% de relevância na amostra apresenta-se o escalão com senioridade entre 11 e 15 anos.

### Senioridade na Empresa

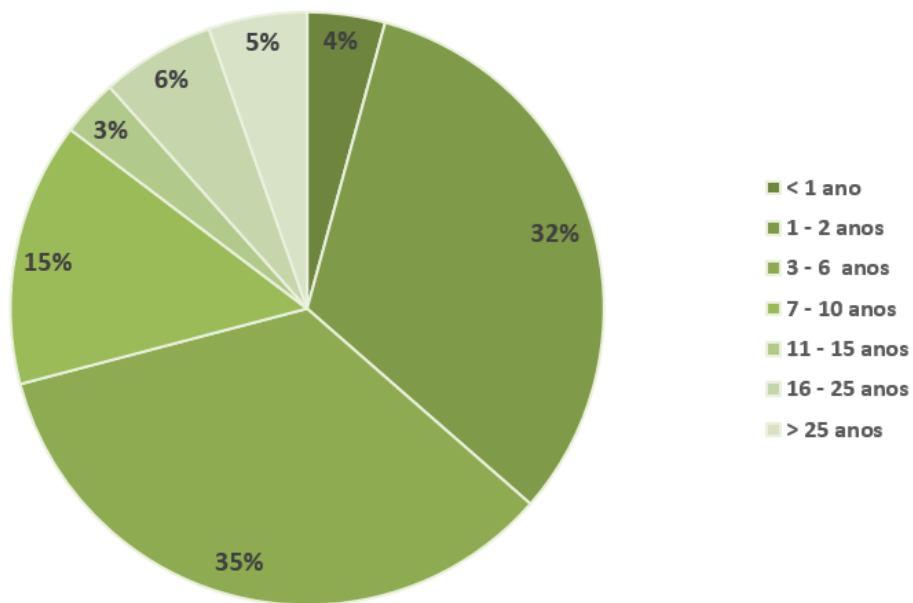


Gráfico 4 - Senioridade da Amostra

Fonte: Elaboração Própria

### Quantas Pessoas Supervisiona

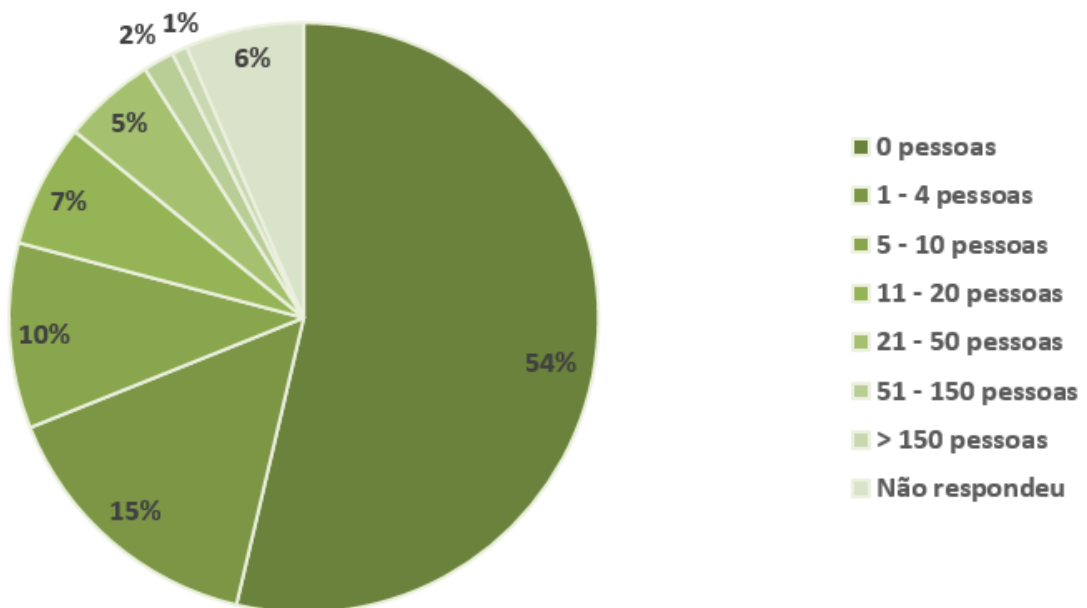


Gráfico 5 - Número de Pessoas que supervisiona a amostra

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao número de funcionários que supervisionam outros, 53,7% dos indivíduos participantes não tem qualquer funcionário sob sua supervisão; já 10,2% supervisiona entre 5 a 10 pessoas. O escalão que supervisiona mais de 150 pessoas tem a menor relevância no presente estudo, traduzindo-se em apenas 0,8% da amostra. Curiosamente 6% dos participantes deste estudo não responderam a esta questão. Este valor pode ser explicado pelo facto destes participantes assumirem que, como não supervisionam funcionários, esta questão não lhes era diretamente dirigida.

## 6.2. Análise de Frequências e Medidas de Tendência Central

Terminada a caracterização da amostra, procede-se em seguida aos cálculos de tendência central, nomeadamente ao cálculo da média, mediana e da moda.

Desta análise serão excluídas as variáveis sociodemográficas - género e posição profissional - pois as modalidades destas variáveis sociodemográficas não têm implícita nenhuma ordem, ou seja, são consideradas nominais

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Mediana	Moda	Desvio Padrão
Idade	336	4	4	3	1.954
Habilitações Literárias	354	3	4	4	0.763
Senioridade	354	3	3	3	1.464
Nr. de Pessoas Supervisionadas	331	2	1	1	1.408

Quadro 12 - Estatística das Variáveis Sociodemográficas

Fonte: Elaboração Própria

A média é um valor representativo de um conjunto de dados, valores esses que tendem a localizar-se num ponto central dentro de um conjunto de dados ordenados segundo as suas

grandezas. No presente estudo a média das idades dos respondentes encontra-se no quarto escalão, nomeadamente, entre os 36 a 40 anos de idade.

A mediana é uma medida de localização do centro da distribuição dos dados, ou seja, o número de observações para valores à esquerda do valor da mediana, é igual ao número de observações para valores à direita. Já a moda representa o valor mais frequente na distribuição. Para o cálculo das medidas de tendência central e de dispersão apresentadas foi utilizado o programa de análise de dados estatísticos, SPSS.

No presente estudo, os valores assumidos pelas medidas de tendência central mediana e moda em todas as variáveis encontram-se no mesmo escalão, exceto na variável idade, em que o valor assumido pela moda e pela mediana encontram-se em escalões diferentes, esta situação resulta dado o número elevado de respondentes com idades compreendidas no escalão 2 (26 a 30 anos) e 3 (31 a 35 anos), o que perante o número de observações, faz com que a mediana assumira o valor 4 (36 a 40 anos), enquanto a moda o valor 3 (31 a 35 anos).

Neste trabalho empírico o maior número de respondentes encontra-se no escalão etário dos 36 a 40 anos, pertencendo ao quarto escalão, possuem mestrado como habilitações literárias, inserindo-se também no quarto escalão. Em relação à senioridade; a maioria dos respondentes encontra-se no terceiro escalão, estando a trabalhar na mesma empresa entre 3 a 6 anos e, em média, cada participante neste estudo supervisiona entre 1 a 4 pessoas, encontrando-se inserido no segundo escalão, enquanto o intervalo assumido pelos valores da mediana e da moda encontram-se no primeiro escalão, dado ao alto número de respondentes que não tem subordinados.

Para análise da variação dos dados, calculou-se a medida de dispersão desvio-padrão, com o objetivo de quantificar a dispersão em torno da média das variáveis. Conclui-se que a variável com maior variabilidade é aquela que refere a idade, querendo isto dizer que a idade dos respondentes do estudo pode variar em média 1,9 anos em torno dos 36 a 40 anos de idade.

## **6.2.1 Estilos de Liderança**

### **Constructo Liderança Participativa**

Neste constructo verifica-se que a maioria dos respondentes dão respostas positivas, em que a maior parte dá resposta 5 (Concordo um pouco) nas afirmações “*Antes de tomar decisões, tem em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer*” e “*Antes de agir consulta os seus subordinados*” e três últimas asseverações “*Quando confrontado (a) com um problema, consulta os seus subordinados*”, “*Pede sugestões aos subordinados*” e “*Escuta os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas*”, respondem 6 (Concordo).

Quanto às medidas de tendência central verifica-se que a média se encontra na resposta 5 (concordo um pouco) e a amostra tem extremos entre os valores máximos e mínimos possíveis, o que evidência grande dispersão nas respostas dadas.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Antes de tomar decisões, tem em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer	354	5	1.686	1	7
Antes de agir consulta os seus subordinados	354	5	1.645	1	7
Quando confrontado (a) com um problema, consulta os seus subordinados	354	5	1.650	1	7
Pede sugestões aos subordinados	354	5	1.658	1	7
Escuta os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas	354	5	1.591	1	7

Quadro 13 - Estatística do Constructo Liderança Participativa

Fonte: Elaboração Própria

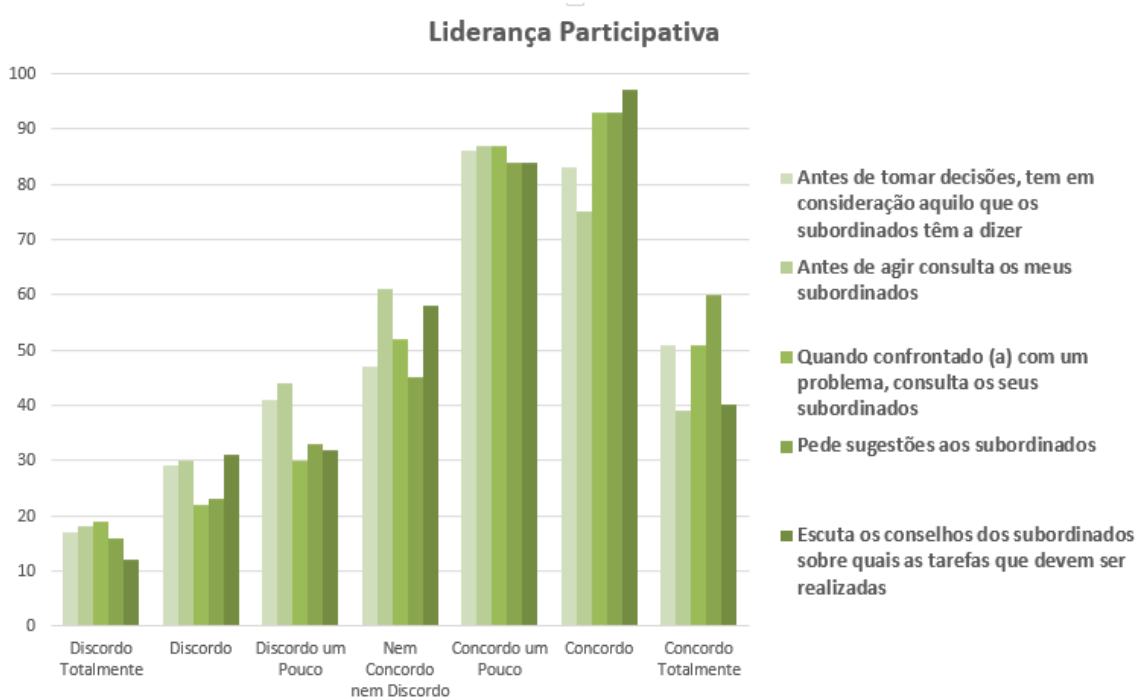


Gráfico 6 - Frequências do Constructo Liderança Participativa

Fonte: Elaboração Própria

### Constructo Liderança de Apoio

Neste constructo verifica-se um comportamento disperso, assim na afirmação “*Faz pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável*”, embora a maioria dê a resposta 5 (Concordo um Pouco), esta afirmação reúne cerca de 15% mais de respostas negativas 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo) e 3 (Discordo um Pouco) do que as outras afirmações presentes neste constructo. Nas restantes afirmações a maioria dos participantes dão respostas positivas, onde se evidencia a afirmação “*Trata todos os elementos do grupo de forma igual*”, que acolhe cerca de 8% mais de respostas positivas 5 (Concordo um Pouco), 6 (Concordo) e 7 (Concordo Totalmente), do que as afirmações anteriores.

Em relação às medidas de tendência central, a média encontra-se na resposta 5 (Concordo um pouco), enquanto que na terceira afirmação a média baixa para a resposta 4 (Nem Concordo nem Discordo) dado o peso das respostas negativas encontradas nesta afirmação. A amostra tem extremos entre os valores máximos e mínimos possíveis, o que evidencia grande dispersão nas respostas.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Ajuda as pessoas a tornar o trabalho mais agradável	354	5	1.701	1	7
Procura o bem-estar pessoal dos elementos do grupo	354	5	1.748	1	7
Faz pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável	354	4	1.792	1	7
Trata todos os elementos do grupo de forma igual	354	5	1.792	1	7

Quadro 14 - Estatística do Constructo Liderança de Apoio

Fonte: Elaboração Própria



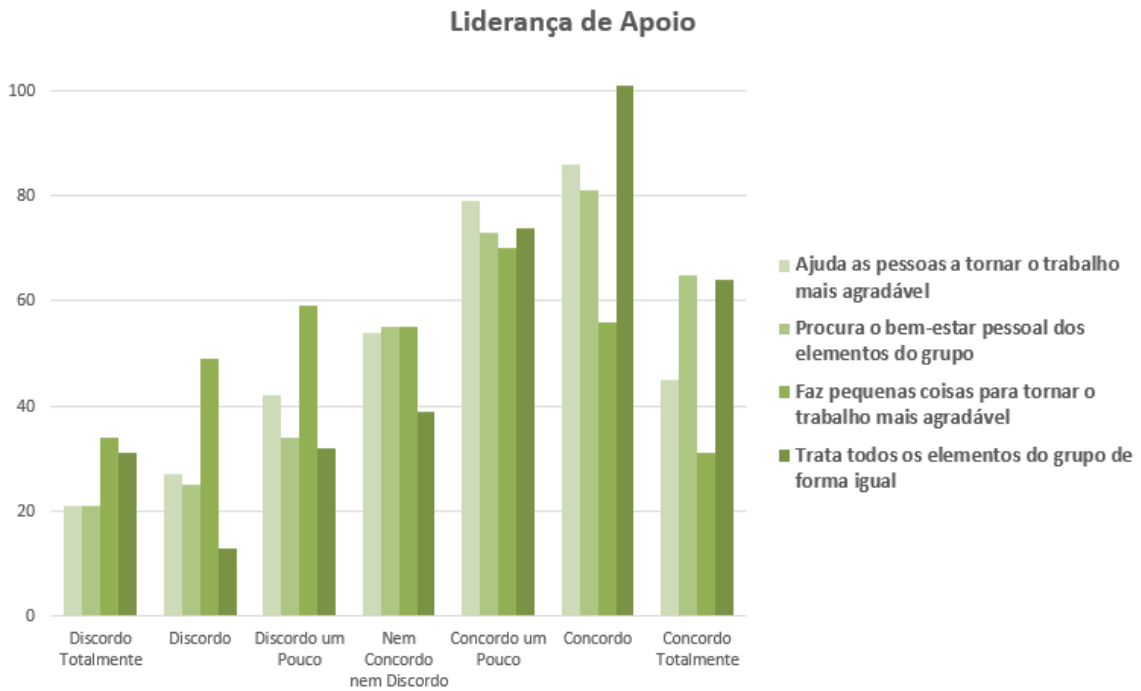


Gráfico 7 - Frequências do Constructo Liderança de Apoio

Fonte: Elaboração Própria

### **Constructo Liderança Instrumental**

Neste constructo verifica-se que a maioria dos respondentes dão resposta positiva, onde a maior parte dá resposta 6 (Concordo) às afirmações deste constructo. É de realçar que a segunda questão “*Decide o quê e como as tarefas devem ser realizadas*” acolhe cerca de 24% das respostas em 5 (Concordo um Pouco) e 23% das respostas em 4 (Nem Concordo Nem discordo). A última questão “*Agenda o trabalho a ser realizado*” reuniu a maioria dos respondentes com cerca de 20% na resposta 4 (Nem Concordo Nem discordo).

