



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

## **ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

# **LIDERANÇA TÓXICA E LIDERANÇA DE EMPODERAMENTO: RELAÇÕES COM A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

Mestranda: Ana Raquel Barreiros Salvador

Orientação: Prof.º Doutor Nuno Rebelo dos Santos

**Mestrado em Psicologia**

Área de Especialização: Psicologia Clínica e da Saúde

Dissertação

Évora, 2018

*Esta dissertação inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri*



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

---

**Mestrado em Psicologia**

*Especialização em Psicologia Clínica e da Saúde*

**LIDERANÇA TÓXICA E LIDERANÇA DE EMPODERAMENTO:  
RELAÇÕES COM A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO**

**Mestranda:**

Ana Raquel Barreiros Salvador

**Orientador:**

Prof.º Doutor Nuno Rebelo dos Santos

Évora, maio de 2018

*“Esta dissertação inclui opiniões e sugestões feitas pelo júri”*

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar.  
Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota.” - Madre Teresa de Calcutá

## AGRADECIMENTOS

É impossível realizar, sozinho, um trabalho desta natureza. Deste modo, gostaria de deixar algumas palavras, meramente simbólicas do meu apreço e gratidão àqueles que durante todo este processo, de forma direta ou indireta, deram uma contribuição para a sua realização.

Agradeço...

... ao meu orientador, Prof.<sup>o</sup> Doutor Nuno Rebelo dos Santos, pelo incentivo aquando da escolha do tema, pela disponibilidade, atenção e prontidão na resposta sempre que necessário. Também à Professora Carla Semedo pela disponibilidade em ingressar também neste desafio, à Professora Leonor Pais pela sua pronta colaboração e à Professora Lisete Mónico, por toda a partilha de conhecimento essencial para a elaboração deste trabalho;

... aos Alunos que se disponibilizaram em participar neste estudo, e que com certeza me ajudaram muito ao longo deste processo, sem eles teria sido muito mais difícil;

... à minha Mãe, pelo seu amor incondicional e por sempre acreditar em mim, dando-me todos os dias força e incentivo para continuar. Muito obrigado!

... ao meu Pai, por estar sempre presente, à sua maneira, nunca tendo duvidado de mim, nem julgado as minhas escolhas. Muito obrigado.

... aos meus Avós, pois sem eles tudo seria mais difícil! São um dos pilares na minha vida, tenho-lhes a agradecer tudo o que sou. Muito obrigado!

... às minhas colegas Irene, Sara e Rita pelos momentos de partilha de ideias e preocupações, de vitórias alcançadas, ao longo deste percurso. Pelas gargalhadas, e acima de tudo pela sincera amizade e pela confiança que sempre depositaram em mim, sem vocês não teria conseguido. Agradeço-vos por tudo.

... ao Luís, obrigado por todo o apoio, pelas conversas, pela paciência, pelo carinho e fonte de motivação diária.

... às minhas amigas de sempre Fabiana, Inês, Paula, Cláudia e Ana, por estarem presentes, de uma forma ou de outra, nos bons e maus dias, e me ajudarem a ultrapassar todos os obstáculos da minha vida, comemorando comigo todas as minhas conquistas! Obrigado!

...por fim, a todos aqueles que foram sempre mostrando a sua atenção e a crença de que este trabalho chegaria a bom porto. Muito obrigado.

## RESUMO

---

### **Liderança Tóxica e Liderança de Empoderamento: relações com a motivação para o trabalho**

O presente trabalho tem como objetivo verificar a associação entre dois modelos opostos de liderança, a tóxica e a de empoderamento, e as diversas dimensões da motivação para o trabalho. Para além disso pretende-se validar reciprocamente dois instrumentos para a língua portuguesa. Foram aplicados 3 instrumentos (Toxic Leadership Scale, Empowering Leadership Questionnaire, Multidimensional Work Motivation Scale) a 408 trabalhadores. Recorreu-se a análises de estatística descritiva e inferencial para cumprir o objetivo formulado, bem como análise de clusters. Os instrumentos de mensuração revelaram boas qualidades psicométricas. As análises efetuadas neste estudo corroboraram a hipótese de que a motivação para o trabalho e as lideranças tóxica e empoderadora estão relacionadas. Este estudo abre assim novos caminhos para a compreensão da rede nomológica dos conceitos envolvidos, contribuindo com novo conhecimento empírico sobre os constructos capaz de melhorar os resultados organizacionais bem como a qualidade de vida dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** Liderança de Empoderamento; Liderança Tóxica; Motivação para o Trabalho; ELQ; TLS; MWMS

## ABSTRACT

---

### **Toxic Leadership and Empowerment Leadership: relations with work motivation**

The present study aims to verify the association between two opposing models of leadership, toxic and empowering, and the different dimensions of work motivation. In addition, it is intended to validate two instruments for the Portuguese language. Three scales were applied (Toxic Leadership Scale; Empowering Leadership Questionnaire, Multidimensional Work Motivation Scale) to 408 workers. Descriptive and inferential statistics analyzes were used to fulfill the stated objective, as well as clusters analysis. The measures revealed good psychometric qualities, and that contributes to their mutual validation for the Portuguese language. Analyzes carried out in this study allowed to see that work motivation and toxic and empowering leadership are related. This study opens new ways to understand the nomological network of the concepts involved, contributing with new empirical knowledge about the constructs capable of improving the organizational results as well as the quality of life of the workers.

**Keywords:** Empowerment Leadership; Toxic Leadership; Work Motivation; ELQ; TLS; MWMS

## ÍNDICE

---

Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras	Vi
Índice de Tabelas	Vii
<b>Introdução</b>	1
<b>Parte I</b>	
Revisão de literatura	8
Liderança nas organizações	8
Liderança de Empoderamento	9
Liderança Tóxica	11
Motivação para o Trabalho	14
Liderança e Motivação para o trabalho	17
<b>Parte II</b>	
Estudo Empírico	21
Objetivos do estudo	21
Método	21
Participantes	21
Procedimentos de recolha de dados e critérios éticos	21
Instrumentos	24
TLS	24
ELQ	25
MWMS	26
Análise de dados	27
Resultados	29
Discussão	68
<b>Parte III</b>	
Conclusões	76
Limitações e Direções futuras	79
Implicações práticas	80
Referências bibliográficas	82
Anexos	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

---

**Figura 1. Análise fatorial confirmatória da Escala ELQ:** *coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )*

**Figura 2. Análise fatorial confirmatória da Escala TLS:** *coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )*

**Figura 3. Análise fatorial confirmatória da Escala MWMS:** *coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )*

## ÍNDICE DE TABELAS

---

**Tabela 1.** Características da amostra

**Tabela 2.** Análise descritiva dos questionários. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE) e valores de consistência interna da MWMS, ELQ e TLS e fatores constituinte

**Tabela 3.** Matriz de correlações entre a Liderança de Empoderamento e a Liderança Tóxica (coeficientes de determinação  $r^2$  entre parêntesis)

**Tabela 4.** Matriz de correlações entre a Motivação para o Trabalho a Liderança de Empoderamento e a Liderança Tóxica (coeficientes de determinação  $r^2$  entre parêntesis)

**Tabela 5.** N<sup>o</sup> de clusters, qualidade da discriminação, efetivos (n e %) e médias para as quatro dimensões da LE

**Tabela 6.** Descrição dos clusters de Liderança

**Tabela 7.** Médias (M), desvios-padrão (SP), Rank das Médias (RM) e teste de Man-Whitney para os perfis de trabalhadores em cada tipo de motivação

Os líderes, pela posição que ocupam, são facilmente percebidos como modelos, tendo, portanto, um impacto naqueles que estão sob a sua liderança e na sociedade em geral, que vai além da eficiência e eficácia na prossecução dos objetivos organizacionais. Tanto a liderança de empoderamento como a liderança tóxica, enquanto modelo virtuoso e contra virtuoso, respetivamente, de liderança, têm esta suposição.