A média das respostas encontra-se na resposta 4 (Nem Concordo Nem discordo) exceto na terceira asseveração onde se encontra na resposta 5 (Concordo um pouco). A amostra tem extremos entre o 1 (Discordo Totalmente) e o 7 (Concordo Totalmente), evidenciando a dispersão das respostas obtidas neste constructo.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Explica a forma como as tarefas devem ser realizadas	354	4	1.683	1	7
Decida o quê e como as tarefas devem ser realizadas	354	4	1.546	1	7
Mantém padrões definidos de desempenho	354	5	1.634	1	7
Agenda o trabalho a ser realizado	354	4	1.705	1	7

Quadro 15 - Estatística do Constructo Liderança Instrumental

Fonte: Elaboração Própria

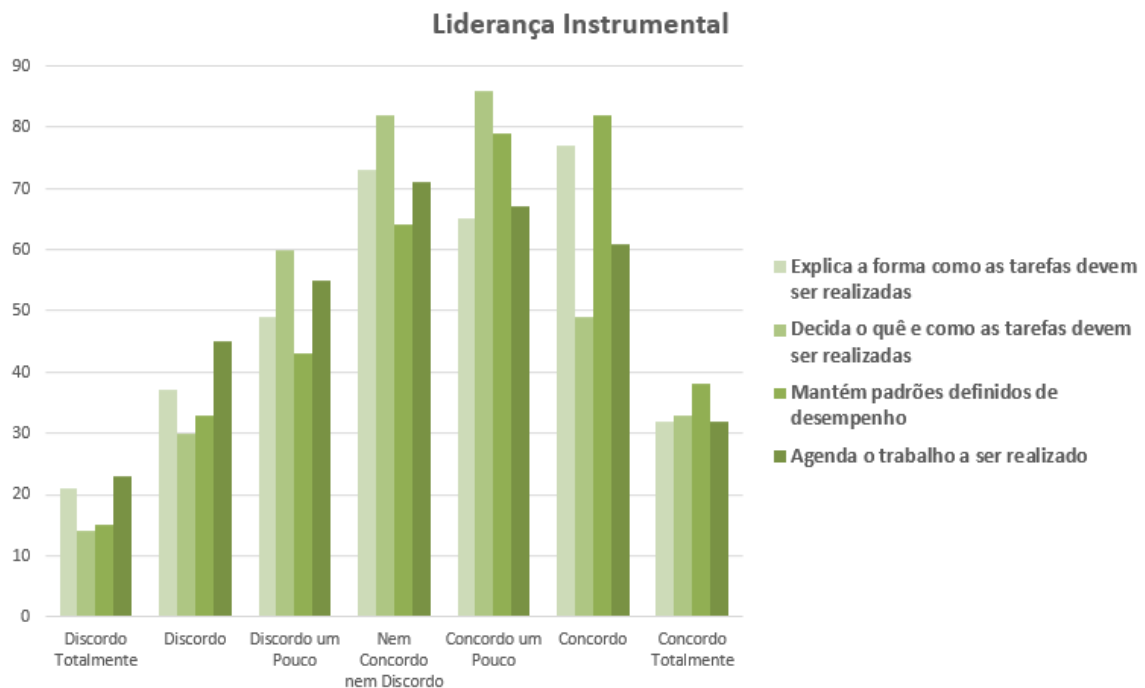


Gráfico 8 - Frequências do Constructo Liderança Instrumental

Fonte: Elaboração Própria

## 6.2.2 *Employee Engagement*

### Constructo Vigor

Neste constructo verifica-se que a maioria dos respondentes dão resposta positiva, onde a maioria escolhe a resposta 6 (Concordo), exceto na sexta, na asserção “*No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem*”, em que a maioria escolheu a resposta 5 (Concordo um Pouco). Na afirmação “*No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor*” o mesmo número de participantes dá a resposta 5 (Concordo um Pouco) e 6 (Concordo) ambas com 28,5% dos respondentes.

A média das respostas encontra-se na resposta 5 (Concordo um Pouco) e a amostra apresenta extremos entre o 1 (Discordo Totalmente) e o 7 (Concordo Totalmente), evidenciando a dispersão das respostas obtidas neste constructo.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia	354	5	1.404	1	7
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	354	5	1.335	1	7
Quando acordo pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	354	5	1.585	1	7
Consigo trabalhar por longos períodos de tempo	354	5	1.323	1	7
Em trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente	354	5	1.324	1	7
No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem	354	5	1.346	1	7

Quadro 16 - Estatística do Constructo Vigor

Fonte: Elaboração Própria

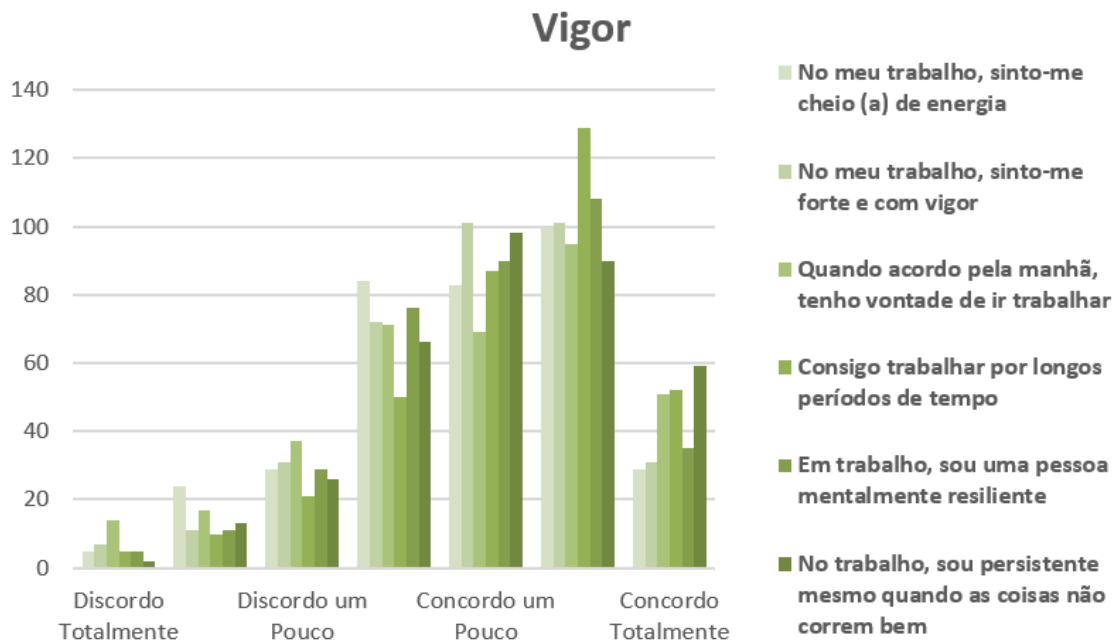


Gráfico 9 - Frequências do Constructo Vigor

Fonte: Elaboração Própria

### **Constructo Dedicção**

Neste constructo a maioria dos respondentes apresenta respostas positivas, onde a maior parte dá a resposta 6 (Concordo) às asserções deste constructo. A asseveração “*Estou orgulhoso com o trabalho que realizo*” reúne cerca de 6% mais na resposta 6 (Concordo) do que as outras afirmações. Já a asserção “*O meu trabalho inspira-me*” apresenta cerca de 4% mais da resposta 3 (Discordo um Pouco) do que as restantes afirmações deste constructo.

A média das respostas encontra-se na resposta 5 (Concordo um Pouco), exceto na asserção “*Estou orgulhoso com o trabalho que realizo*” em que a média situa-se na resposta 6 (Concordo). A amostra apresenta extremos entre o 1 (Discordo Totalmente) e o 7 (Concordo Totalmente), evidenciando a dispersão das respostas obtidas neste constructo.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	354	5	1.391	1	7
Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	354	5	1.387	1	7
O meu trabalho inspira-me	354	5	1.499	1	7
Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	354	6	1.282	1	7
Para mim meu trabalho é desafiador	354	5	1.511	1	7

Quadro 17 - Estatística do Constructo Dedicção

Fonte: Elaboração Própria

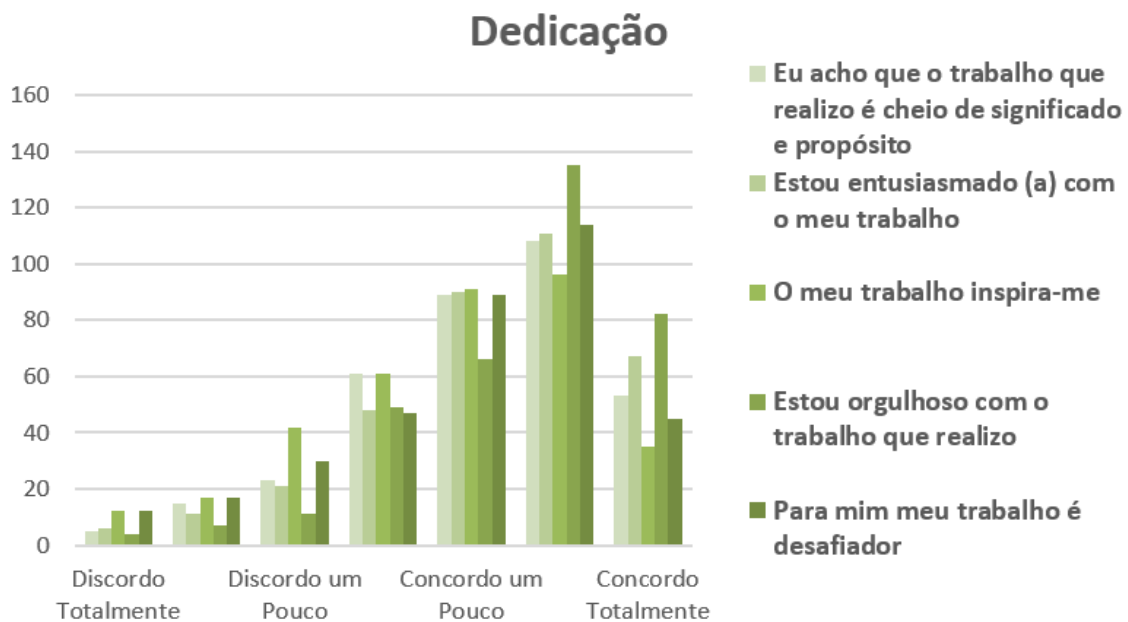


Gráfico 10 - Frequências do Constructo Dedicção

Fonte: Elaboração Própria

### **Constructo Absorção**

No constructo Absorção a maioria dos participantes no estudo apresenta respostas positivas, e a maior parte dá a resposta 6 (Concordo), às asserções deste constructo, exceto na última afirmação “*É difícil desligar-me do trabalho*” em que a maioria escolheu a resposta 4 (Nem Concordo nem Discordo). É de salientar que a asseveração “*Sinto-me feliz quando trabalho intensamente*” reúne cerca de 12% mais na resposta 6 (Concordo) do que as outras afirmações neste constructo. Já a asserção “*É difícil desligar-me do trabalho*” apresenta cerca de 13% mais da resposta 1 (Discordo Totalmente), 2 (Discordo) e 3 (Discordo um Pouco), do que as restantes afirmações neste constructo.

A média das respostas encontra-se na resposta 5 (Concordo um Pouco), exceto na asserção “*Sinto-me feliz quando trabalho intensamente*” em que a média se situa na resposta 6 (Concordo) e na afirmação “*É difícil desligar-me do trabalho*” onde a média se encontra na resposta 4 (Nem

Concordo nem Discordo). Mais uma vez a amostra apresenta extremos entre o 1 (Discordo Totalmente) e o 7 (Concordo Totalmente), evidenciando a dispersão das respostas obtidas neste constructo.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
O “tempo voa” quando estou a trabalhar	354	5	1.411	1	7
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	354	5	1.550	1	7
Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	354	6	1.091	1	7
Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	354	5	1.348	1	7
“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	354	5	1.419	1	7
É difícil desligar-me do trabalho	354	4	1.624	1	7

Quadro 18 - Estatística do Constructo Absorção

Fonte: Elaboração Própria

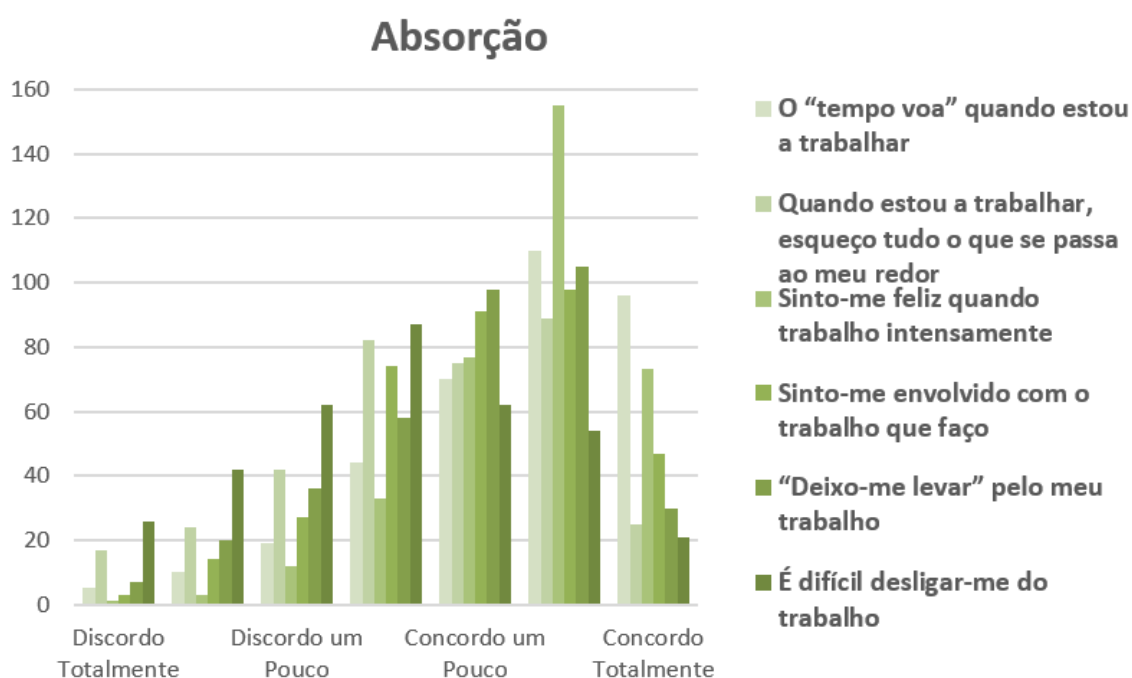


Gráfico 11 - Frequências do Constructo Absorção

Fonte: Elaboração Própria

### 6.2.3 Satisfação Profissional

Neste constructo, nas asserções “Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho” e “Em geral, gosto de trabalhar aqui” os respondentes dão resposta positiva, concordando com as

afirmações, sendo que na primeira afirmação referida a maioria dos respondentes escolheu a resposta 6 (Concordo), e na segunda afirmação referida escolheram a resposta 7 (Concordo Totalmente). Na asseveração “*Em geral, não gosto do meu trabalho*” verificamos que cerca de 84% dos participantes dão uma resposta negativa, e que maioritariamente escolheram a resposta 1 (Discordo Totalmente), manifestando que, em geral, gostam do seu trabalho.

Uma vez mais a amostra apresenta extremos entre o 1 (Discordo Totalmente) e o 7 (Concordo Totalmente), evidenciando a dispersão das respostas obtidas neste constructo.

	Dados Estatísticos				
	N	Média	Desvio Padrão	Mín	Máx
Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	354	5	1.459	1	7
Em geral, não gosto do meu trabalho	354	2	1.445	1	7
Em geral, gosto de trabalhar aqui	354	6	1.417	1	7

Quadro 19 - Estatística do Constructo Satisfação Profissional

Fonte: Elaboração Própria

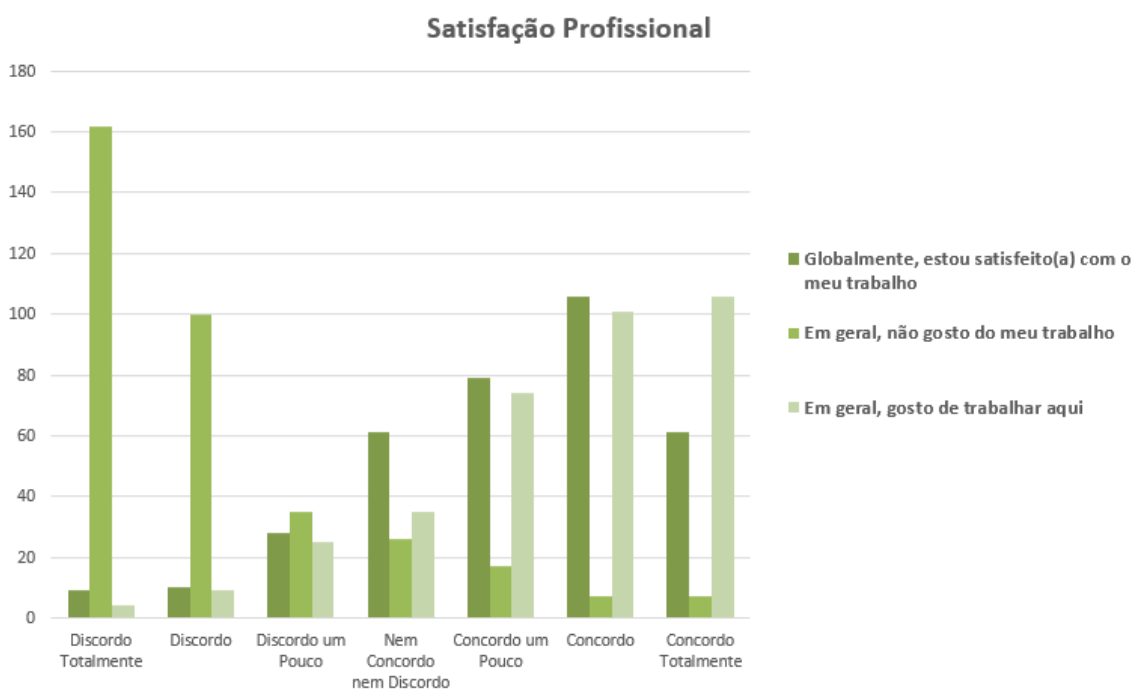


Gráfico 12 - Frequências do Constructo Satisfação Profissional

Fonte: Elaboração Própria

### 6.3. Análise de Fiabilidade e Consistência Interna

Para verificar a fiabilidade global das variáveis, é estimada a estabilidade e consistência interna através do *alpha de Cronbach*.

Segundo Cortina (1993), o coeficiente *alpha de Cronbach* é uma das ferramentas estatísticas mais importantes e é utilizado em pesquisas envolvendo a construção de testes e sua aplicação.

O coeficiente *alpha de Cronbach* apareceu em 1951 pelas mãos de *Lee J. Cronbach* (Cronbach, 1951), e tem como objetivo medir a fiabilidade do tipo consistência interna de uma escala, ou seja, é a média das correlações entre os itens que fazem parte de um instrumento (Streiner, 2003). O coeficiente *alpha de Cronbach* é uma propriedade inerente do padrão de resposta da população estudada, não uma característica da escala por si só; ou seja, o valor de *alpha* sofre mudanças segundo a população na qual se aplica a escala (Streiner, 2003).

De um modo geral, um instrumento ou teste é classificado como tendo fiabilidade apropriada quando o *alpha* é maior ou igual a 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa, em contrapartida, o valor máximo esperado é de 1.

No presente estudo, ao avaliar a fiabilidade de cada um dos constructos, verificaram-se valores de *alpha de Cronbach* relevantes. A primeira análise fatorial exploratória da variável liderança não foi satisfatória, pois a afirmação “*Faz pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável*” apresentou carga fatorial inferior a 0.500. A segunda análise fatorial revelou mais três asserções que não apresentaram valores claros num dos componentes, nomeadamente a “*Ajuda as pessoas a tornar o trabalho mais agradável*”, “*Procura o bem-estar pessoal dos elementos do grupo*” e “*Trata todos os elementos do grupo de forma igual*” e por isso foram eliminados deste estudo. Posto isto, verificamos que a variável liderança participativa apresenta valores de consistência excelentes, nomeadamente 0.954. Em relação à variável liderança instrumental foram encontrados valores de consistência de 0.859, ou seja, muito bons.

	Alpha de Cronbach	Nr de Itens		Alpha de Cronbach	Nr de Itens
Liderança Participativa	0.954	5	<i>Employee Engagement</i>	0.948	13
Liderança Instrumental	0.859	4	Satisfação Profissional	0.834	3

Quadro 20 - Alpha de Cronbach

Fonte: Elaboração Própria

Ao proceder à avaliação da fiabilidade do constructo *employee engagement*, verificou-se que a primeira análise fatorial exploratória não foi satisfatória, pois 4 asseverações apresentavam cargas fatoriais inferiores a 0.500, nomeadamente, as afirmações “*Sinto-me feliz quando trabalho intensamente*”, “*Consigo trabalhar por longos períodos de tempo*”, “*É difícil desligar-me do trabalho*” e “*No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem*”. Dada esta informação, procedeu-se a uma nova análise fatorial retirando estas 4 afirmações. O valor de

*alpha de Cronbach* encontrado para esta variável foi de 0.948, revelando valores de fiabilidade excelentes.

A variável satisfação profissional apresentou um valor de *alpha de Cronbach* de 0.834 revelando uma consistência muito boa.

Com estes resultados, conclui-se que estamos perante bons níveis de fiabilidade.

## 6.4. Análise dos Constructos

Para determinar o valor de cada constructo, de acordo com a escala adotada, iremos recorrer à análise fatorial dos componentes principais de cada uma das variáveis. Antes de se efetuar a análise fatorial importa validar se os dados são adequados para a realização da mesma. Para esse efeito calculou-se o coeficiente de correlação, o teste de *Kaiser Meyer-Olkin (KMO)* e de Esfericidade de *Bartlett*.

A análise fatorial, segundo Pestana e Gageiro (2005) é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre os constructos observáveis, simplificando os dados através da redução do número de constructos necessários para os descrever.

Segundo Maroco (2011), o teste de *Kaiser Meyer-Olkin (KMO)* e o teste de Esfericidade de *Bartlett*, são dois procedimentos estatísticos que comparam as correlações simples com as correlações parciais observadas entre as variáveis, permitindo aferir a qualidade das correlações entre as variáveis. Para o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* os valores próximos de 1 indicam que os coeficientes de correlação parciais são pequenos, o que indica que a análise fatorial pode ser realizada com segurança. O teste de Esfericidade de *Bartlett*, baseia-se na distribuição estatística de qui-quadrado, testando a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz de identidade. No caso desta hipótese se revelar verdadeira pode-se concluir que não existe correlação entre as variáveis testadas. Neste teste, ao verificarem-se valores de significância superiores a 0,1 podemos concluir que os dados avaliados não são adequados para a aplicação do método de análise fatorial; já valores inferiores a 0,1 permitem rejeitar a hipótese nula, concluindo-se que poderemos usar o método de análise fatorial com segurança.

Posteriormente, avançaremos para a análise dos componentes principais que irá transformar um conjunto de variáveis correlacionadas num conjunto menor de variáveis independentes, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Moroco, 2011; Pestana e Gageiro, 2005). Nas três ou seis últimas colunas do quadro de *Total Variance Explained*, os valores dos fatores mantidos na análise, após a extração, são apenas repetidos e os valores dos fatores excluídos são apenas omitidos.



### 6.4.1 Análise do Constructo Estilos de Liderança

De seguida, apresenta-se a tabela com os valores obtidos do teste KMO e de *Bartlett* da variável Estilos de Liderança que indicou o grau de ajuste dos dados à análise fatorial. O resultado obtido no primeiro teste foi de 0,928, apontando para uma adequação considerada excelente dos dados, para a análise dos componentes principais. O valor de significância do teste de *Bartlett* revelou-se ser muito baixo, como se pode observar no quadro 21, o que demonstra a adequação do método análise fatorial para o tratamento dos dados ( $\chi^2(66) = 3800,722$   $p < 0,001$ ; KMO=0,928).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.928	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3800.164
df	66	
Sig.	0.000	

Quadro 21 - Indicadores de KMO para Estilos de Liderança

Fonte: Elaboração Própria

A partir da confirmação através dos testes anteriores, proceder-se-á à análise numa perspetiva quantitativa, segundo o método de análise fatorial de componentes principais. Dessa forma, realizando-se a análise fatorial, encontraram-se 2 componentes que explicam cerca de 74,78% da variância total dos dados, sendo esta considerada aceitável. Os dois componentes revelam dois Estilos de Liderança, o componente 1 representa a Liderança Participativa e o componente 2 representa a Liderança Instrumental (*Ogbonna e Harris, 2000*), como podemos perceber no quadro 23.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	7,384	61,537	61,537	7,384	61,537	61,537	5,598	46,646
2	1,589	13,243	74,780	1,589	13,243	74,780	3,376	28,134	74,780
3	,688	5,736	80,516						
4	,426	3,548	84,064						
5	,393	3,278	87,343						
6	,325	2,708	90,051						
7	,302	2,516	92,567						
8	,277	2,305	94,872						
9	,199	1,659	96,531						
10	,177	1,476	98,007						
11	,135	1,129	99,136						
12	,104	,864	100,000						

Quadro 22 - Variância Total dos Estilos de Liderança

Fonte: Da análise (software SPSS)

Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component	
	1	2
LEADER1 [Before making decisions, s/he considers what her/his subordinates have to say]	,893	,178
LEADER2 [Before taking action s/he consults with subordinates]	,907	,145
LEADER3 [When faced with a problem, s/he consults with subordinates]	,869	,196
LEADER4 [S/he asks subordinates for their suggestions]	,882	,244
LEADER5 [S/he listens to subordinate's advice on which assignments should be made]	,850	,299
LEADER6 [S/he helps people to make working on their tasks more pleasant]	,692	,519
LEADER7 [S/he looks out for the personal welfare of group members]	,676	,407
LEADER9 [S/he treats all group members as equals]	,591	,500
LEADER10 [S/he explains the way tasks should be carried out]	,388	,780
LEADER11 [S/he decides what and how things shall be done]	-,013	,856
LEADER12 [S/he maintains definite standards of performance]	,476	,710
LEADER13 [S/he schedules the work to be done]	,241	,779

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Quadro 23 – *Rotated Component Matrix* dos Estilos de Liderança

Fonte: Da análise (software SPSS)

## 6.4.2 Análise do Constructo *Employee Engagement*

O resultado obtido no teste de *Kaiser Meyer-Olkin* foi de 0,954, demonstrando um ajuste considerado excelente dos dados à análise fatorial. O valor de significância do teste de *Bartlett* revelou ser muito baixo, como podemos verificar no quadro seguinte, o que demonstra a adequação do método análise fatorial para o tratamento dos dados ( $\chi^2 (78) = 3442,352$   $p < 0,001$ ;  $KMO = 0,954$ ).

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.954	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3442.352
	df	78
	Sig.	0.000

Quadro 24 - Indicadores KMO para *Employee Engagement*

Fonte: Elaboração Própria

Ao proceder à análise dos componentes principais foi retido apenas um fator com valor superior a 1, este fator explica 62,141% da variabilidade total, sendo considerada aceitável. O coeficiente *alpha* de *Cronbach* foi de 0,9848, apontando para a existência de uma excelente consistência interna.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	8,078	62,141	62,141	8,078	62,141	62,141
2	,780	6,001	68,142			
3	,751	5,780	73,923			
4	,570	4,383	78,306			
5	,504	3,879	82,185			
6	,430	3,309	85,494			
7	,355	2,730	88,224			
8	,338	2,603	90,827			
9	,296	2,276	93,103			
10	,270	2,078	95,181			
11	,239	1,842	97,022			
12	,200	1,535	98,558			
13	,188	1,442	100,000			

Quadro 25 - Variância Total de *Employee Engagement*

Fonte: Da análise (software SPSS)

### 6.4.3 Análise do Constructo Satisfação Profissional

O teste de *Kaiser Meyer-Olkin* aponta para uma adequação de dados considerada medíocre, visto que o valor encontrado foi de 0,674. O valor de significância do teste de *Bartlett* revelou ser muito baixo, como podemos observar no quadro 26, o que demonstra a adequação do método análise fatorial para o tratamento dos dados ( $\chi^2(3) = 442,946$   $p < 0,001$ ;  $KMO = 0,674$ ).