São incontáveis as definições de liderança que têm sido produzidas. No presente trabalho a liderança (enquanto exercício de poder) é definida como um processo de influência social. Esse processo é protagonizado por um indivíduo que ocupa um cargo de coordenação, gestão ou liderança. Essa influência exerce-se em primeiro lugar sobre aqueles que se encontram hierarquicamente abaixo desse indivíduo (subordinados) e tem um inevitável impacto emocional e cognitivo neles, expresso no desempenho de cada um e na qualidade emocional da vivência do trabalho.

Muitos foram os estudos sobre liderança nos últimos 100 anos. A abordagem funcionalista colocou ênfase na eficiência e na eficácia e observou-se a passagem de modelos universais a modelos contingenciais, bem como a passagem do foco em atributos de personalidade para o foco em comportamentos (Jago, 1982). Porém, a partir da década de 90, e como resposta à turbulência crescente na sociedade e no contexto das organizações, foram procuradas soluções conceptuais que salientassem âncoras imunes à constante mudança. Essas respostas, no estudo da liderança, foram visíveis no surgimento de modelos virtuosos e contra virtuosos, os quais salientaram aquilo que, no exercício da liderança, contamina aqueles que se encontram em contacto com o líder, muito particularmente os subordinados ou seguidores (Minitaité e Bučiūnienė, 2013; Bambale, 2014; Hernandez, Morela, Eberly, Marion B., Avolio, Bruce J., Johnson, Michael D., 2011; Steele, 2011, Hansbrough & Jones, 2014; May, Wesche, Heinitz & Kerschreiter, 2014). Essa contaminação, positiva, ou negativa, tem componentes cognitivos e emocionais, e é expectável que se expresse, positiva ou negativamente, no desempenho e em outras variáveis que se consideram componentes da qualidade de vida e que por isso constituem valores em si mesmas.

Pelo seu conteúdo, esses modelos de liderança podem ser considerados vinculados a valores, sendo por nós incluídos, no caso da liderança virtuosa, a liderança ética (Hernandez, Morela, Eberly, Marion B., Avolio, Bruce J., Johnson, Michael

D.,2011), a liderança autêntica (Minitaité e Bučiūnienė, 2013), a liderança de empoderamento (Auh, Mengue e Jung, 2014) e a liderança servidora (Bambale, 2014). No caso dos modelos de liderança que designámos contra virtuosa, o seu conteúdo é claramente contra valorativo, e aqui incluímos a liderança tóxica (Steele, 2011), a liderança abusiva (Hansbrough & Jones, 2014) e a liderança destrutiva (May, Wesche, Heinistz & Kerschreiter, 2014).

Parece-nos então plausível considerar que estas duas grandes categorias que descrevem modos de exercer a liderança, sendo contrastantes, tenham associações contrastantes com a motivação para o trabalho. Esta é uma variável que não só se tem mostrado associada a bons resultados no desempenho, como constitui em si mesma uma parte da qualidade de vida dos trabalhadores. Sendo discriminativos em relação às diferentes dimensões que compõem o constructo 'motivação para o trabalho', e sendo igualmente diferenciadores das diferentes dimensões que integram quer a liderança tóxica quer a liderança de empoderamento, esperamos, com este trabalho, ganhar uma compreensão complexa e profunda do modo como estas variáveis se inter-relacionam, contribuindo assim para o enriquecimento da rede nomológica destes conceitos.

Organizações onde se implementam condições que aumentam as sensações de auto-eficácia e controlo nos empregados (e.g. participação nas tomadas de decisão) e onde se removam as sensações de impotência (e.g. burocracia), são definidas como organizações de empoderamento (Conger & Kanungo, 1988; Gecas, 1989; Thomas & Velthouse, 1990; Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987). Nestas organizações é esperado que os líderes de empoderamento apoiem as suas equipas, encorajem as novas ideias e o trabalho autónomo, que modelem comportamentos adequados, forneçam encorajamento social e emocional, construam relações de confiança e abertura, encorajem o estabelecimento de objetivos próprios, e que forneçam uma visão e a comuniquem (Bennis & Nanus, 1985; Lawler, 1986; Liden & Tewksbury, 1995; Manz & Sims, 1987; Schein, 1993).

Pode-se ainda destacar alguns estudos empíricos da liderança de empoderamento. Chen, Sharma, Edinger, Shapiro e Farh (2011) estudaram o efeito da liderança na motivação dos liderados, revelando que relações conflituosas têm efeito na "amotivação". Srivastava, Bartol e Locke (2006) observaram que a liderança de empoderamento estava relacionada positivamente com a partilha de conhecimento e com a eficácia da equipa. Lorinkova, Pearsall e Sims (2013) defendem que a liderança de empoderamento permite a equipa melhorar mais do que a diretiva, mas demora mais

tempo, pois é um crescimento ao longo do tempo, que vai dando capacidade às equipas de se irem superando. Tuckey, Dollard e Bakker (2012) estudaram a liderança de empoderamento enquanto inspiradora de envolvimento no trabalho, otimizando as condições do trabalho. Por último, Auh, Mengue e Jung (2014) verificaram que havia uma influência direta e positiva entre a liderança de empoderamento e os comportamentos dos liderados.

Quanto à liderança que aqui designamos contra virtuosa, tem sido objeto de estudo no âmbito de vários modelos. A liderança tóxica, por exemplo, é definida pela literatura como um tipo de liderança mal ajustada e maliciosa (Whicker, 1996), em que os líderes têm um comportamento destrutivo e que podem exibir certas características pessoais consideradas disfuncionais (Lipman- Blumen, 2005), magoando as pessoas com quem trabalham, envenenando o seu entusiasmo, a sua criatividade, a sua autonomia e a inovação (Wilson- Starks, 2003). No contexto gerado por estes líderes, é o seu humor que determina o clima da organização (Flynn, 1999). Além disso, estes líderes manifestam uma falta de preocupação para com os seus subordinados que afeta o clima organizacional, surgindo a convicção de que o líder apenas se motiva com assuntos do seu interesse pessoal (Reed, 2004).

Existem ainda poucos estudos que tentem perceber a natureza e consequências de uma liderança disfuncional (Ashforth, 1994; Kellerman, 2004; Kusy & Halloway, 2009; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Lipman- Blumen, 2005; Tierney & Tepper, 2007; Goldman, 2006; Macklem, 2005). No entanto a liderança tóxica tornou-se, nos últimos anos, de grande interesse para muitas organizações, quer militares (Di Genio, 2002; Reed, 2004; Williams, 2005) quer não militares (Kusy & Halloway, 2009; Walton, 2007; Pelletier, 2010). Este interesse decorre das consequências que este tipo de liderança pode trazer. É sugerido que estas consequências sejam tanto para a saúde dos empregados como para a própria organização (Dyck, 2001), estando entre elas uma maior taxa de absentismo (Macklem, 2005), e turnover (Flynn, 1999) baixa performance (Wilson-Starks, 2003), e consequente diminuição do volume de negócios (Flynn, 1999).

O estudo do impacto das lideranças virtuosas na motivação dos trabalhadores está ainda em fase inicial. Miniotaité e Bučiūnienė (2013) relacionaram a motivação intrínseca e extrínseca com a liderança autêntica ou ética, verificando que estas se associam àquelas, mas concluindo que tais impactos para as organizações deverão ser melhor estudados. Além disso, os aspetos mais finos desta relação não estão esclarecidos.

A liderança de empoderamento e a liderança tóxica, por serem ambas conceptualmente focadas no seu efeito sobre os subordinados, tornam-se particularmente relevantes de contrastar ao mesmo tempo que se estuda os seus efeitos mais precisos sobre as diversas dimensões da motivação para o trabalho. Esse impacto não está esclarecido quando se trata de um líder tóxico, existindo apenas sugestões de como poderá este influenciar a motivação dos subordinados. Por outro lado, as evidências empíricas do impacto do líder de empoderamento na motivação são também ainda rudimentares. Um estudo de Chen, Sharma, Edinger, Shapiro e Farth (2010) relaciona a motivação com a liderança de empoderamento e com as relações conflituosas nas equipas, verificando que o tipo de liderança bem como o conflito influenciam a motivação e que esta irá mediar a relação entre a estimulação na equipa e a capacidade de inovação bem como comportamentos de equipa e intenções de abandono de trabalho.