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.674
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	442.946
	df	3
	Sig.	0.000

Quadro 26 - Indicadores KMO para Satisfação Profissional

Fonte: Elaboração Própria

Ao efetuar a análise dos componentes principais foi retido um fator com valor superior a 1, que explica 75,236% da variância total, sendo considerada aceitável. O coeficiente *alpha* de Cronbach apresentou o valor de 0,834, apontando para a existência de uma consistência interna muito boa.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,257	75,236	75,236	2,257	75,236	75,236
2	,528	17,602	92,838			
3	,215	7,162	100,000			

Quadro 27 - Variância Total da Satisfação Profissional  
Fonte: Da análise (software SPSS)

## 6.5. Relação entre Constructos

Com o objetivo de explicar o tipo de relação existente entre as variáveis Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e Satisfação Profissional, submetem-se estes dados a uma análise de regressão linear, para assim testar as hipóteses de investigação formuladas. A análise de regressão é uma metodologia estatística que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis de tal forma que uma variável pode ser prevista a partir da outra ou outras, estabelecendo a função  $y = a + bx$ , que de um modo muito aproximado permite estimar o valor de  $y$  para dado valor de  $x$ . Na regressão linear a relação é construída para ser uma linha reta e usa-se a análise dos mínimos quadrados para determinar o melhor ajuste. Segundo *Stevenson* (1986), a regressão compreende a análise de dados amostrais para saber se e como duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra numa dada população. Já para *Maroco* (2011), a regressão linear usa um conjunto de técnicas com o objetivo de modelar a relação entre as variáveis e prever o valor de uma variável dependente, a partir de uma ou mais variáveis independentes.

De modo a testar o modelo conceptual proposto, a análise de regressão inclui numa primeira fase a variável dependente *Employee Engagement* (EE) e como variáveis independentes os dois tipos de liderança resultantes da análise fatorial – Liderança Participativa (LEAD\_PART) e Liderança Instrumental (LEAD\_INSTR). Incluíram-se ainda as variáveis sociodemográficas, tais como a idade, a escolaridade e a senioridade na empresa. Foram calculados três modelos, em que o primeiro apenas inclui as variáveis sociodemográficas, o segundo a Liderança Instrumental e o terceiro inclui a Liderança Participativa.

### Model Summary<sup>d</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,140 <sup>a</sup>	,020	,017	1,100	
2	,379 <sup>b</sup>	,144	,138	1,030	
3	,456 <sup>c</sup>	,208	,201	,992	2,139

a. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?

b. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_INSTR

c. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_INSTR, LEAD\_PART

d. Dependent Variable: Employee Engagement

Quadro 28 - Model Summary variável dependente *Employee Engagement*

Fonte: Da análise (software SPSS)

### ANOVA<sup>d</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,131	1	8,131	6,714	,010 <sup>a</sup>
	Residual	404,484	334	1,211		
	Total	412,615	335			
2	Regression	59,250	2	29,625	27,918	,000 <sup>b</sup>
	Residual	353,365	333	1,061		
	Total	412,615	335			
3	Regression	85,858	3	28,619	29,079	,000 <sup>c</sup>
	Residual	326,757	332	,984		
	Total	412,615	335			

a. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?

b. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_INSTR

c. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_INSTR, LEAD\_PART

d. Dependent Variable: Employee Engagement

Quadro 29 - ANOVA variável dependente *Employee Engagement*

Fonte: Da análise (software SPSS)

De acordo com os resultados, ambos os modelos são significativos, pois o  $P\text{-Value}=0$  como se pode observar no quadro 29. O primeiro Modelo, que inclui as variáveis sociodemográficas, explicando cerca de 14% da variação do *Engagement* e o segundo Modelo, constituído pela Liderança Instrumental, explica cerca de 37,9% da variação da variável dependente e o terceiro Modelo indica que a Liderança Participativa explica cerca de 45,6% da variação variável dependente *Employee Engagement*.

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,690	,143		32,788	,000
	How many years are you working for your current employer?	,106	,041	,140	2,591	,010
2	(Constant)	3,496	,218		16,030	,000
	How many years are you working for your current employer?	,091	,038	,121	2,383	,018
	LEAD_INSTR	,284	,041	,353	6,941	,000
3	(Constant)	3,031	,228		13,279	,000
	How many years are you working for your current employer?	,088	,037	,118	2,404	,017
	LEAD_INSTR	,150	,047	,186	3,190	,002
	LEAD_PART	,222	,043	,304	5,200	,000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

Quadro 30 - *Coefficients* variável dependente *Employee Engagement*

Fonte: Da análise (software SPSS)

No Modelo 1 foram retiradas as variáveis sociodemográficas Idade e Escolaridade, por não apresentarem valores significativos, sendo a senioridade a única variável que contribui de forma positiva (14%) para a explicação do *Employee Engagement*. A função matemática que descreve a relação entre a variável dependente *Employee Engagement* e a variáveis sociodemográficas traduz-se em:

$$EE = 4,69 + 0,14 * \text{Senioridade}.$$

No Modelo 2 as variáveis que contribuem para explicar o *Employee Engagement* são as variáveis senioridade na empresa (12,1%) e a variável Liderança Instrumental (35,3%). A função matemática que descreve a relação entre a variável dependente *Employee Engagement* e as variáveis independentes Senioridade e Liderança Instrumental traduz-se em:

$$EE = 3,496 + 0,121 * \text{Senioridade} + 0,353 * \text{LEAD\_INSTR}.$$



As variáveis que contribuem para explicar o *Employee Engagement* no Modelo 3, são as variáveis senioridade na empresa (11,8%), a variável Liderança Instrumental (18,6%) e a variável Liderança Participativa (30,4%). A função matemática que descreve a relação entre a variável dependente *Employee Engagement* e as variáveis independentes Senioridade e Liderança Instrumental e Participativa traduz-se:

$$EE = 3,031 + 0,118 * \text{Senioridade} + 0,186 * \text{LEAD\_INSTR} + 0,304 * \text{LEAD\_PART}$$

Hipótese 1. *Perceived Leadership Styles* influencia de forma positiva o *Employee Engagement*. Esta hipótese confirma-se, verificando-se que o Estilo de Liderança Participativa tem mais influência que o Estilo de Liderança Instrumental, embora ambas influenciem positivamente o *Employee Engagement* no setor de gás e petróleo norueguês.

Em seguida, e com o objetivo de testar as hipóteses em falta, procedeu-se à análise de regressão para a variável dependente Satisfação Profissional (SP), incluindo-se o *Employee Engagement* (EE), Liderança Participativa (LEAD\_PART) e Liderança Instrumental (LEAD\_INSTR) como variáveis independentes. Foram incluídas também as variáveis sociodemográficas – Idade, Escolaridade e Senioridade na empresa. Procedeu-se ao cálculo dos dois modelos, em que o primeiro inclui apenas as variáveis sociodemográficas e o segundo inclui as variáveis apresentadas no modelo conceptual.

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,151 <sup>a</sup>	,023	,020	1,23756	
2	,733 <sup>b</sup>	,538	,532	,85501	1,907

a. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?

b. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_PART, Employee Engagement, LEAD\_INSTR

c. Dependent Variable: SP

Quadro 31 - *Model Summary* variável dependente SP

Fonte: Da análise (software SPSS)

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,664	1	12,664	8,269	,004 <sup>a</sup>
	Residual	539,107	352	1,532		
	Total	551,772	353			
2	Regression	296,639	4	74,160	101,445	,000 <sup>b</sup>
	Residual	255,132	349	,731		
	Total	551,772	353			

a. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?

b. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_PART, Employee Engagement, LEAD\_INSTR

c. Dependent Variable: SP

Quadro 32 - ANOVA variável dependente SP

Fonte: Da análise (*software* SPSS)

De acordo com os resultados, ambos os modelos são significativos, pois o  $P\text{-Value}=0$  como se pode observar no quadro 32. O primeiro modelo, que inclui as variáveis sociodemográficas, explica cerca de 15,1% da Satisfação Profissional e o segundo modelo, constituído pelas variáveis independentes Liderança Participativa, Liderança Instrumental e *Employee Engagement*, explica cerca de 73,3% da Satisfação Profissional.

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,099	,158		32,213	,000
	How many years are you working for your current employer?	,129	,045	,151	2,876	,004
2	(Constant)	1,053	,236		4,466	,000
	How many years are you working for your current employer?	,041	,031	,048	1,297	,196
	Employee Engagement	,704	,046	,628	15,392	,000
	LEAD_PART	,032	,037	,039	,858	,392
	LEAD_INSTR	,149	,040	,164	3,685	,000

a. Dependent Variable: SP

Quadro 33 - *Coefficients* variável dependente SP

Fonte: Da análise (*software* SPSS)

No Modelo 1 foram retiradas as variáveis sociodemográficas Idade e Escolaridade, por não apresentarem valores significativos, sendo a senioridade a única variável que contribui de forma positiva (15,1%) para a explicação da Satisfação Profissional. A função matemática que descreve a relação entre a variável dependente Satisfação Profissional e a variáveis sociodemográficas traduz-se em:

$$SP = 5,099 + 0,151 * \text{Senioridade}.$$

O Modelo 2, que inclui as variáveis centrais para este estudo, revela que a liderança participativa não é significativa para explicar a Satisfação Profissional, pois apresenta um *Beta* de 0,039. Do mesmo modo, a variável senioridade – significativa no Modelo 1 – não é significativa no Modelo 2, pois apresenta um *Beta* de 0,048. As variáveis que contribuem para explicar a Satisfação Profissional são o *Employee Engagement* (62,2%) e a Liderança Instrumental (16,4%). A função matemática que descreve a relação entre a variável dependente Satisfação Profissional e as variáveis independentes *Employee Engagement* e Liderança Instrumental traduz-se em:

$$SP = 1,053 + 0,628 * EE + 0,164 * LEAD\_INSTR.$$

Hipótese 2. *Perceived Leadership Styles* influencia de forma positiva a Satisfação profissional. Esta hipótese confirma-se para o Estilo de Liderança Instrumental ou Transacional na indústria de gás e petróleo norueguesa.

Hipótese 3. *Employee Engagement* influencia de forma positiva a Satisfação Profissional dos trabalhadores do sector de gás e petróleo norueguês. Esta hipótese confirma-se de forma significativa.

## **Conclusão**

## 7. Conclusão

Vivemos numa época altamente exigente e competitiva em que as organizações necessitam de adequar a sua gestão aos novos desafios que vão surgindo, com líderes ativos que operem mudanças profundas, estruturais e contínuas.

O objetivo fundamental da presente investigação consistiu na análise da influência dos diferentes Estilos de Liderança no *Employee Engagement* e destes na Satisfação Profissional, num momento em que estes fatores assumem uma importância extrema para garantir melhores desempenhos e para destaque no mercado.

O estudo global da presente dissertação foi correctamente elaborado e está dividido em duas grandes partes. A primeira apresenta uma descrição sobre as variáveis em estudo – Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e Satisfação Profissional – onde foram narrados diferentes conceitos e sua evolução - apresentados por variados autores; foi explicada a sua importância e consequências e posteriormente foram descritas importantes conclusões de estudos similares ao que é proposto nesta análise, com o objetivo de prever os resultados que esta investigação atingirá na segunda parte do trabalho de investigação, finalizou-se esta parte com a formulação das hipóteses e apresentação do modelo conceptual. Na segunda parte deste estudo, é descrita a metodologia usada na pesquisa, seguindo-se uma apresentação das características da amostra, execução do tratamento estatístico dos dados e termina-se com a interpretação e análise dos resultados obtidos.

O presente trabalho de investigação foi bem sucedido no desenvolvimento de respostas para as três hipóteses formuladas. O primeiro resultado confirmou que os Estilos de Liderança influenciam de forma positiva o *Employee Engagement*, concluindo que a Liderança Transformacional ou Participativa e a Liderança Transaccional ou Instrumental influenciam positivamente o *Engagement* dos funcionários; este resultado vai ao encontro do estudo elaborado por *Breevaart et al. (2014)* e *Podsakoff et al. (1996)* onde os Estilos de Liderança mencionados influenciam positivamente o *Employee Engagement*; O estudo de *Breevaart et al. (2014)*, também concluiu, à semelhança do presente estudo, que embora ambos os Estilos de Liderança tenham uma influencia positiva no *Engagement* dos trabalhadores, a Liderança Transformacional revelou uma maior influencia sobre esta variável do que que a Liderança Transaccional. É também de salientar que o estudo de *Breevaart et al. (2014)* também usou no

seu trabalho de investigação uma amostra da população Norueguesa, embora num universo militar. Este trabalho de investigação contraria os resultados apresentados por *Raja* (2012) e *Tim et al.* (2011) que concluíram que a Liderança Transacional não é eficaz na influência do *Employee Engagement*.

O segundo resultado obtido comprovou que há um Estilo de Liderança que influencia a Satisfação Profissional, nomeadamente a Liderança Transacional, mas apesar de significativa, demonstrou ser pouco relevante para a explicação da Satisfação dos funcionários, já a Liderança Transformacional não revelou valores significativos para a explicação da variável em estudo. Esta relação é idêntica ao estudo realizado por *Riaz e Hussein* (2010) e *Mihalcea* (2014), onde demonstraram que o Estilo de Liderança que mais se relaciona com a Satisfação profissional é o Transacional; a investigação de *Amundsen e Martinsem* (2014a) que ao trabalhar, à semelhança deste estudo, uma amostra da população Norueguesa, concluiu, em conformidade com esta investigação, que a Liderança Transformacional não se relaciona com a Satisfação Profissional, contrariando os estudos de *Braun et al.* (2013) e *Gill et al.* (2010) que defenderam que a Liderança Transformacional está positivamente relacionada com a Satisfação Profissional.

A terceira hipótese testada é também comprovada com o estudo desenvolvido, concluindo-se que o *Employee Engagement* influencia positivamente a Satisfação Profissional, aliás foi demonstrado que o *Engagement* dos funcionários é um fator determinante na explicação da Satisfação Profissional, o que é suportado pelos trabalhos de investigação de *Yakin e Erdil* (2012), *Park Gursoy* (2012) e *Marche et al.* (2014).