Noutro estudo de Zhang e Bartol (2010) verificou-se que a liderança de empoderamento influencia a motivação intrínseca e o processo de envolvimento criativo nos empregados e no estudo de Gagné, Senécal e Koestner (1997), onde é relacionado a motivação intrínseca com a sensação de empoderamento (significado, autonomia, competência e impacto), verificando que as várias dimensões do empoderamento têm impacto na motivação intrínseca.

Estas evidências são ainda escassas e pouco elaboradas, nomeadamente se considerarmos os desenvolvimentos recentes da Teoria da Autodeterminação (SDT), no que se refere à motivação para o trabalho. Efetivamente, este modelo veio complexificar e tornar mais preciso o estudo da motivação, particularmente da motivação para o trabalho, demonstrando que a simples distinção entre motivação intrínseca e extrínseca é demasiado simplista. Nas elaborações mais recentes do modelo, a motivação é um fenómeno complexo que varia em diversas dimensões. Assim, parece ser muito pertinente estudar em que medida um modelo de liderança virtuosa (liderança de empoderamento) e um modelo de liderança contra virtuosa (liderança tóxica) se relacionam diferencialmente com a motivação para o trabalho nas suas diversas dimensões. É justamente esse o foco do presente trabalho.

Com o presente estudo pretende-se contribuir para o conhecimento das dimensões acima referidas pois, sendo estes constructos recentes, ainda estão pouco estudados e testados. No que se refere à relação das lideranças tóxica e de empoderamento com a motivação para o trabalho (segundo a SDT), ainda não foram publicados estudos. Também a relação dos dois constructos de liderança nunca foi

analisada. Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow (2000) sugeriram mesmo uma comparação da escala de liderança de empoderamento com outras escalas de liderança, bem como a utilização da escala em ambientes organizacionais. Também Schilling & Schyns (2014) referiram a importância do acréscimo de estudos que comparem os efeitos de liderança destrutiva com a liderança construtiva. Assim, é reconhecido por estes autores que a observação simultânea dos efeitos de lideranças virtuosas e contra virtuosas se pode mostrar promotora da compreensão do fenómeno complexo da liderança.

No que refere à pertinência prática, pensa-se que será de suma importância e que poderá trazer grande contributo para o meio organizacional, cada vez mais exigente e global. Numa época em que o modelo de crescimento permanente se vê questionado, havendo uma crescente consciência da interdependência global, a preocupação com os efeitos mais distais do exercício do poder é determinante de alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nomeadamente nos subprocessos de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento de líderes, assim como nas métricas utilizadas para a mensuração do desempenho, com vista a uma boa gestão, que Maslow (1965) poderia considerar mais “eupsiológica”.

Atualmente o trabalho ocupa grande parte da vida de cada indivíduo, o que pode trazer graves danos para o mesmo, a nível físico, mas sobretudo a nível psicológico (stress, depressão, burnout), o que vai causar graves problemas às organizações (absentismo, turnover), levando assim a um aumento na atenção que é dada às necessidades dos colaboradores. As organizações podem assim utilizar este estudo de forma a se autoavaliarem e saber qual o caminho que querem seguir, não só em termos de cultura organizacional, de avaliação de riscos psicossociais, possibilidades de desenvolvimento, mas também ao que à formação diz respeito. Para além disto, poderá contribuir para responder a grandes questões organizacionais ligadas quer à filosofia organizacional, quer à estratégia de gestão de pessoas, quer ainda aos processos de operacionalização dessa estratégia.

O presente trabalho encontra-se organizado em duas partes. A primeira parte refere-se à revisão da literatura realizada, e pretende contextualizar o problema em análise, quer de um ponto de vista teórico quer de um ponto de vista empírico. Encontra-se dividida em três pontos, um primeiro particularmente focado na liderança organizacional (de empoderamento e tóxica), um segundo focado na motivação para o trabalho (particularmente na perspetiva da Teoria da Auto-Determinação), e por fim,

tendo em conta os objetivos do presente trabalho, a relação entre os dois constructos principais, a liderança e a motivação para o trabalho.

A segunda parte apresenta o estudo empírico. São descritas em detalhe as questões de investigação, nomeadamente as hipóteses em estudo, é caracterizada a amostra, são descritos os procedimentos e são apresentados em detalhe os três instrumentos, um dos quais foi, no presente trabalho, objeto de validação para a língua portuguesa pela primeira vez. São ainda apresentados os procedimentos de tratamento e análise dos dados, e são depois discutidos os resultados, tendo em conta as hipóteses em estudo.

Por fim são apresentadas as conclusões desta dissertação, são assinaladas as limitações do estudo empírico e propostas investigações futuras.

**PARTE I**

### Liderança nas Organizações

“Seja a mudança que deseja ver no mundo” – Mahatma Ghandi

A liderança é um dos conceitos mais estudados ao longo do tempo, talvez porque o sucesso dos sistemas económicos, políticos e organizacionais dependa da orientação dos líderes desses mesmos sistemas (Barrow, 1977). Assim, um fator crítico para perceber o sucesso de uma organização é estudar os seus líderes (Parris & Peachey, 2013). Ao longo da história do estudo da liderança a questão colocada expressou o progresso nos pressupostos dos investigadores a respeito daquilo que era relevante. Observámos um foco inicial nas características dos bons líderes, como Jago (1982) assinalou, características essas que se consideravam definidoras de um perfil de liderança universalmente válido e eficaz. Tais esforços revelaram-se infrutíferos, e esses resultados infletiram a orientação geral que se seguiu, que expressava ao mesmo tempo a crítica comportamentalista, a qual assinalava que o importante era verificar o que os bons líderes faziam, e não o que eram.

É a época de florescimento dos estilos de liderança, iniciada com a clássica tipologia de Kurt Lewin sobre liderança autocrática, democrática e laissez-faire (Lewin, Lippitt, & White, 1939), e continuada depois com a tão divulgada *managerial grid* de Blake e Mouton (1964). A busca dos investigadores era assinalar o estilo de liderança mais eficaz para dirigir organizações ou grupos de trabalho, o que deu origem a imensas orientações para os profissionais, que se esforçavam por incarnar o papel prescrito pelo modelo.

O final da década de 60 e as duas décadas seguintes são uma resposta ao insucesso das orientações gerais desses modelos generalistas e indiferentes às variáveis contextuais. É então que surgem as abordagens contingenciais perante a evidência da insuficiência de orientações gerais cegas aos diferentes contextos, os quais pareciam requerer distintos comportamentos de liderança. O surgimento dos modelos contingenciais expressa por isso a necessidade de refinar os modelos existentes tornando-os sensíveis às variáveis contextuais, procurando modelos com mais poder explicativo e preditivo, suscetíveis de se tornarem guias de ação para os *practitioners*. Exemplos disso são os modelos de Fiedler (1972), Hersey e Blanchard (1986) e Vroom e Yetton (1973).

A partir da década de 90 a turbulência no contexto das organizações tornou-se cada vez mais intensa, e a multiplicidade de variáveis contextuais em interação tornou-se tão complexa que deslocou o foco de atenção para aquilo que era permanente, isto é, os valores. Os modelos de liderança com forte ênfase na dimensão ética e nos valores expressos no modo como a liderança é exercida floresceram como resposta a essa complexidade do contexto e à constatação de que o exercício da liderança tinha efeitos muito para além do grau de sucesso alcançado, quase sempre medido num período temporal demasiado curto, tornando a avaliação cega aos potenciais efeitos nefastos no médio e longo prazo.

É neste enquadramento histórico que situamos o desenvolvimento dos dois modelos que contrastamos no presente trabalho, um enquanto expressão de liderança virtuosa (liderança de empoderamento) e outro enquanto expressão de liderança contra virtuosa (liderança tóxica).