Em suma, pode-se afirmar que os resultados obtidos aparentam ser realistas e representativos da população Norueguesa, onde a Liderança Transformacional tem uma maior preponderância do que a Liderança Transacional, embora ambas influenciem positivamente o *Engagement* dos funcionários. Contudo, estes Estilos de Liderança apresentaram pouca relevância para explicar, diretamente, a Satisfação Profissional. De facto, a Liderança Transformacional não apresentou valores significativos e a Liderança Transacional, apesar de significativa, contribui substancialmente menos do que o *Employee Engagement*.

A explicação para estes resultados pode estar, desde logo, na natureza dos fenómenos. A satisfação no trabalho é um sentimento que resulta, pelo menos de forma imediata, do conteúdo do trabalho. Aliás, os itens usados para medir este constructo revelam, em grande medida, esta ênfase (*Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho, Em geral, não gosto do meu trabalho e Em geral, gosto de trabalhar aqui*). A liderança, por seu lado, é um processo mais abrangente, que não se confina ao trabalho no sentido restrito. Por outro lado, o *Engagement* e a escala usada para o medir comporta uma componente muito vincada do trabalho e da sua natureza, pelo que o contributo do *Engagement* dos funcionários para a Satisfação Profissional é notório.

Outra razão pode estar associada à composição da amostra. De facto, cerca de 46% dos inquiridos supervisionam pessoas, tendo por isso um cargo de chefia. Este facto pode influenciar a forma como percebem os seus próprios supervisores.



## 8. Aplicação Prática

Esta investigação tem como objectivo o estudo do relacionamento entre as variáveis Estilos de Liderança, *Employee Engagement* e Satisfação Profissional e neste capítulo serão apresentadas de forma sucinta, as medidas que demonstram como os resultados alcançados poderão ser usados nas práticas diárias dos líderes da indústria do gás e petróleo.

Os resultados empíricos apresentados neste estudo tornaram ainda mais claro que a Liderança Transformacional influencia positivamente o *Employee Engagement* e este é de máxima importância para previsão da Satisfação Profissional. Assim, tendo esta informação em consideração, os líderes da indústria do gás e petróleo devem ter em atenção o Estilo de Liderança aplicado.

Sugere-se que os objetivos da empresa devam ser claros para todos os funcionários, sugerindo-se, igualmente a elaboração e aplicação de objetivos em conjunto com toda a equipa; deve-se também motivar os funcionários a melhorar e abreviar as suas tarefas, com o objetivo de os tornar mais eficazes e produtivos.

Os líderes não se devem esquecer do Estilo de Liderança Transacional e focarem-se apenas no Estilo de Liderança Transformacional; no presente estudo ficou demonstrado que a Liderança Transacional influencia quer o *Employee Engagement* quer a Satisfação Profissional. Assim sendo, as recompensas tão características do Estilo Transacional, tais como, o elogiar os bons resultados quer individualmente quer em grupo, o reconhecimento da competência demonstrada e os benefícios devem ser prestados pelos líderes com vista a manter os bons resultados. O contrário também se aplica, um líder não deve recear corrigir, criticar ou censurar quando necessário, para que o trajeto desejado pela empresa seja mantido e o desempenho prestado pelos funcionários volte a ser o esperado, sem que o *Employee Engagement* e a Satisfação Profissional dos mesmos seja afetado.

É sugerido que os líderes variem o Estilo de Liderança mediante a situação em que se encontram, um líder tendencialmente transformacional poderá necessitar da ajuda dos fatores contingenciais, associados à Liderança Transacional, para atingir o *Engagement* e a Satisfação dos membros do grupo. A situação contrária também se aplica, ou seja, os líderes tendencialmente transacionais devem aplicar técnicas transformacionais com o objetivo de atingir melhores resultados no *Employee Engagement* e conseqüentemente na Satisfação Profissional da sua equipa.

Em virtude dos resultados obtidos, sugere-se o investimento em formação dos líderes para que estes melhorem as suas características Transformacionais. *Barling et al. (1996)* desenhou uma formação sobre o tema Liderança Transformacional de cinco sessões, onde foi confirmado que após os líderes completarem a formação, os seus seguidores notaram um aumento de estimulação intelectual, carisma e consideração individual nos seus líderes. A importância da Liderança Transacional, foi também demonstrada neste estudo e, por isso, deve-se também treinar os líderes a empregar comportamentos transacionais de forma correta e apropriada para que atinjam o efeito desejado nos funcionários. Dada a importância comprovada no presente trabalho de investigação dos Estilos de Liderança Transformacional e Transacional e sabendo que estes Estilos se complementam, sugere-se treinar os líderes a a otimizar a aplicação do Estilo de Liderança mais apropriado dada as diferentes situações que possam surgir no desempenho da sua função, ou seja, deve-se treinar os líderes para que estes saibam em que circunstâncias deve aplicar a Liderança Transformacional e as que deve aplicar a Liderança Transacional.

Uma formação sobre a consequência dos diferentes Estilos de Liderança, a importância do *Employee Engagement* e Satisfação Profissional e os benefícios que estes repercutem na empresa também é sugerida, pois as variáveis aqui estudadas apresentam diversas características que são relevantes para o conhecimento dos líderes, nomeadamente o *Employee Engagement* que é um processo demorado e continuado que exige ao líder interações contínuas para que surja e se mantenha o sentimento de obrigação e interdependência dos funcionários para com as suas empresas (*Cropanzano e Mitchell, 2005*).

## 9. Limitações do Estudo

No que respeita às limitações do estudo desenvolvido convém referir, em primeiro lugar, as limitações respeitantes ao processo de recolha de dados, uma vez que foi utilizado um método de amostragem não probabilístico, um questionário respondido sem supervisão do investigador, que poderá dar origem a respostas tendenciosas (*Podsakoff et al., 2003*), desonestas ou respostas sobre o desejo e não em relação à realidade em si.

Por outro lado, uma outra limitação deve-se ao facto do questionário utilizado ser constituído por perguntas fechadas, o que impede a obtenção de informação adicional, condicionando e limitando a informação. Também foi usada uma escala *Likert* como forma de medir o grau das respostas obtidas, este tipo de resposta pode criar dificuldades nas respostas, dada a dificuldade dos respondentes em transformar a sua opinião em números.

Outra das limitações consiste no tamanho da amostra que poderá comprometer análises mais profundas, tendo-se conseguido 354 questionários preenchidos válidos. Como a amostra é relativamente pequena, a informação conseguida pode não representar fielmente a população dos funcionários na indústria norueguesa do gás e petróleo.

## 10. Novas Oportunidades de Investigação

Considera-se oportuno o desenvolvimento de estudos semelhantes ao presente, para suportar ou contradizer os resultados obtidos; este trabalho poderá ser usado como base de estudos futuros, em maior escala no setor de gás e petróleo, aumentando assim a amplitude da população da amostra com o objetivo de consolidar os resultados agora apresentados e generalizá-los.

Julga-se que a ampliação deste estudo a outros países produtores de petróleo, ou até mesmo complementá-lo integrando mais países europeus produtores de petróleo e posteriormente proceder-se a uma análise comparativa com os resultados obtidos em estudos desenvolvidos em países produtores de diferentes continentes, despertaria interesse académico e profissional, na medida em que iria descortinar o comportamento dos Estilos de Liderança, do *Employee Engagement* e da Satisfação Profissional em envolvências e culturas completamente distintas.

A elaboração de uma análise longitudinal seria relevante para alcançar informação suplementar sobre os resultados e causas do *Employee Engagement* e da Satisfação Profissional, relacionando-se as variáveis por um longo período e podendo-se assim analisar a dinâmica das variações observadas.

Existem outras variáveis que poderão ser importantes para a previsão do *Employee Engagement* e da Satisfação Profissional, como por exemplo, as práticas de recursos humanos - o horário flexível, a formação ou *teambuildings* - poderão ser testadas numa futura investigação, verificando relações existentes e testar em que medida as influências variam em diferentes contextos.

Com a apresentação desta investigação, é esperado contribuir para que outros estudos sejam elaborados nos temas aqui desenvolvidos, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento aprofundado dos Estilos de Liderança, do *Employee Engagement* e da Satisfação Profissional.

# 11. Bibliografia

## 11.1. Bibliografia

AbuKhalifeh, A.N., Som, A.P.M., 2013. The antecedents affecting employee engagement and organizational performance. *Asian social science*, 9, 7, 41-46.

Afonso, P., 2010. *Liderança – Elementos chave do processo*. Lisboa: Escolar Editora.

Aguinis, H., Gottfredson, R.K., Joo, H., 2012. Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.

Al Hussami, M., 2008. A study of nurses' job satisfaction: the relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. *European journal of scientific research*, 22, 2, 286-295.

Albanese, A.R., 2008. Take this job and love it. *Library journal*, 133, 2, 36-39.

Albrecht, S.L., 2010. *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Albrecht, S., Bakker, A.B., Gruman, J., Macey, W., & Saks, A., 2015. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2, 7-35.

Alfes, K., Truss, C., Soane, E.C. Rees, C., Gatenby, M., 2013. The relationship between line manager behaviour, perceived HRM practices and individual performance. Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, 52, 839-859.

Almeida, F.N., 1996. *O gestor: a arte de liderar*. Lisboa: Edt. Presença.

Almeida, L.S., Freire, T., 1997. Metodologia de investigaçãoem psicologia da educação. Coimbra: Apport – Associação dos Psicólogos Portugueses.

Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K.M., Al-Hosam, A., 2012. Is the relationship between employees' psychological empowerment and employees' job satisfaction contingent on the transformational leadership? A study on the Yemeni Islamic banks. *Asian social science*, 8, 10, 130-150.

Amundsen, B., Martinsen, Ø.L., 2014a. Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of new scale. *The leadership quarterly*, 25, 3, 487-511.

Amundsen, B., Martinsen, Ø.L., 2014b. Self-other agreement in empowering leadership: relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The leadership quarterly*, 25, 784-800.

Argyris, C., 1955. Some characteristics of successful executives. *Personnel journal*, June, 50-63.

Aryee, S., Luk, V., Leung, A., Lo, S. 1999. Role stressors, inter role conflict, and wellbeing: the moderating influence of spousal support and coping behaviours among employed parents in Hong Kong. *Journal of vocational behaviour*, 54, 259-278.

Aryee, S., Chen, Z.X., 2006. Leader-member exchange in a Chinese context: antecedents the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of business research*, 59, 793-801.

Ashford, S.J., Lee, C., Bobko, P., 1989. Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of management journal*, 32, 803-829.

Avolio, B.J., 1999. Full leadership development. Building the vital forces in organizations. London: Sage.

Avolio, B.J., 2005. Leadership in balance: made/born. NJ: Erlbaum.

Avolio, B.J., Bass, B.M., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-463.

Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., May, D.R. 2004. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders' impact follower attitudes and behaviours. *The leadership quarterly*, 15, 801-823.

- Azanza, G., Moriano, J.A., Molero, F., 2013. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of work and organizational psychology*, 29, 45-50.
- Bakker, A.B., 2011. An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A.B., 2014. Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19, 227–236.
- Bakker, A.B., Costa, P., 2014. Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, 112–119.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., 2007. The job demands-resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Brummelhuis, L.L., 2012. Work engagement, performance, and active learning: the role of conscientiousness. *Journal of vocational behaviour*, 80, 2, 555-564.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W., Sonnentag, S., 2013. Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities, *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 87-107.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A.I., 2014. Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behaviour*, 1, 389-411.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., 2002. Validation of the burnout inventory – general survey: an internet study. *Anxiety, stress, and coping*, 15, 245-260.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B., 2003. Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands-resources model. *European journal of work and organizational psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D., 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of psychology*, 99, 2, 274-284.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Taris, T.W., 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22, 187-200.

Bamford, M., Wong, C.A., Laschinger, H., 2012. The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21, 529-540.

Barbuto, J.E., 1997. Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of social behaviour and personality*, 12(3), 689-690.

Barling, J., Weber, T., Kelloway, K., 1996. Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *The Journal of Applied Psychology*, 81, 827-832.

Barracho, C., Martins, C., 2010. *Liderança e género*. Lisboa: Edições sílabo, Lda.

Basbous, O.K., 2011. Antecedents of employee engagement. Thesis (M.B.A.) Universiti sains Malaysia. Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan – Dissertations.

Bass, B.M., 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.

Bass, B.M., 1998. *Transformational leadership. Industry, military and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Bass, B.M., 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8, 9-32.

Bass, B.M., Avolio, B.J., 1993. Transformational leadership: A response to critiques, In M.M. Chemers, R. Ayman (Eds.) *Leadership theory and research: perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press, 49-80.

Bass, B.M., Avolio, B.J., 1997. *Full range leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California: Mind Garden.

Bass, B.M., Avolio, B.J., 1999. *Training full range leadership. A resource guide training with the MLQ*. California: Mind Garden.

Bass, B.M., Steidlmeier, P., 1998. *Ethics, character and authentic transformational leadership*. Binghamton University, Binghamton, New York.

Bates, S., 2004, Getting engaged. *HR Magazine*, 49, 44-51.



Baumruk, R., 2004. The missing link: The role of employee engagement in business success. *Workspan*, 47, 48-52.

Baysal, E., 2010. Hemşirelerde öz-yeterlik inancı ve iş doyumunu ilişkisi: bir üniversite hastanesinde saha çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. İstanbul Üniversitesi.

Bedarkar, M., Pandita, D., 2014. A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and behavioural sciences*, 133, 106-115.

Bedeian, A.G., Burke, B.G., Moffett, R.G., 1988. Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals. *Journal of management*, 14, 475-491.

Berson, Y., Linton, J.D., 2005. An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *Journal of R&D management*, 35, 51-61.

Blanchard, K., 2010. Um nível superior de liderança. Lisboa: Actual Editora.

Bowditch, J.L., Buono, A.F., 2002. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira.

Brackett, M.A., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M.R., Salovey, P., 2010. Emotion regulation ability, burnout, and job satisfaction among British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools* 47, 406-417.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D., 2013. Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: a multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24, 270-283.

Breevaart, K., Bakker, A.B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K., Espevik, R., 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 138–157.

Brief, A.P., 1998. Attitudes in and around organizations. Sage, thousand oaks, CA.

Broome, K.M., Knight, D.K., Edwards, J.R., Flynn, P.M., 2009. Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of substance abuse treatment*, 37, 160-170.

Brown, C.M., Shepherd, N., 1997. Job Satisfaction Factors. Griffin Books, New Delhi.

- Bryman, A., 2004. Charisma and leadership in organizations. London: Sage.
- Buckingham, H., Coffman, C., 2005. First, break all the rules. Pocket Books, London.
- Burns, J.M., 1978. Leadership. Harper Torchbooks. New York.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., 1999. Diagnosing and changing organisational cultural: based on the competing values framework. Addison-Wesley Inc., Reading, USA.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D., Flesh, J.R. 1983. Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. Seashore. S.E., Lawler, E.E. III. Mirvis, P.H., Cammann, C. (Eds). Assessing organizational change: a guide to methods, measures and practice. Wiley, NY, 71-138.
- Caprara, G.V., Barbaralli, C., Borgogni, L., Steca, P.. Efficacy beliefs as determinants of teachers' job satisfaction. Journal of educational psychology, 95, 821-832.
- Carlyle, T., 1888. On Heroes, Hero-Worship and the Heroic in History, Fredrick A. Stokes & Brother, New York.
- Carr, G., 2005. Investigating the motivation of retail managers at a retail organization in the Western Cape. University of the Western Cape, South Africa.
- Carson, C.M., King Jr., J.E., 2005. Conceptual paper. Leaving leadership: Solving leadership problems through empowerment. Management Decision, 43, 1049-1053.
- Chang, M.-L., Cheng, C.-F., 2014. How balance theory explains high-tech professionals' solutions of enhancing job satisfaction. Journal of business research, 67, 2008-2018
- Chelladurai, P., 2001. Managing organizations for sport & physical education: a system perspective. Scottdele, Ar: Holcomb Hathaway.
- Chess, E., 1994. Measurement of Motivational Tools: Considering the Medical Representative of India. Monapa Books, New Delhi.
- Chiavenato, I., 2003. Administração nos novos tempos. Rio de Janeiro: Campos.
- Conger, J.A., Kanungo, R.N., 1998. Charismatic leadership in organizational. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cook, S., 2012. The essential guide to employee engagement. Kogan Page.
- Cooper-Hakim, A., Viswesvaran, C., 2005. The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131, 241-259.
- Cortina, J.M., 1993. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*. v. 78, p. 98-104.
- Cranny, C.J., Smith, P.C., Stone, E.F., 1992. *Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance*. Lexington, New York.
- Cronbach, L.J., 1951. Coefficient alpha and the internal structure of test. *Psychometrika*.
- Cropanzano, R., Mitchell, M.S., 2005. Social, exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Csikszentmihalyi, M., 1982. *Beyond boredom and anxiety*. Jossey Bass.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., 2007. *Manual de comportamento organizacional de gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cunningham, I., Hyman, J., Baldry, C., 1996. Empowerment: The power to do what? *Industrial Relations Journal*, 27, 143-154.
- Dawson, B., 2005. Motivation leaders to better results. *Journal of rubber and plastics*, 37, 11-15.
- Dewettinck, K., Van Ameijde, M., 2011. Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behaviour intentions: testing the mediating role of psychological empowerment. *Personnel review*, 40, 3, 284-305.
- Duffy, M.K., Ganster, D.C., & Pagon, M., 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.
- Derks, D., Van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A.B., 2015. Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 155–177.
- Dickson, K.E., Lorenz, A., 2009. Psychological empowerment and job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary investigation. *Journal of behavioural and applied management*, 10, 166-192.

Dunnette, M.D., Campbell, J.P., Hakel, M.D., 1967. Factors contributing to job satisfaction and job dissatisfaction in sex occupational groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2, 143-174.

Erkutlu, H, 2008. The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: the Turkish case. *Journal of management development*, 27, 7, 708-726.

Ferreira, J., Neves, J., Caetano, A., 2001. *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill de Portugal.

Fiedler, F.E., 1967. *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.

Fiedler, F.E., 1996. Research on leadership selection and training: one view of the future. *Administrative science quarterly*, 41, 241-250.

Fisher, C.D., 2003. Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753-777.

Garrido, J.L., Rey, P.J., Herrera, C.M., 2005. Pre and post germination determinants of spatial variation in recruitment in the perennial herb *Helleborus foetidus* L.. *Journal of ecology*, 93, 60-66.

Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., Truss, C., 2008. *Employee engagement in context*. Chartered institute of personnel and development. London.

George, Z., Meg, J., 2009. Registered nurses' job satisfaction in navy hospitals. *Military medicine*, 174, 1, 76-81.

Ghazi, S.R., Shahzada, G., Hhan, S., 2013. Resurrecting Herzberg's two factor theory: an implication to the university teachers. *Journal of educational and social research*, 3, 445-451.

Ghiselli, R.E., La Lopa, J.M., Bai, B., 2001. Job satisfaction, life satisfaction, and turnover intent among food-service managers. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 42, 2, 28-37.

Giallonardo, L.M., Wong, C.A., Iwasiw, C.L., 2010. Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18, 993-1003.

Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C., Bhutani, I., 2010. The relations of transformational leadership and empowerment with employees job satisfaction. *Business and economic journal*, 18, 1-10.

Glied, S., 2000. Chapter 13 managed care. In J.C. Anthony and P.N. Joseph (Eds.). *Handbook of health economics*, 1, 707-753.

Goleman, D., 1995. *Emotional Intelligence*. Bantam, New York.

Grandey, A.A., Cordeiro, B.L., Crouter, A.C., 2005. A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78, 3, 305-323.

Greco, P., Laschinger, H.K., Wong, C., 2006. Leader empowering behaviours, staff nurse empowerment and work engagement/burnout. *Nursing research*, 19(4), 41-56.

Greene, C.N., Schriesheim, C.A., 1977. Causal paths among dimensions of leadership, group drive & cohesiveness: A longitudinal field study, *Academy of Management*, Florida.

Griffin, M.A., Parker, S.K., Mason, C.M., 2010. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: a longitudinal study. *Journal of applied psychology*, 95, 1, 174-182.

Gupta, V., Kumar, S., 2013. Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. *Employee Relations*, 35, 61-78.

Hakanen, J.J., Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43, 495-515.

Halbesleben, J.R.B., 2010. A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources and consequences. Bakker, A.B., Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, psychology press, New York, NY, 102-117.

Hamner, T.H., Vardi, Y., 1981. Locus of control and career self-management among non-supervisory employees in industrial settings. *Journal of vocational behaviour*, 18, 13-29.

Han, N.C., Jong, W.K., James, L.P., Charles, W.M., 1995. Organizational commitment in South Korea. *Research and practice in human resource management*, 3, 1, 39-68.

Han, S.S., Ja, S., Kyoung, E., 2009. Empowerment, job satisfaction, and organizational commitment: comparison of permanent and temporary nurses in Korea. *Applied nursing research*, 22, 4, E15-E20.

- Hartog, D.N., Van Muijen, J., 1997. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organisational psychology*, 70(1), 19-35.
- Hater, J.J., Bass, B.M., 1988. Superiors' evaluations and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 73(4), 695-702.
- Hechanova, M.R., Alampay, R.B., Franco, E.P., 2006. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian journal of social psychology*, 9, 72-79.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., 1988. *Management of organization behavior: utilizing human resource*. Atlanta: Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., 1989. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo.
- Herzberg, Frederick, 1964. The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administrator*, 27, 3-7.
- Hesselbein, F., 1998. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura.
- Hewitt, A., 2010. *Trends in global employee engagement*. Aon Corporation.
- Hewitt, A., 2013. *Trends in global employee engagement*. Aon Corporation.
- Hill, M., Hill, A., 2005. *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hofmans, J., De Gieter, S., Pepermans, R., 2012. Individual differences in the relationship between satisfaction with job rewards and job satisfaction. *Journal of vocational behaviour*.
- Hogan, R., Kaiser, R.B., 2005. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 169-180.
- Holbeche, L., 1998. Chapter 16 – reward and recognition. *Motivating people in lean organizations*, 269-281.
- Holton, C., 2009. Identifying disgruntled employee systems fraud risk through text mining: a simple solution for a multi-billion dollar problem. *Decision support systems*, 46, 4, 853-864.

Hooijberg, R., Antonakis, J., Lane, N., 2014. Instrumental leadership: the nuts and bolts of leadership. International Institute for Management Development.

House, R.J., Filley, A.C., 1971. Relation of leader consideration and initiating structure to R&D subordinates' satisfaction. *Administrative science quarterly*, 16, 19-30.

House, R.J., Hanges, P.Q., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., 1999. Cultural influences on leadership and organizations. *Project Globe*.

Howell, J.M., Avolio, B.J., 1993. Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78, 891-902.

Iliescu, D., Beldean, F., Sîntion, F., 2007. MLQ, multifactor leadership questionnaire. Manual ethnic si interpretative. Cluj-Napoca: Sinapsis.

Islam, M., Islam, S., 2011. Job satisfaction of university library employees: a study of two university libraries in Bangladesh. *Business information review*, 28, 3, 184-192.

Jabnoun, N., Al Rasasi, A.J., 2005. Transformational leadership and service quality in UAE hospitals. *Managing service quality*, 15, 1, 70-81.

Janis, I., 1971. *Victims of groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin.

Javadi, M.H.M., Ahmadi, A., 2013. Investigating the roles of organizational culture, leadership style, and employee engagement in knowledge transfer. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 717-734.

Jogulu, U.D., Wood, G.J., 2006. The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal opportunities international*, 25, 4.

Johnson, Mike, 2004. *The New Rules of Engagement: Life-work Balance and Employee Commitment*. CIPD Publishing, 2004.

Judge, T.A., Bono, J.E., 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 45(5), 751-765.

Judge, T.A., Bono, J.E., 2001. Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: a meta analysis. *Journal of applied psychology*, 86, 80-92.

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.

Kahn, W.A., 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement of Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kang, J., Hyun, S.S., 2012. Effective communication styles for the customer-oriented service employee: inducing dedicational behaviors in luxury restaurant patrons. *International journal of hospitality management*, 31, 3, 772-785.

Karatepe, O.M., Olugbade, O.A., 2009. The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International journal of hospitality management*, 28, 4, 504-512.

Karia, N., Asaari, M.H., 2006. The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18, 30-43.

Khalid, S., Irshad, M.Z., 2010. Job satisfaction among bank employees in Punjab, Pakistan: a comparative study. *European journal of social sciences*, 17, 4, 570-577.

Kochan, T.A., 2002. Addressing the crisis in confidence in corporations: root causes, victims, and strategies for reform. *Academy of management executives*, 16, 3, 139-141.

Kotter, J.P., 1999. *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus. São Paulo: Publifolha.

Kouzes, J.M., Posner, B.Z., 1997. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.

Kuo, H.T., Yin, T.J., Li, I.C., 2007. Relationship between organizational empowerment and job satisfaction perceived by nursing assistants at long-term care facilities. *Journal of clinical nursing*, 10, 1-9.

Kühnel, J., Sonnentag, S., Westman, M. 2009. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 575-594.



- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P., 2004. A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of organizational behaviour*, 25, 4, 527-571.
- Lee, J., 2005. Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership and organization development journal*, 26, 8, 655-672.
- Lent, R.W., Brown, S.D., 2006. Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of vocational behaviour*, 69, 236-247.
- Lawler, E.E., 1973. Employee reactions to job characteristics. *Journal of applied psychology*, 55, 259-286.
- Leysen, J.M., Boydston, J.M.K., 2009. Job satisfaction among academic catalogue librarians. *College and research libraries*, 70, 3, 273-297.
- Little, B., Little, P., 2006. Employee Engagement: Conceptual Issues. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Concept*, 10, 111-120.
- Locke, E.A., 1969. What is job satisfaction? *Organizational behaviour and human performance*, 4, 309-344.
- Locke, E.A., 1976. The nature and causes of job satisfaction, In Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1646.
- Locke, E.A., 1976. The supervisor as motivator: his influence on employee performance and satisfaction. Washington: Heath and company.
- Ludwig, T.D., Frazier, C.B., 2012. Employee engagement and organizational behaviour management. *Journal of organizational behaviour management*, 32, 1, 75-82.
- Lund, D.B., 2003. Organizational culture and job satisfaction. *The journal of business and industrial marketing*, 18, 219-237.
- Luthans, F., Zhu, W., Avolio, B.J., 2006. The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of world business*, 41, 121-132.
- Macey, W.H., Schneider, B., 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology: perspectives on science and practice*, 1, 3-30.

Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A., 2009. Employee engagement: Tools for analysis practice, and competitive advantage. London, UK: Blackwell.

Mache, S., Vitzthum, K., Klapp, B.F., Danzer, G., 2014. Surgeons' work engagement: influencing factors and relations to job and life satisfaction. *The surgeon*, 12, 181-190.

Mahoney, T.A., Jardee, T.H., Allan, N.N., 1960. Predicting managerial effectiveness. *Personnel psychology*, summer, 147-163.

Markos, S., Sridevi, M.S., 2010. Employee engagement: the key to improving performance. *International journal of Business and Management*, 5, 12, 89-96.

Maroco, J., 2011. *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pero Pinheiro: Report Number.

Marques, C., Cunha, M., 1996. *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Maslach, C., Jackson, S., 1986. Patterns of burnout among a national sample of public contact workers. *Journal of health and human resources administration*, 7, 189-212.

Maslach, C., Leiter, M.P., 1997. *The truth about burnout*. Jossey Bass, San Francisco, CA.

Maslach, C., Leiter, M.P., 2008. Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.

Maslow, A., 1970. *Motivation and personality*. New York, NY: Harper and Row.

Maxwell, J.C., 2000. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas o seguirão*. São Paulo: Mundo cristão.

May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 11-37.

McKinnon, L.J., Harrison, L.G., Chow, W.C., Wu, A., 2003. Organizational culture: association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International journal of business studies*, 11, 1, 25-44.

Medeiros, A.R., 2000. Liderança – Monografia do curso de organização, sistemas e métodos. São Paulo: Faculdades Integradas Campos Salles.

Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., Haddad, A., 2013. To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 66, 2163-2170.

Mayer, J.D., Salovey, P., 1995. Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology* 4, 197-208.

McCloskey, J.C., McCain, B.E., 1987. Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed nurses. *Image*.

Medley, F., Larochelle, D.R., 1995. Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26, 9.

Mihalcea, A., 2013. The impact of leader's personality on employee' job satisfaction. *Procedia – social and behavioural sciences*, 78, 90-94.

Mihalcea, A., 2014. Leadership, personality, job satisfaction and job performance. *Procedia – social and behavioural sciences*, 127, 443-447.

Miller, M. Rex. *The Millennium Matrix: Reclaiming the Past, Reframing the Future of the Church*. San Francisco: Jossey-Bass. 2004.

Misener, T.R., Haddock, K.S., Gleaton, J.U., Ajamieh, A.R.A., 1996. Toward and international measure of job satisfaction, 45, 87-91.

Moscovici, F., 1998. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 125-137.

Nealy, S.M., Blood, M.R., 1968. Leadership performance of nursing supervisors at two organizational levels. *Journal of Applied Psychology*, 52, 414-422.

Nedd, N., 2006. Perceptions of empowerment and intent to stay. *Nursing economics*, 24, 13-18.

Ogbonna, E. and Harris, L.C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Oliveira, E.R., Ferreira, P. 2014. Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica. Vida Económica Editorial SA.