### **Liderança de Empoderamento**

“Líderes incríveis saem da sua rotina para melhorar a autoestima da sua equipa. Se as pessoas acreditam nelas, é incrível o que elas podem conquistar.” – Sam Walton

A liderança de empoderamento tem sido cada vez mais alvo de atenções por parte de alguns autores (Conger & Kanungo, 1988; Gecas, 1989; Thomas & Velthouse, 1990; Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987). Ela tem-se mostrado benéfica para o indivíduo (liderado) em termos de saúde física e, principalmente, psicológica uma vez que sentimentos de autoeficácia e competência contribuem para o bem-estar dos indivíduos (Bandura, 1986; van Dierendonck, Haynes, Borril & Sride, 2004; Arnold, Turner, Barling, Kelloway & Mckee, 2007; Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008). Este interesse pela liderança de empoderamento decorre ainda do quanto se tem demonstrado que ela é benéfica para as organizações (Arad & Drasgow, 1994; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000), que assim evitam stresse ocupacional e outros resultados negativos como elevadas taxas de absentismo e *turnover* (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007).

Podemos definir este conceito como um estilo de liderança onde o indivíduo influencia, motiva e habilita outros (House, Hanges, Ruiz- Quintanilla, Dorfman, Javidan, Dickson & Gupta, 1999), e, mais especificamente, como uma liderança encorajadora e facilitadora da autonomia dos liderados (Tuckey, Dollard & Bakker, 2012), característica esta que a distingue de outros modelos de liderança virtuosa.

A liderança de empoderamento tem sido estudada segundo duas perspetivas. A primeira foca-se nas ações do líder (e.g. partilha de poder; dar autonomia a colaboradores), como é o caso do estudo de Tuckey, Dollard e Bakker (2012). Neste estudo os autores corroboraram a ideia que não só as condições de trabalho e o clima organizacional proporcionam envolvimento no trabalho, mas que também o faz o estilo de liderança, neste caso a liderança de empoderamento. Líderes podem incutir diretamente envolvimento no trabalho, otimizar as condições de trabalho, fortalecendo assim a dedicação dos colaboradores. Este estudo sugere ainda que o processo pelo qual os líderes podem proporcionar um maior bem-estar no trabalho é através da sua influência exercida na interação com cada colaborador em particular (e.g. ajudando em desafios, dando recursos).

A segunda perspetiva é focada na resposta dos liderados ao empoderamento (Srivastava, Bartol, & Locke 2006). É ilustrativo desta perspetiva o estudo de Auh, Mengue e Jung (2014) sobre a relação entre a liderança de empoderamento e os comportamentos de cidadania dos colaboradores, tendo corroborado a ideia que há uma influência direta e positiva entre a liderança e os 'outputs' dos liderados tanto a nível individual (estado de empoderamento) como grupal. Já o estudo de Lorinkova, Pearsall e Sims (2013) compara a liderança de empoderamento com a liderança diretiva quanto à performance dos colaboradores, demonstrando que a liderança diretiva pode atingir mais rapidamente um nível superior de performance. No entanto, a liderança de empoderamento permite à equipa um nível de aprendizagem mais elevado, sendo, a longo prazo, mais eficiente, pois dá oportunidade às equipas de se superarem.

A presente dissertação procura integrar as duas perspetivas, pois por um lado foca as diferentes ações dos líderes de empoderamento, comparando-as com ações de líderes tóxicos, através do estudo das diversas dimensões que compõem estes constructos, e por outro procura olhar para o resultado dessas ações nos liderados quanto às diversas dimensões da sua motivação para o trabalho.

No que se refere às características dos líderes de empoderamento, Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow, (2000) afirmam que se devem ter em conta oito, que vão ao encontro de alguns estudos de outros autores (e.g. Manz & Sims, 1987; Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farh, 2011; Tuckey, Dollard & Bakker, 2012). Estas características são: (1) a liderança pelo exemplo, que se refere a um conjunto de atitudes que mostram o comprometimento do líder para com o seu trabalho e a sua equipa; (2) o *coaching*, que se refere a um conjunto de ações por parte do líder que ajudam os liderados e a sua equipa a tornarem-se mais autónomos; (3) o encorajamento, que se refere a

comportamentos que promovem o desempenho dos liderados; (4) a partilha nas tomadas de decisões, que se refere ao facto de um líder utilizar a informação e as contribuições (*inputs*) da sua equipa para tomar decisões; (5) a informação, que se refere à disseminação de informação importante pelo líder; (6) mostrar preocupação, que é um conjunto de atitudes por parte do líder que mostram interesse no bem-estar de cada indivíduo da sua equipa; (7) a interação com a equipa, que é um constructo que incorpora atitudes por parte do líder que são importantes para a boa interação da equipa como um todo; e por fim, (8) a forma de gerir a equipa, que se refere a um conjunto de atitudes por parte do líder de forma a gerir bem o funcionamento da equipa (e.g. promoção de boas relações entre o grupo).

O modelo conceptual proposto por Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow, (2000) está na origem de um instrumento de mensuração da liderança de empoderamento, composto por cinco dimensões, que integram o conjunto de aspetos mencionados anteriormente: (1) liderar pelo exemplo; (2) participação nas tomadas de decisão; (3) *coaching*; (4) informação; e (5) preocupação/ Interação com a equipa. Segundo os autores estas cinco dimensões conseguem mensurar as características necessárias para se ser um líder de empoderamento, e criar um ambiente promotor do envolvimento dos indivíduos e, presumivelmente, da sua motivação para o trabalho. Por ser um modelo de liderança de empoderamento abrangente e ter sido já anteriormente aplicado e validado em Portugal (Serrano, 2015), este é o modelo adotado neste trabalho.

### **Liderança Tóxica**

“Nenhum homem será um grande líder se quiser fazer tudo sozinho, ou se quiser levar todo o crédito por o fazer.” – Andrew Carnegie

Nos últimos anos têm sido também crescente a preocupação com o lado negro da liderança (e.g. Bligh, Kohles, Pearce, Justin, & Stovall, 2007; Burton & Hoobler, 2011; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007). Os líderes destrutivos revelaram ter grande influência nos comportamentos e atitudes dos subordinados no local de trabalho, bem como, na organização como um todo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, & Harvey, 2007). As consequências negativas deste tipo de liderança são tanto a nível individual como organizacional (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge, & Antolic, 2013). A nível individual os indivíduos submetidos a níveis de liderança destrutiva revelam maiores níveis de stresse, maior taxa de alcoolismo e

baixa autoestima (e.g. Ashforth, 1994; Burton & Hoobler, 2006; Lian, Ferris & Brown, 2012; Tepper, 2007).

Ao nível organizacional as consequências prendem-se com a perda de cultura organizacional, diminuição do comprometimento e envolvimento (Reed & Bullis, 2009; Tepper, 2007), aumentando da taxa de absentismo (Macklem, 2005) e turnover (Flynn, 1999), e diminuição da performance das equipas (Wilson-Starks, 2003) e consequente diminuição do volume de negócios (Flynn, 1999).

Muitas definições surgiram com o intuito de explicar o lado contra virtuoso da liderança, no entanto tem sido crescente na literatura a sugestão de um tipo único de liderança disfuncional mais incidente que outros, e a esta liderança chamaram “liderança tóxica”. Diversos autores colocaram a hipótese de que este estilo de liderança exercia consequências particularmente negativas quer nos subordinados quer nas organizações (e.g. Brandel, 2006; Dyck, 2001; Flynn, 1999; Goldman, 2006; Henley, 2003; Lipman-Blumen, 2005; Macklem, 2005; Taylor, 2007; Wilson-Starks, 2003). O estudo de Kusy e Halloway (2009) compara as consequências de um líder tóxico para a organização com um iceberg na neblina, referindo que o que se consegue ver é o comportamento do líder, mas o impacto que tem nos subordinados, na produtividade, e noutras perdas derivadas, são invisíveis, referindo que estes líderes têm sucesso desacreditando os outros (crença partilhada com Ashforth, 1994).

Um outro estudo de Reed (2004) refere que os líderes tóxicos são difíceis de detetar e reconhecer, pois são, frequentemente, protegidos pela estrutura da organização bem como pelos seus seguidores. Reed (2004) no seu estudo constata que isto acontece pois são muito competentes e efetivos à “primeira vista”, no entanto, com o passar do tempo, começam a acarretar grandes custos humanos e financeiros para a organização, pois não se preocupam com o bem-estar dos subordinados, levando-os a acreditar que a única motivação do líder é baseada no interesse próprio, afetando assim o clima organizacional. Outros estudos também evidenciaram a tendência dos líderes tóxicos para negligenciarem o bem-estar dos seus seguidores, chegando mesmo a ser prejudiciais ou abusivos (Flynn, 1999; Lipman-Blumen, 2005; Wilson-Starks, 2003).

No que refere a operacionalização da liderança tóxica, e no sentido de homogeneizar as suas características, Schimdt (2008) propõe um conjunto de três características, e dois efeitos, que vão ao encontro de estudos anteriores (e.g. Wicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004; Flynn, 1999). Estas características são: 1) Supervisão abusiva; 2) Controladores/ Sufocantes; e 3)

Narcisistas, tendo como efeitos nos liderados, a destruição de moral e a indução de ambientes negativos.

Este modelo conceptual esteve na origem do instrumento de mensuração das características dos líderes tóxicos, proposto por Schimdt (2008) que considera cinco dimensões. Duas destas cinco dimensões foram adicionadas às três características apontadas acima, por acreditar que apenas as três iniciais não abrangiam todo o domínio do constructo. Na sua formulação completa, o modelo é composto pelas seguintes dimensões: 1) Supervisão abusiva, que envolve comportamentos hostis (verbais ou não-verbais) para com os subordinados, não incluindo abusos físicos (e.g. demonstrações públicas de fúria, ridicularização, e 'feedback' destrutivo); 2) Liderança autoritária, que se expressa em comportamentos por parte do líder que restringem a autonomia e a iniciativa do liderado; 3) Autopromoção, que diz respeito aos comportamentos que o líder têm para satisfazer os próprios interesses, eliminando assim alguns rivais, ou mesmo subordinados com talento; 4) Imprevisibilidade, que envolve a incerteza por parte dos liderados do comportamento que o líder irá ter, pois este é baseado, por exemplo, no seu humor; 5) Narcisismo, que se refere à incapacidade por parte do líder de empatizar com outros, não vendo os seus esforços e habilidades, e revelando uma grande autoestima e espírito de grandiosidade.

Segundo o autor, estas cinco dimensões conseguem mensurar os comportamentos de um líder tóxico, tendo em conta a reação dos subordinados, homogeneizando assim a definição do mesmo. Por ser um modelo que enfatiza as características da liderança tóxica, que é ao mesmo tempo abrangente e não redundante, este foi o modelo adotado no presente trabalho.

No seu conjunto, embora seja expectável que as lideranças virtuosas e contra virtuosas extravasem a sua influência para além dos subordinados, os dois modelos adotados no presente trabalho centram-se nos colaboradores diretos. Ao mesmo tempo são semanticamente contrastantes, e parecem mesmo ter associações opostas. A verificação mais fina desta relação constituirá, sem dúvida, uma questão relevante que configura um dos objetivos do presente trabalho. Esse esclarecimento contribuirá para o aprofundamento da rede nomológica dos conceitos envolvidos.

## Motivação para o Trabalho

“A verdadeira motivação vem de realização, desenvolvimento pessoal, satisfação no trabalho e reconhecimento”. - Frederick Herzberg

A motivação para o trabalho tem sido um dos aspetos centrais dos estudos organizacionais (Baron, 1991; Lam & Gurland, 2008; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Deci (1992) definiu motivação como “um termo que está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento: o que energiza a ação; como ela é direcionada; e em que medida ela é voluntariamente controlada”.

Estudos mais antigos consideravam a motivação de um ponto de vista quantitativo (e.g. as pessoas estão muito ou pouco motivadas) como um preditor da performance e bem-estar (e.g. Vroom, 1964). No entanto, mais recentemente surgiu uma nova abordagem do estudo da motivação, a Teoria da autodeterminação (SDT) de Ryan e Deci's (2000), e a partir daqui houve uma proliferação substancial de estudos enquadrados nesta abordagem (e.g. Gagné & Deci, 2005; Gagné et al, 2015; Grant & Berry, 2011; Lam & Gurland, 2008; Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009; Silva, Marques & Teixeira, 2015; Zang & Bartol, 2010; Hetland, Hetland, Andreassen & Notelaers, 2011; Srivastava, Bartol & Locke, 2006; Mahoney, Ntoumanis, Mallett & Gucciardi, 2014; Kovjanic, Schuh, Jonas, Quaquebeke & Van Dick, 2012; Broeck, Schreurs, Witte, Vansteenkiste, Germeys & Schaufeli, 2011).

Esta teoria tem sido utilizada em vários contextos, com o intuito de identificar distintos tipos de motivação, oferecendo uma conceptualização multidimensional deste constructo num continuum da autodeterminação (desde a amotivação até à motivação intrínseca). Permite a avaliação do nível de motivação (controlada ou autónoma) (Gagné et al, 2014), diferenciando os resultados do processo para os alcançar (Ryan & Deci, 2000). Ou seja, esta teoria para além de distinguir quantitativamente a motivação também a distingue qualitativamente (Van den Boreck et al., 2011).

No contexto organizacional os estudos no quadro desta abordagem são muito relevantes, pois evidenciam que colaboradores autodeterminados sentem um maior compromisso para com a organização (Gagné & Koestner, 2002), reportam menos intenção de *turnover* (Richer, Blanchard & Valleran, 2002), e têm menos sintomas físicos de desgaste e cansaço (Otis & Pelletier, 2005).

A teoria da autodeterminação conceptualiza oito tipos distintos de motivação, que integram duas grandes denominações, a motivação intrínseca e a motivação

extrínseca. A primeira diz respeito ao tipo de atividades que os indivíduos realizam porque as acham interessantes e estas lhes dão satisfação direta. Já a motivação extrínseca requer alguma instrumentalização entre a satisfação e a atividade em si, ou seja, a satisfação vem da consequência extrínseca e não da atividade realizada (Gagné & Deci, 2005).

Porter e Lawler (1968) estudaram estas duas dimensões da motivação e referem que num ambiente organizacional existem ambas. O estudo destas dimensões irá então beneficiar as entidades organizacionais, na medida em que fornece o conhecimento para criar locais de trabalho em que os indivíduos estejam intrinsecamente envolvidos, e ao mesmo tempo fornece conhecimento relevante para o ajustamento de alguns benefícios (e.g. programa de bónus, programas de reconhecimento), esperando como consequência uma maior produtividade. Simultaneamente, estas dimensões da motivação para o trabalho são relevantes para a promoção do bem-estar e qualidade de vida dos indivíduos, ao proporcionarem informação que pode ser usada para ajustar o trabalho ao que é intrinsecamente motivante para o indivíduo, ao invés de o manter relegado a uma mera instrumentalidade.

A SDT compreende assim um *continuum* que vai desde a 'amotivação' que é a completa falta de motivação, à 'motivação intrínseca', que por oposição, é sempre autodeterminada. No meio destas encontra-se a motivação extrínseca dividida em quatro tipos: a motivação externa, a introjetada, a identificada e a integrada (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005). Apesar destes diferentes tipos de motivação se encontrarem num *continuum*, é importante considerar que elas são qualitativamente distintas, e não apenas quantitativamente. Esta teoria defende que existe uma maior motivação para o alcance de objetivos quando os esforços são autónomos do que quando são controlados externamente, e que cada um dos diferentes tipos de motivação tem um efeito específico no desempenho (Ryan & Deci, 2000). Segundo estes autores, uma questão crítica nos efeitos que a autodeterminação tem no processo e na realização, diz respeito ao grau em que as pessoas são capazes de satisfazer as suas necessidades básicas psicológicas e como eles avaliam o processo e o alcance dos resultados.