Park, J., Gursoy, D., 2012. Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International journal of hospitality management*, article in press.

Pavlinac, J.M., 2009. Reward, recognition, remuneration: consider a specialty credential. *Journal of the American dietetic association*, 109, 7, 1144.

Pelit, E., Yüksel Öztürk, Y., Arslantürk, Y., 2011. The effects of employee empowerment on employee job satisfaction: a study on hotels in Turkey. *International journal of contemporary hospitality management*, 23, 6, 784-802.

Pepitone, J., 2006. Knowledge leadership: job satisfaction. Pepitone worldwide, White paper. Retrieved November, 1, 2011.

Pestana, M. H., Gageiro, J. N., 2005. *Análise de Dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*, Lisboa: Sílabo.

Peterson, U., Demerouti, E., Bergström, G., Samuelsson, M., Asberg, M., Nygren, A., 2008. Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 62, 84-95.

Petrescu, A., Simmon, R., 2008. Human resource management practice and workers' job satisfaction. *International journal of manpower*, 29, 7, 651-667.

Pheyse, D.C., 1993. *Organizational cultures. Types and transformation*. Routledge, London.

Piccoli, J.C.J., 2006. *Normalização para trabalhos de conclusão em Educação Física*. Editora Ulbra.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Bommer, W.H., 1996. Transformational leader behaviours and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Management*, 22, 259-298.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P., 2003. Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.

Popton, R.E., 1999. A casual modelo of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24, 543-565.

Quinn, B., 2005. Enhancing academic library performance through positive psychology. *Journal of library administration*, 42, 1, 79-101.

Raja, M.W., 2012. Does transformational leadership leads to higher employee work engagement. A study of Pakistani service sector firms. *International journal of academic research in business and social sciences*, 2, 1, 160-166.

Ramey, J.W., 2002. The relationship between leadership styles of nurse managers and staff nurse job satisfaction in hospital settings. M.A. Thesis, The Graduate College of Marshall University, Huntington, West Virginia.

Ramlall, S., 2004. A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *American academy if business*, 5, 52-63.

Randolph, W.A., 1995. The leadership challenge of changing to a culture of empowerment. *Executive Development*, 8, 5-8.

Riaz, A., Haider, M.H., 2010. Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and economic horizons*, 3, 29-38.

Richman, A., 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it? *Work spam*, 49, 36-39.

Robbins, S.P., 2002. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.

Robbins, S.P., Couter, M., 1998. *Administração*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, Lda.

Robinson, D., Perryman, S., Hayday, S., 2004. The drivers of employee engagement report 408. Institute for employment studies. UK.

Ruck, K., Welch, M., 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38, 2, 294-302.

Saarni, C., 1999. *The Development of Emotional Competence*. Guilford Press, New York.

Salovey, P., Mayer, J.D., 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 93, 185-211.

Saks, A.M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21, 7, 600-619.

Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S.L., Turvey, C., Palfai, T.F., 1995. Emotional attention, clarity, and repair: exploring emotional intelligence using the Meta-Mood Scale. In: Pennebaker, J.W. (Ed.), *Emotion, Disclosure, Health*. American Psychological Association, Washington, DC, 125-154.

Sanz de La Tajada, L.A., 1994. *Integración de la Identidad y de la Imagen de la Empresa. Desarrollo Conceptual y Aplicación Práctica*. ESIC Editorial, Madrid.

Schaufeli, W.B., Baker, A.B., 2004. Job Demands, Job Resources, and, the Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Studies. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.

Schaufeli, W.B., Baker, A.B., Salanova, M., 2006. The Measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C., 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career development international*, 14, 204-220.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., 2008. Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren, M. Sverke (Eds.) *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press, 380-402.

Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V., Baker, A.B., 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

Schein, E.H., 1985. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

Schneider, B., Hanges, P.H., Smith, D.B., Salvaggio, A.N., 2003. Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of applied psychology*, 88 (5), 836-851.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Simunek, M., Mckenley, J., Hollander, S., 2002. Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition and Emotion* 16, 769-785.

Sempene, M., Rieger, F., Rodt, D., 2002. Employee Turnover: using Motivational Factors. Google website, Retrieved April 14, 2011.

Senge, P.M., 1998. A quinta disciplina: a dança das mudanças. Rio de Janeiro: Campus.

Shannon, E.A., Van Dam, P., 2013. Developing positive leadership in health and human services. *Journal of industrial psychology*, 39, 1-11.

Sharp, A., Williamson, J., 2013. Cognitions, emotions, and applications: participants' experiences of learning about strengths in an academic library. *The journal of academic librarianship*, 39, 385-391.

Shikdar, A.A., Das, B., 2003. A strategy for improving worker satisfaction and job attitudes in a repetitive industrial task: application of production standards and performance feedback. *Ergonomics*, 46, 5, 466-481.

Silverthorne, C., 2004. The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and organization development journal*, 25, 592-599.

Skaalvik, E.M., Skaalvik, S., 2013. Teachers' perceptions of the school goal structure: relations with teachers' goal orientations, work engagement, and job satisfaction. *International journal of educational research*, 62, 199-209.

Smith. N.E., Timby, B.K., 2005. *Enfermagem médico-cirúrgica*. São Paulo: Manole.

Smith, P., Kendall, L.M., Hulin, C.L., 1975. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally, Chicago.

Spector, P.E., 1996. *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*. John Wiley, New York.

Spector, P.E., 1997. *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. London: Sage.

Spencer, H., 1896. *The Study of Sociology*, Appleton, New York.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A., Nason, S.W., 1997. A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction and strain. *Journal of management*, 23, 5, 679-704.

Stevenson, W.J., 1986. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harla 495

Stodgill, R.M., 1948. Personal factors associated with leadership. *Journal of psychology*, 25, 35-71.

Stodgill, R.M., 1970. Introduction: The student and model-building, In R.M. Stodgill (Ed.) *The process of Model-Building in the Behavioural Sciences*. New York, NY: W.W. Norton and Company.

Streiner, D.L., 2003. Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222.

Ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B., 2012. Staying engaged during the week: The effect of off-job activities on next day work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 445-455.

Tan, T.H., Waheed, A., 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money. *Asian academy of management journal*, 16, 1, 73-94.

Tang, T.L.P., Luna-Arocas, R., Sutarso, T., Tang, D.S.H., 2004. Does the love of Money moderate and mediate the income-pay satisfaction relationship? *Journal of managerial psychology*, 2, 111-135.

Tepper, B.J., 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

Tims, M., & Bakker, A.B., 2013. Job design and employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes, & A. Shantz (Eds.), *Employee engagement in theory and practice*, 131-148. London: Routledge.

Tims, M., Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D., 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131.

Ting, Y., 1997. Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public personnel management*, 26, 3, 313.

Tiwari, S., 2011. Employee engagement – the key to organizational success. *Academy for professional excellence*, Kolkata.



Tracey, J.B., Hinkin, T.R., 1998. Transformational leadership or effective managerial practices? *Group and organisational management*, 23(3), 220-237.

Tugade, M.M., Fredrickson, B.L., 2004. Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology* 86, 320-333.

Utriainen, K., Kyngs, H., 2009. Hospital nurses' job satisfaction: a literature review. *Journal of nursing management*, 17, 8, 1002-1010.

Van Knippenberg, D., De Cremer, D., Van Knippenberg, B., 2007. Leadership and Fairness: The State of the Art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.

Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S., Rothmann, S., 2010. Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8.

Van Vugt, M., Jepson, S.F., Hart, C.M., De Cremer, D., 2004. Autocratic leadership in social dilemmas: a threat to group stability. *Journal of experimental social psychology*, 40, 1-13.

Vercellino, D., 2008. Satisfacțiã profesionalã – teorii si instrumente de măsurã, în Avram, E., Cooper, C.. *Psihologie organizational managerialã: tendinte actuale*. Iasi: Polirom, 520-544.

Vinita, D., Ken, P., Ann, M., 2009. The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions. *Inform healthcare*, 16, 3, 217-231.

Walder, S. 1995. China's transitional economy, interpreting its significance, *The China Quarterly*, 144, 963-980.

Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J., 2008. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34, 1, 89-126.

Wefald, A.J., Downey, R.G., 2009. Construct Dimensional of Engagement and Its Relation with Satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143, 91-111.

Weiss, H.M., 2002. Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and effective experiences. *Human resource management review*, 12, 173-194.

Wheeler, A.R., Halbesleben, J.R.B., Harris, K.J., 2012. How job-level HRM effectiveness influences employee intent to turnover and workarounds in hospitals. *Journal of business research*, 65, 4, 547-554.

Whetten, D.A., Mackey, A., 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business et Society*, 41, 393-414.

Wildermuth, C., Pauken, P.D., 2008. A perfect math: decoding employee engagement – Part I: Engaging cultures and leaders. *Industrial and commercial training*, 40, 3, 122-128.

Wong, C.A., Laschinger, H.K., 2012. Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of advanced nursing*.

Wood, R., Bandura, A., 1989. Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management review*, 14, 361-384

Wright, T.A., Cropanzano, R., 1997. Well-being, satisfaction and job performance: another look at the happy/productive worker thesis. *Academy of management proceedings*, 364-368.

Xu, Jessica and Thomas, Helena Cooper., 2011. How Can Leaders Achieve High Employee Engagement? *Leadership and Organizational Development*, 22(4): 399-416.

Yakin, M., Erdil, O., 2012. Relationship between self-efficacy and work engagement and the effects on job satisfaction: a survey on certified public. *Procedia – social and behavioural sciences*, 58, 370-378.

Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., Pan, X., 2014. The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied nursing research*, 27, 186-191.

Yang, J., Mossholder, K.W., 2010. Examining the effects of trust in leaders: a bases-and-foci approach. *The leadership quarterly*, 21, 50-63.

Yuan, C.K., Lee, C.Y., 2011. Exploration of a construct model linking leadership types, organization culture, employee performance and leadership performance. *Procedia – Social and behavioural sciences*, 25, 123-136.

Yukl, G.A., 2002. *Leadership in organizations (5th Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Yun, S., Cox, J., Sims, H., Salam, S., 2007. Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International journal of leadership studies*, 2, 3, 171-193.

Zhao, X., Namasivayam, K., 2012. The relationship of chronic regulatory focus to work-family conflict and job satisfaction. *International journal of hospitality management*, 31, 458-467.

Zhu, W., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O., 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group and organizational management*, 34, 590-619.

## 11.2. Referências WWW

<http://sustainableleadership.info/mgmt.html>

Aqui encontra-se informação sobre a evolução da liderança sobre a teoria dos traços. Consultado a Abril de 2015.

<https://www.regjeringen.no/en/topics/energy/oil-and-gas/norways-oil-history-in-5-minutes/id440538/>

Aqui encontra-se a informação usada para descrever a história da indústria do gás e petróleo na Noruega. Página consultada a Fevereiro de 2016

<http://www.norskipetroleum.no/en/economy/employment-petroleum-sector/>

Foi consultada nesta página no número de funcionários do setor do gás e petróleo na Noruega. Página consultada a Fevereiro de 2016.

<http://investing.covestor.com/2015/10/oil-prices-may-turned-corner>

Foi consultada nesta página o preço do petróleo e retirado o gráfico para apresentação neste trabalho. Página consultada a Março de 2016.

<http://www.ddiworld.com/search/results?q=predicting%20employee%20engagement>

Esta página foi consultada para melhor perceber como atingir e as consequências do *employee engagement*. Página consultada a Maio de 2015.

## 12. Anexos

### 12.1. Anexo 1 (Questionário)

Este foi o texto, em inglês e norueguês, que acompanhava o questionário aquando distribuído:

*Hi,*

*I hope you are doing well!*

*I am sending you a survey link, which should take approximately 5 minutes to answer. The survey is part of a research project to investigate the «Influence of Perceived Leadership Styles on Job Satisfaction». The answers from your survey and others will be used as a set of data for my research project that integrates my Master degree.*

*The requirement to answer to this survey is working on oil and gas sector in Norway. The information you provide will be treated with the strictest confidence and anonymity, you will notice your name and personal information are not requested anywhere.*

*I would kindly ask you forward the survey link to your colleagues and contacts.*

[https://docs.google.com/forms/d/16yQFhEhBUYIy\\_REOtyCUIRLmPqUtNZ7-bIPz7MULHkw/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/16yQFhEhBUYIy_REOtyCUIRLmPqUtNZ7-bIPz7MULHkw/viewform?usp=send_form)

*Thank you so much for helping me with my dissertation thesis and agree to take part in this pilot survey.*

*Håper det står bra til*

*Sender over en spørreundersøkelse, denne vil ta ca. 5 minutter å svare. Undersøkelsen er en del av et forsøks prosjekt med tittel «Influence of Perceived Leadership Styles on Job Satisfaction». Data som samles inn vil være en del av min Master avhandling.*

*For å svare på denne undersøkelsen så må du jobbe innen olje og gass sektoren I Norge. Informasjonen blir behandlet konfidensielt, det er full anonymitet i undersøkelsen, det er ikke spurt etter noen personlig informasjon.*

*Vennligst del undersøkelsen med dine kollegaer*

[https://docs.google.com/forms/d/16yQFhEhBUYIy\\_REOtyCUIRLmPqUtNZ7-bIPz7MULHkw/viewform?usp=send\\_form](https://docs.google.com/forms/d/16yQFhEhBUYIy_REOtyCUIRLmPqUtNZ7-bIPz7MULHkw/viewform?usp=send_form)

Tusen takk for hjelpen og for at du tok deg tid til å være en del av denne undersøkelsen.

## Survey

This survey is part of the research about leadership and engagement and its main goal is to understand how perceived leadership styles influence engagement. We kindly ask you to answer the following questions giving your honest opinion. There are no right and wrong answers, only your opinion. Data will be used only for statistical purposes and we assure the anonymity of all the answers. Answering the survey will take less than 10 minutes. Thank you for your cooperation.