A SDT considera as necessidades psicológicas como inatas e essenciais para o contínuo crescimento psicológico, integridade e bem-estar. Ryan e Deci (2000) identificam três tipos de necessidades: competência (competence), relacionamento (relatedness) e autonomia (autonomy). A necessidade de competência refere-se à crença de eficácia numa determinada tarefa realizada pelo indivíduo. A necessidade de

relacionamento refere-se à percepção por parte do indivíduo de estar ligado a uma rede social através de laços de afeto. Por fim, a necessidade de autonomia de um indivíduo refere-se à percepção de que as suas ações são controladas por si, e não determinadas por outrem (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). A teoria da autodeterminação está assim preocupada primariamente com a explicação dos processos psicológicos que promovem o funcionamento ótimo e a saúde (Ryan & Deci, 2000).

Para operacionalizar esta teoria e a sua visão multidimensional foram surgindo algumas escalas ao longo dos anos (e.g. Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000; Tremblay, Blanchard, Villeneuve, Taylor & Pelletier, 2009; Gagné et al., 2010). Estas medidas tinham alguns problemas ao tentar operacionalizar todas as dimensões da motivação, no quadro desta abordagem, o que motivou diversos autores à construção e validação de uma escala focada na motivação para o trabalho, que procurava superar as limitações das medidas anteriores. Trata-se da Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS; Gagné et al., 2015). Os autores desta escala tiveram redobrada atenção na sua validação, melhorando as abordagens de escalas anteriores (e.g. cada item da escala corresponde somente a um dos constructos de autonomia, competência e relacionamento, e valores intrínsecos e extrínsecos). Deve ser referido, no entanto, que a MWMS por um lado não diferenciou a motivação integrada e a motivação identificada (por serem constructos que correspondem a diferenças psicológicas subtis e difíceis de operacionalizar) e por outro diferenciou a motivação extrínseca social da motivação extrínseca material.

Os autores referem ainda que a motivação autónoma (intrínseca) está positivamente associada, não só com a satisfação das necessidades psicológicas de autonomia, competência e relacionamento, com a exaustão emocional, o comprometimento afetivo, o desempenho, a iniciativa pessoal, o esforço e também com o tipo de liderança, especialmente com os mais benéficos (Gagné et al., 2015). Já a motivação dita controlada (extrínseca) não se associa positivamente com as três necessidades psicológicas aqui referenciadas, mas sim com alguns tipos de liderança, tanto os comportamentos mais favoráveis de suporte aos colaboradores, como os tipos menos favoráveis e controladores (Gagné et al., 2015).

Este modelo é então o utilizado no presente trabalho, pois pensamos que é o que melhor reflete e estuda uma ampla variedade de dimensões da motivação, sendo por isso mais capaz de captar relações mais precisas entre a motivação para o trabalho e as lideranças de empoderamento e tóxica.

## **Liderança e Motivação para o Trabalho**

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”. - Abraham Lincoln

Na vida das organizações e das pessoas, a liderança ocupa, indubitavelmente, um lugar de destaque, enquanto processo que influencia a motivação dos colaboradores, o seu desempenho e o seu contributo para a prossecução dos objetivos organizacionais (Lopes, 2013). Tal afirmação é intuitiva e encontra algum suporte empírico na investigação.

No contexto organizacional, os líderes são considerados como o fator central na satisfação das necessidades dos funcionários, dada a sua influência nas características das tarefas e na conceção do trabalho (Deci, Connell & Ryan, 1989; Tuckey, Dollard & Bakker, 2012), podendo o estilo de liderança ter um importante impacto na saúde e bem-estar dos liderados (e.g. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Assland, & Hetland, 2007). Pode-se prever, portanto, que o estilo de liderança se relaciona com a motivação para o trabalho dos liderados.

No estudo de Minitaité e Bučiūnienė (2013), em que se relaciona a motivação intrínseca e extrínseca com a liderança autêntica ou ética, apresenta-se evidência que a motivação ou a desmotivação poderá ser uma consequência do tipo de liderança, revelando a liderança autêntica como uma possibilidade para eliminar comportamentos não-éticos, insatisfação e melhorar o bem-estar. As autoras referem ainda que a relação líder-liderado tem de ser melhor estudada, bem como o impacto de outros tipos de liderança nos indivíduos e nas organizações. No entanto, estas evidências são ainda escassas e pouco elaboradas, nomeadamente se considerarmos os desenvolvimentos recentes da Teoria da Autodeterminação (SDT), no que se refere à motivação para o trabalho. Efetivamente, no estudo de Minitaité e Bučiūnienė (2013) a abordagem à motivação não é considerada a sofisticação teórica trazida pela SDT.

Ao relacionar a teoria da SDT com a liderança hipotetizamos que a motivação para o trabalho dos liderados está associada à liderança. Efetivamente, o cumprimento das necessidades básicas é essencial para o crescimento pessoal e para o desempenho ótimo, e a principal fonte de satisfação das necessidades é o ambiente social (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Sendo este ambiente fortemente influenciado pelo líder, enunciamos da seguinte forma a nossa primeira hipótese:

**Hipótese 1:** as diferentes dimensões da motivação para o trabalho estão associadas a diversas características da liderança, nomeadamente por quanto essa liderança é tóxica e de empoderamento, sendo esta associação positiva no caso da liderança de empoderamento, e negativa no caso da liderança tóxica.

Embora pudéssemos desdobrar esta H1 em múltiplas sub-hipóteses correspondentes às combinações entre as diversas dimensões de cada um dos constructos, tal não seria possível por não haver nem evidências prévias indicadoras, nem é possível uma predição tão fina apenas baseada na argumentação intuitiva. Assim optámos por enunciar uma tendência geral, cujo padrão mais fino será observado na análise dos resultados que viermos a obter.

No que se refere à relação entre a motivação para o trabalho e a liderança de empoderamento destacamos o estudo de Chen, Sharma, Edinger, Shapiro e Farth (2010), que relaciona a motivação para o trabalho com a liderança de empoderamento e com a conflituosidade nas equipas. Os autores verificaram que o estilo de liderança e o conflito influenciam a motivação e que esta por sua vez medeia a relação entre a estimulação na equipa e a capacidade de inovação, bem como comportamentos de equipa e intenções de abandono de trabalho. Noutros estudos de Zhang e Bartol (2010) e de Srivastava, Bartol e Locke (2006) verificou-se que a liderança de empoderamento influencia a motivação intrínseca. No estudo de Gagné, Senécal e Koestner (1997), onde é relacionada a motivação intrínseca com a sensação de empoderamento (significado, autonomia, competência e impacto), verificou-se que as várias dimensões do empoderamento têm impacto na motivação intrínseca. Apesar destes resultados já obtidos em estudos prévios, o estudo da relação deste tipo de liderança com a motivação controlada, e com a motivação autónoma é ainda rudimentar. Efetivamente, não é ainda conhecida a relação entre as diversas dimensões da liderança de empoderamento e as diversas dimensões da motivação para o trabalho, nomeadamente numa perspetiva tão detalhada quanto a oferecida pela SDT.

Quando se trata da liderança tóxica as evidências sobre esta relação são inexistentes. Apenas suposições de como poderá esta relação ocorrer podem ser elaboradas. Parece evidente que existem diferenças entre a liderança de empoderamento e a liderança tóxica no que se refere ao seu impacto nas diversas dimensões da motivação para o trabalho. Além disso, considerando ainda que tanto a liderança de empoderamento quanto a liderança tóxica são constituídas por um conjunto diversificado de dimensões, com conteúdos claramente distintos entre si, é de supor

que essas diferentes dimensões terão diferentes associações nas diversas dimensões da motivação para o trabalho. Assim, formulamos as seguintes hipóteses:

**Hipótese 2:** as várias dimensões da Liderança de Empoderamento associam-se diferencialmente com as diversas dimensões da Motivação para o Trabalho.

**Hipótese 3:** as várias dimensões da Liderança Tóxica associam-se diferencialmente com as diversas dimensões da Motivação para o Trabalho.

Se nos parece ser possível formular este conjunto de hipóteses que propõem padrões de relação gerais considerando os resultados no seu todo, as medidas mais finas da liderança conterão elementos complexos e variáveis de cada um dos constructos em análise. Uma análise mais precisa poderá aprofundar e robustecer a compreensão destes fenómenos, o que aqui nos propomos fazer através do exame de perfis agrupados de acordo com as suas similitudes. Neste sentido, formulamos ainda a seguinte hipótese.

**Hipótese 4:** diferentes perfis de liderança que combinem de forma complexa componentes de liderança tóxica e de liderança de empoderamento, terão padrões distintos quanto à sua associação com a motivação para o trabalho.

Embora possamos postular as hipóteses acima citadas, não é possível prever quais dimensões da liderança de empoderamento e da liderança tóxica terão maiores e menores efeitos em cada dimensão de motivação para o trabalho. A análise e a interpretação dos resultados obtidos serão do maior interesse. Ao nível teórico-conceptual, o exame detalhado da configuração de efeitos observados entre as variáveis aqui apresentadas contribuirá para a formulação mais precisa de proposições relativas ao modo como eles se relacionam. Ao nível prático a relevância expressa-se particularmente com base na consideração de que haverá um contributo importante para o desenho de estratégias e práticas de gestão das pessoas nas organizações.

## **PARTE II**

### Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivos os seguintes:

- (1) Desenvolver a versão portuguesa da Toxic Leadership Scale e analisar as suas qualidades psicométricas.
- (2) Fazer um estudo de validação recíproca das versões portuguesas da TLS e do ELQ;
- (3) Analisar e caracterizar a associação dos vários fatores da Liderança de Empoderamento às diversas dimensões da Motivação para o Trabalho;
- (4) Analisar e caracterizar a associação dos vários fatores da Liderança Tóxica às diversas dimensões da Motivação para o Trabalho;
- (5) Caracterizar diferentes perfis de liderança e analisar a sua associação diferencial às diversas dimensões da motivação para o trabalho.

### Método

#### Participantes

A fim de realizar o presente estudo recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística de conveniência (Hill & Hill, 2005). Eram elegíveis como participantes indivíduos que fossem trabalhadores de organizações a laborar em Portugal, de qualquer setor de atividade, tendo uma relação hierárquica com o atual superior de pelo menos três meses, e um igual período de tempo de emprego na entidade empregadora atual, tendo esta, no mínimo, nove colaboradores. A razão pela qual foram estabelecidos estes critérios de inclusão decorre de ter sido considerado que seria necessário um tempo mínimo para que os trabalhadores pudessem pronunciar-se de forma fundamentada sobre as características das respetivas lideranças, assim como para terem clareza quanto à sua própria motivação para o trabalho.

A amostra inicial foi constituída por 411 participantes, tendo sido excluídos três por omissão de dados em vários itens das escalas, originando uma amostra efetiva de 408 participantes ( $N = 408$ ). Os participantes que integraram a amostra eram maioritariamente do sexo feminino (57.1%,  $n = 233$ ), trabalhadores do setor privado (69.1%,  $n = 282$ ). Relativamente à idade dos participantes, a faixa etária é

compreendida entre os 18 e os 76 anos, sendo a média de 39.8 anos ( $M = 39.8$ ;  $DP = 11.77$ ). No que diz respeito às habilitações académicas, 38% dos respondentes indicou ter terminado o ensino secundário, em oposição 1.5% que sabiam ler e escrever, os restantes 34.1% tinham formação superior.

Entre os participantes do estudo, 76.2% referiram não ter um papel de chefia dentro da organização. No que concerne à dimensão das organizações de trabalho dos sujeitos, 31.6% indicaram trabalhar numa organização com cerca de 10 a 50 colaboradores, aos quais se seguiram os grupos de respondentes a prestar serviços em organizações com cerca de 51 e 250 colaboradores. A tabela 1 sumariza as características da amostra utilizada neste estudo.

**Tabela 1. Características da amostra**

	M	DP	N	%
<b>Género</b>				
Masculino			174	42.6
Feminino			233	57.1
<hr/>				
Idade	39.,85	=11.77		
<hr/>				
<b>Habilitações</b>				
1- Sabe ler e escrever			6	1.5
2- 1º ciclo do ensino básico (primária)			7	1.7
3- 2º ciclo do ensino básico (6º ano)			28	6.9
4- 3º ciclo do ensino básico (9ºano)			71	17.4
5- Ensino Secundário (12ºano)			155	38
6- Bacharelato			6	1.5
7- Licenciatura em curso			12	2.9
8- Pós-Graduação/Mestrado/Licenciatura Pré Bolonha			77	18.9
9- Licenciatura Pós Bolonha			37	9.1
10- Mestrado Pré Bolonha			3	0.7
11- Doutoramento			4	1
<hr/>				
<b>Situação Profissional</b>				
1- Trabalhador do Estado			124	30.4
2- Trabalhador no setor privado			282	69.1
<hr/>				
<b>Vínculo com a Organização</b>				
1- Prestador de serviços (recibos verdes)			22	5.4
2- Contrato a termo			127	31.1
3- Contrato sem termo			254	62.3
<hr/>				
Tempo de trabalho na organização	11.46	10.48		
<hr/>				
<b>Tempo com o superior hierárquico</b>				
1- 3 meses			12	2.9
2- Entre 3 e 6 meses			26	6.4
3- Entre 6 meses e 1 ano			67	16.4
4- Mais de 1 ano			298	73

(Contínua)

**Tabela 1. Características da amostra (continuação)**

	N	%
Desempenha funções de chefia		
1- Sim	94	23
2- Não	311	76.2
Dimensão da organização		
1- Até 9 colaboradores	69	16.9
2- Entre 10 e 50 colaboradores	129	31.6
3- Entre 51 e 250 colaboradores	90	22.1
4- Entre 251 e 500 colaboradores	33	8.1
5- Entre 501 e 1000 colaboradores	26	6.4
6- Mais de 1001 colaboradores	54	13.2
Setor de atividade da Organização		
1- Indústria Transformadora	59	14.5
2- Indústria Extrativa	6	1.5
3- Comércio por grosso e a retalho	47	11.5
4- Alojamento e restauração	30	7.4
5- Agricultura, pecuária, pescas	14	3.4
6- Construção	8	2
7- Produção e distribuição de eletricidade, gás e água	9	2.2
8- Transportes e armazenagem	14	3.4
9- Educação e ciência	77	18.9
10- Saúde humana e apoio social	57	14
11- Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas	6	1.5
12- Artes e indústrias criativas	5	1.2
13- Tecnologia de informação e comunicações	14	3.4
14- Outra	59	14.5
Salário auferido		
1- Até 500€	58	14.2
2- Entre 501-1000€	243	59.6
3- Entre 1001-1500€	71	17.4
4- Entre 1501-2000€	15	3.7
5- Entre 2001-2500€	3	0.7
6- Entre 2501-3000€	6	1.5
7- Entre 3001-3500€	1	0.2

Nota: Média (M); Desvio-Padrão (DP)  
A tabela não inclui indicação dos 'missing values'

### **Procedimentos de recolha de dados e critérios éticos**

Na recolha de dados, todos os procedimentos formais e éticos inerentes a uma investigação desta natureza foram assegurados (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2011). Foi apresentado o projeto ao Comité de Ética da Universidade de Évora, e foi emitido um parecer favorável (ver anexo 1).

Os dados foram recolhidos por estudantes de Psicologia da Universidade de Évora. O procedimento de recolha de dados fez parte do processo de formação destes estudantes no âmbito da unidade curricular de Métodos de Investigação em Psicologia. Cada estudante passou por um cuidadoso treino específico para a realização da tarefa com a qualidade desejada (ver anexo 2). A autora da presente dissertação participou igualmente neste processo de recolha de dados após o treino adequado, sendo da sua responsabilidade cerca de 10% da amostra.