**The following statements are about how you feel at work. Please read each statement carefully and decide if you ever feel this way about your job. If you have had this feeling, indicate how often you felt it by crossing the number (from 1 to 7) that best describes how frequently you feel that way. \***

**Please indicate the extent to which the following statements are true for the person you report**

1=Never; 2=Sometimes a year or less; 3=Once a month or less; 4=A few times a month; 5=Once a week; 6=Sometimes a week; 7=Everyday

1=Never    2    3    4    5    6    7=Everyday

At my work,  
I feel  
bursting with  
energy

I find the  
work that I  
do full of  
meaning and  
purpose

Time flies  
when I am  
working

At my job, I  
feel strong  
and vigorous

I am  
enthusiastic  
about my job

When I am  
working, I  
forget

	1=Never	2	3	4	5	6	7=Everyday
everything else around me							
My job inspires me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When I get up in the morning, I feel like going to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel happy when I am working intensely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am proud of the work that I do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am immersed in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can continue working for very long periods at a time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To me, my job is challenging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I get carried away when I am working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At my job, I am very resilient, mentally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is difficult to detach myself from my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1=Never      2      3      4      5      6      7=Everyday

At my work, I always persevere, even when things do not go well	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

**Please indicate the extent to which the following statements are true for the person you report to in your company. \***  
 1= "Strongly Disagree" / "Very False" and 7= "Strongly Agree" / "Very True"

1 = Strongly Disagree / Very False      2      3      4      5      6      7 = Strongly Agree / Very True

Before making decisions, s/he considers what her/his subordinates have to say	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Before taking action s/he consults with subordinates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

When faced with a problem, s/he consults with subordinates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

S/he asks subordinates for their suggestions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

S/he listens to subordinate's advice on which assignments should be made	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

S/he helps people to make working on their tasks more pleasant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

	1 = Strongly Disagree / Very False	2	3	4	5	6	7 = Strongly Agree / Very True
S/he looks out for the personal welfare of group members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he does little things to make things pleasant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he treats all group members as equals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he explains the way tasks should be carried out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he decides what and how things shall be done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he maintains definite standards of performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S/he schedules the work to be done	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Thinking about your job, please state your agreement/disagreement with the following statements \***

Use the following scale: 1=totaly disagree to 7=totaly agree

	1 = Totally Disagree	2	3	4	5	6	7 = Totally Agree
All in all, I am satisfied with my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general, I do not like my job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In general, I like working here	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**What is your gender?**

- Female
- Male

**How old are you?**

Please answer with a number

**What is your school degree? \***

- Below high school (9 years or less)
- High school (10 to12 years)
- Undergradutation (higher education)
- Graduation (master's degree)
- PhD

**What is your job? \***

**How many years are you working for your current employer? \***

Please answer with a number

## How many people do you have under your supervision?

Please answer with a number

Submit

## 12.2. Anexo 2 (Resultados Questionário)

		Frequência	Porcentagem
Habilitações Literárias	Below high school (9 years or less)	4	1.1
	High school (10 to 12 years)	41	11.6
	Undergraduate (higher education)	122	34.5
	Graduation	180	50.8
	PhD	7	2.0

		Frequência	Porcentagem
Senioridade	< 1 ano	15	4.2
	1 - 2 anos	114	32.2
	3 - 6 anos	122	34.5
	7 - 10 anos	51	14.4
	11 - 15 anos	11	3.1
	16 - 25 anos	22	6.2
	> 25 anos	19	5.4

		Frequência	Porcentagem
Posição Profissional	Engenheiro	130	36.7
	Financeiro	54	15.3
	Administrador	40	11.3
	Administrativo	24	6.8
	Operário	29	8.2
	Coordenador de Comercial	22	6.2
		21	5.9
	Gestor de	17	4.8
	Director	9	2.5
	Designer	4	1.1
	Não respondeu	4	1.1

	Frequência	Porcentagem
0 pessoas	190	53.7
1 - 4 pessoas	54	15.3
5 - 10 pessoas	36	10.2
11 - 20 pessoas	24	6.8
21 - 50 pessoas	18	5.1
51 - 150 pessoas	6	1.7
> 150 pessoas	3	.8
Não respondeu	23	6.5

		Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Nem Concordo nem Discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente							
Vigor	No meu trabalho, sinto-me cheio (a) de energia	5	140%	24	6.80%	29	8.20%	84	23.70%	83	23.40%	100	28.20%	29	8.20%
	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	7	2%	11	3.10%	31	8.80%	72	20.30%	101	28.50%	101	28.50%	31	8.80%
	Quando acordo pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	14	3.90%	17	4.80%	37	10.50%	71	20.10%	69	19.50%	95	26.80%	51	14.40%
	Consigo trabalhar por longos períodos de tempo	5	1.40%	10	2.80%	21	5.90%	50	14.10%	87	24.50%	129	36.40%	52	14.70%
	Em trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente	5	1.40%	11	3.10%	29	8.20%	76	21.50%	90	25.40%	108	30.50%	35	9.90%
	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não correm bem	2	0.50%	13	3.70%	25	7.30%	66	18.60%	98	27.70%	90	25.40%	59	16.70%
Dedicação	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	5	1.40%	15	4.20%	23	6.50%	61	17.20%	89	25.10%	108	30.50%	53	15%
	Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho	6	1.70%	11	3.10%	21	5.90%	48	13.60%	90	25.40%	111	31.40%	67	18.90%
	O meu trabalho inspira-me	12	3.40%	17	4.80%	42	11.90%	61	17.20%	91	25.70%	96	27.10%	35	9.90%
	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	4	1.10%	7	2%	11	3.10%	49	13.80%	66	18.60%	135	38.10%	82	23.20%
	Para mim meu trabalho é desafiador	12	3.40%	17	4.80%	30	8.50%	47	13.30%	89	25.10%	114	32.20%	45	12.70%
Absorção	O "tempo voa" quando estou a trabalhar	5	1.40%	10	2.80%	19	5.40%	44	12.40%	70	19.80%	110	31.10%	96	27.10%
	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	17	4.80%	24	6.80%	42	11.90%	82	23.20%	75	21.20%	89	25.10%	25	7.10%
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	1	0.30%	3	0.80%	12	3.40%	33	9.30%	77	21.80%	155	43.80%	73	20.60%
	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	3	0.80%	14	4%	27	7.60%	74	20.90%	91	25.70%	98	27.70%	47	13.30%
	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	7	2%	20	5.60%	36	10.20%	58	16.40%	98	27.70%	105	29.70%	30	8.50%
	É difícil desligar-me do trabalho	26	7.30%	42	11.90%	62	17.50%	87	24.60%	62	17.50%	54	15.30%	21	5.90%
Liderança Participativa	Antes de tomar decisões, tem em consideração aquilo que os subordinados têm a dizer	17	4.80%	29	8.20%	41	11.60%	47	13.30%	86	24.30%	83	23.40%	51	14.40%
	Antes de agir consulta os meus subordinados	18	5.10%	30	8.50%	44	12.40%	61	17.20%	87	24.60%	75	21.20%	39	11%
	Quando confrontado (a) com um problema, consulta os seus subordinados	19	5.40%	22	6.30%	30	8.50%	52	14.70%	87	24.60%	93	26.20%	51	14.40%
	Pede sugestões aos subordinados	16	4.50%	23	6.50%	33	9.30%	45	12.70%	84	23.70%	93	26.30%	60	16.90%
	Escuta os conselhos dos subordinados sobre quais as tarefas que devem ser realizadas	12	3.40%	31	8.80%	32	9%	58	16.40%	84	23.70%	97	27.40%	40	11.30%
	Liderança de Apoio	Ajuda as pessoas a tornar o trabalho mais agradável	21	5.90%	27	7.60%	42	11.90%	54	15.30%	79	22.30%	86	24.30%	45
Procura o bem-estar pessoal dos elementos do grupo		21	5.90%	25	7.10%	34	9.60%	55	15.50%	73	20.60%	81	22.90%	65	18.40%
Faz pequenas coisas para tornar o trabalho mais agradável		34	9.60%	49	13.80%	59	16.70%	55	15.50%	70	19.80%	56	15.80%	31	8.80%
Trata todos os elementos do grupo de forma igual		31	8.80%	13	3.70%	32	9%	39	11%	74	20.90%	101	28.50%	64	18.10%
Liderança Instrumental	Explica a forma como as tarefas devem ser realizadas	21	5.90%	37	10.50%	49	13.80%	73	20.60%	65	18.40%	77	21.80%	32	9%
	Decida o quê e como as tarefas devem ser realizadas	14	4%	30	8.50%	60	16.90%	82	23.20%	86	24.30%	49	13.80%	33	9.30%
	Mantém padrões definidos de desempenho	15	4.20%	33	9.30%	43	12.10%	64	18.10%	79	22.30%	82	23.20%	38	10.70%
	Agenda o trabalho a ser realizado	23	6.50%	45	12.70%	55	15.50%	71	20.10%	67	18.90%	61	17.20%	32	9%
Satisfação Profissional	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	9	2.50%	10	2.80%	28	7.90%	61	17.20%	79	22.30%	106	29.90%	61	17.20%
	Em geral, não gosto do meu trabalho	162	45.80%	100	28.20%	35	9.90%	26	7.30%	17	4.80%	7	2%	7	2%
	Em geral, gosto de trabalhar aqui	4	1.10%	9	2.50%	25	7.10%	35	9.90%	74	20.90%	101	28.50%	106	29.90%

### 12.3. Anexo 3 (Tratamento Dados SPSS)

		Statistics			
		How many years are you working for your current employer?	What is your school degree?	How old are you?	How many people do you have under your supervision?
N	Valid	354	354	336	331
	Missing	0	0	18	23
	Mean	3.20	3.41	4.12	.96
	Median	3.00	4.00	4.00	.00
	Mode	3	4	3	0
	Std. Deviation	1.464	.763	1.954	1.408
	Variance	2.144	.582	3.816	1.983
	Minimum	1	1	1	0
	Maximum	7	5	8	6

**Statistics**

	EE1_V11 [At my work, I feel bursting with energy]	EE4_V12 [At my job, I feel strong and vigorous]	EE8_V13 [When I get up in the morning, I feel like going to work]	EE15_V15 [At my job, I am very resilient, mentally]	EE12_I can continue working for very long periods at a time	EE17_At my work, I always persevere, even when things do not go well
N	Valid Missing	354 0	354 0	354 0	354 0	354 0
Mean		4.79	4.91	4.84	4.97	5.26
Mode		6	5 <sup>a</sup>	6	6	5
Std. Deviation		1.404	1.335	1.585	1.324	1.323

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

**Statistics**

	EE2_DE1 [I find the work that I do full of meaning and purpose]	EE5_DE2 [I am enthusiastic about my job]	EE7_DE3 [My job inspires me]	EE10_DE4 [I am proud of the work that I do]	EE13_DE5 [To me, my job is challenging]
N	Valid Missing	354 0	354 0	354 0	354 0
Mean		5.12	5.28	4.78	5.54
Mode		6	6	6	6
Std. Deviation		1.391	1.387	1.499	1.282

**Statistics**

	EE3_AB1 [Time flies when I am working]	EE6_AB2 [When I am working, I forget everything else around me]	EE11_AB4 [I am immersed in my work]	EE14_AB5 [I get carried away when I am working]	EE16_It is difficult to detach myself from my job
N	Valid Missing	354 0	354 0	354 0	354 0
Mean		5.48	4.53	5.03	4.85
Mode		6	6	6	4
Std. Deviation		1.411	1.550	1.348	1.419

**Statistics**

	LEADER1 [before making decisions, s/he considers what her/his subordinates have to say]	LEADER2 [Before taking action s/he consults with subordinates]	LEADER3 [When faced with a problem, s/he consults with subordinates]	LEADER4 [S/he asks subordinates for their suggestions]	LEADER5 [S/he listens to subordinate's advice on which assignments should be made]
N	Valid Missing	354 0	354 0	354 0	354 0
Mean		4.72	4.55	4.83	4.91
Mode		5	5	6	6
Std. Deviation		1.686	1.645	1.650	1.658

**Statistics**

		LEADER6 [S/he helps people to make working on their tasks more pleasant]	LEADER7 [S/he looks out for the personal welfare of group members]	LEADER8 [S/he does little things to make things pleasant]	LEADER9 [S/he treats all group members as equals]
N	Valid	354	354	354	354
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.64	4.80	4.05	4.90
Mode		6	6	5	6
Std. Deviation		1.701	1.748	1.792	1.792

**Statistics**

		LEADER10 [S/he explains the way tasks should be carried out]	LEADER11 [S/he decides what and how things shall be done]	LEADER12 [S/he maintains de?finite standards of performance]	LEADER13 [S/he schedules the work to be done]
N	Valid	354	354	354	354
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.36	4.34	4.57	4.20
Mode		6	5	6	4
Std. Deviation		1.683	1.546	1.634	1.705

**Statistics**

		JS1_All in all, I am satisfied with my job	JS2_In general, I do not like my job	JS3_In general, I like working here
N	Valid	354	354	354
	Missing	0	0	0
Mean		5.13	2.11	5.52
Mode		6	1	7
Std. Deviation		1.459	1.445	1.417

**ANOVA<sup>d</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,131	1	8,131	6,714	,010 <sup>a</sup>
	Residual	404,484	334	1,211		
	Total	412,615	335			
2	Regression	59,250	2	29,625	27,918	,000 <sup>b</sup>
	Residual	353,365	333	1,061		
	Total	412,615	335			
3	Regression	85,858	3	28,619	29,079	,000 <sup>c</sup>
	Residual	326,757	332	,984		
	Total	412,615	335			

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,690	,143		32,788	,000
	How many years are you working for your current employer?	,106	,041	,140	2,591	,010
2	(Constant)	3,496	,218		16,030	,000
	How many years are you working for your current employer?	,091	,038	,121	2,383	,018
	LEAD_INSTR	,284	,041	,353	6,941	,000
3	(Constant)	3,031	,228		13,279	,000
	How many years are you working for your current employer?	,088	,037	,118	2,404	,017
	LEAD_INSTR	,150	,047	,186	3,190	,002
	LEAD_PART	,222	,043	,304	5,200	,000

a. Dependent Variable: Employee Engagement

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,58	6,21	5,02	,505	354
Residual	-3,421	2,372	-,015	,995	354
Std. Predicted Value	-2,859	2,347	-,006	,998	354
Std. Residual	-3,448	2,391	-,015	1,003	354

a. Dependent Variable: Employee Engagement

**ANOVA<sup>c</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,664	1	12,664	8,269	,004 <sup>a</sup>
	Residual	539,107	352	1,532		
	Total	551,772	353			
2	Regression	296,639	4	74,160	101,445	,000 <sup>b</sup>
	Residual	255,132	349	,731		
	Total	551,772	353			

a. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?

b. Predictors: (Constant), How many years are you working for your current employer?, LEAD\_PART, Employee Engagement, LEAD\_INSTR

c. Dependent Variable: JS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,099	,158		32,213	,000
	How many years are you working for your current employer?	,129	,045	,151	2,876	,004
2	(Constant)	1,053	,236		4,466	,000
	How many years are you working for your current employer?	,041	,031	,048	1,297	,196
	Employee Engagement	,704	,046	,628	15,392	,000
	LEAD_PART	,032	,037	,039	,858	,392
	LEAD_INSTR	,149	,040	,164	3,685	,000

a. Dependent Variable: JS

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,0607	7,4112	5,5132	,91670	354
Residual	-3,43815	2,86689	,00000	,85015	354
Std. Predicted Value	-3,766	2,071	,000	1,000	354
Std. Residual	-4,021	3,353	,000	,994	354

a. Dependent Variable: JS