Antes do preenchimento dos questionários presentes no estudo, e para robustecer a garantia de validade em todo o processo de recolha, foi facultada informação relativa aos objetivos gerais do projeto, à identificação de toda a equipa de investigação, ao tempo estimado para conclusão da tarefa, bem como ao contexto em que o mesmo estava a ser realizado. Foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas individuais, esclarecendo-se que os resultados seriam apresentados agrupados. Foi solicitada a assinatura de um consentimento informado previamente assinado pelo orientador científico do trabalho e pelo estudante aplicador (ver anexo 3). O consentimento informado indicava o compromisso de cada parte perante a tarefa. Foi ainda dada a possibilidade de os respondentes indicarem numa folha à parte o seu endereço de correio eletrónico para virem a receber um resumo dos resultados finais. Cada estudante distribuiu 3 questionários a colaboradores de várias zonas de Portugal no âmbito da sua rede de conhecimentos, com as mais diversas ocupações profissionais, de forma a obter-se um  $n$  tão elevado quanto possível. Após a administração, cada estudante apresentou um relatório da tarefa de aplicação e assinou um termo de responsabilidade (ver anexo 4)

Cronologicamente, a recolha de dados decorreu durante 3 meses (novembro e dezembro de 2015 e janeiro de 2016).

## **Instrumentos**

Para a recolha de dados recorreu-se a três instrumentos: a Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008); Empowering Leadership Questionnaire (Arnold et al., 2000); Multidimensional Work Motivation Scale (dos Santos et al, in progress). Adicionalmente, foi elaborado um questionário sociodemográfico.

### **Toxic Leadership Scale**

A *Toxic Leadership Scale* (Schmidt, 2008) não dispunha previamente de uma versão portuguesa. Foram, portanto, realizados no presente estudo os procedimentos

necessários para o seu desenvolvimento e validação. Após solicitada ao seu autor permissão para utilização da escala – que foi concedida –, realizou-se a tradução dos itens por 3 peritos de Psicologia do Trabalho e das Organizações proficientes em inglês técnico, que realizaram uma primeira tradução separadamente. Seguidamente reuniram-se as 3 traduções e consolidaram uma versão em língua inglesa, que foi revista e ajustada com apoio de um psicólogo do trabalho e das organizações bilingue. Posteriormente a versão consolidada foi submetida a uma retroversão por um tradutor profissional de língua inglesa, cuja língua materna é o inglês, vivendo em Portugal há mais de 20 anos. A comparação do original com a retroversão permitiu a obtenção de uma versão em língua portuguesa com pequenos ajustamentos de linguagem. Por fim, foi realizada uma reflexão falada sobre os itens já traduzidos, com três indivíduos, distintos em idade, qualificações e situação profissional, enquadrados nos critérios de elegibilidade dos participantes. Deste processo chegou-se então à versão final consolidada.

Quanto à forma de resposta dos itens da TLS trata-se de uma *rating scale* do tipo *Likert* de seis pontos que varia entre “Discordo totalmente” (1= *o meu líder não é nada assim*) e “Concordo totalmente” (6= *o meu líder é mesmo assim*).

A TLS original é composta por cinco fatores: (1) ‘Supervisão Abusiva’, com sete itens, referindo-se a comportamentos hostis, quer verbais quer não-verbais, do líder para com os seus subordinados (e.g., “Ridiculariza os subordinados”); (2) ‘Liderança Autoritária’ com seis itens, referindo-se aos comportamentos do líder que restringem a autonomia e a capacidade de iniciativa dos seus subordinados (e.g., “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”); (3) ‘Narcisismo’ com cinco itens, referindo-se ao facto do líder ter uma autoimagem de grande imponência, uma inabilidade de ter empatia para com outros, desprezando as habilidades e esforços dos outros (e.g., “Sente-se com direitos especiais”); (4) ‘Auto- Promoção’ com cinco itens, referindo-se a comportamentos por parte do líder que apenas atendem aos seus próprios interesses, depreciando comportamento de rivais ou talentos de subordinados (e.g., “Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens”); e, (5) ‘Imprevisibilidade’ com sete itens, referindo-se a comportamentos imprevisíveis por parte do líder, quer por mudanças de humor, quer por outras, fazendo assim com que os subordinados não saibam com o que contar (e.g., “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”).

### **Empowering Leadership Questionnaire**

O *Empowering Leadership Questionnaire* (Arnold et al., 2000) havia já sido aplicado em Portugal numa amostra de 315 sujeitos (Serrano, 2015), tendo sido realizadas previamente todos os procedimentos de tradução, retroversão e reflexão falada. A permissão de utilização do questionário foi também obtida junto do respetivo autor principal.

Este instrumento mede a liderança de empoderamento percebida. Quanto à forma de resposta dos itens da ELQ trata-se de uma *rating scale* do tipo *Likert* de cinco pontos que varia entre “Nunca” (1= *o líder nunca se comporta assim*) e “Sempre” (5= *o líder comporta-se sempre assim*).

Este instrumento compreende 38 itens, agrupados em cinco fatores: (1) ‘Liderar pelo exemplo’ composto por cinco itens, referindo-se a um conjunto de comportamentos que mostram o comprometimento do líder para com o seu trabalho e o trabalho dos membros da sua equipa (e.g., “Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento”); (2) ‘Participação nas tomas de decisão’ composta por seis itens, referindo-se ao uso que o líder dá às informações obtidas pelos membros da equipa e à relevância que o mesmo dá às opiniões da sua equipa nas tomadas de decisão (e.g., “Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias/sugestões”); (3) ‘Coaching’ composto por onze itens, referindo-se a um conjunto de comportamentos por parte do líder para ensinar os membros da equipa e ajudá-los a tornarem-se autossuficientes (e.g., “Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação”); (4) ‘Informar’ composto por seis itens, referindo-se à divulgação por parte do líder de diversas informações sobre a empresa, como a missão e filosofia, bem como outras informações importantes (e.g., “Explica os objetivos da organização”); e por fim, (5) ‘Mostrar preocupação/Interagir com o grupo’ composto por dez itens, referindo-se a um conjunto de comportamentos por parte do líder que demonstram preocupação pelo bem-estar dos membros da equipa, preocupando-se com o que a equipa está a trabalhar no momento, trabalhando em conjunto com esta (e.g., “Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

É ainda de referir que esta escala tem um item inverso, sendo este o item 11, do fator 2.

### **Multidimensional Work Motivation Scale**

A Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al., 2015) teve uma versão portuguesa validada tanto em Portugal como no Brasil (dos Santos et al, 2016). Esta

versão foi atempadamente submetida por estes autores aos procedimentos técnicos de tradução, retroversão e reflexão falada semelhantes aos descritos para a Toxic Leadership Scale. Demonstrou possuir uma estrutura fatorial que replica a original, bons indicadores de confiabilidade e de validade, quer convergente, quer discriminante.

Quanto à forma de resposta aos itens da MWMS trata-se de uma *rating scale* do tipo *Likert* de sete pontos que varia entre “Nada” (1 = *a afirmação não se aplica nada a mim*) e “Completamente” (7 = *a afirmação aplica-se completamente a mim*).

Esta escala compreende 19 itens, agrupados em cinco fatores: (1) ‘Amotivação’ composto por três itens, referente à ausência de motivação no trabalho (e.g., “Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo”); (2) ‘Motivação Extrínseca’ (e.g., “Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)”), dividida em: ‘Social’ composta por três itens, referente às motivações sociais exteriores ao indivíduo e ‘Material’ composta por três itens, e que determina as motivações materiais exteriores ao indivíduo (3) ‘Motivação Introjetada’ composta por quatro itens, e que representa a motivação controlada (e.g., “Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho”); (4) ‘Motivação Identificada’ composta por três itens, que se refere à motivação autónoma (e.g., “Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim”); e por fim, (5) ‘Motivação Intrínseca’ composta por três itens, que diz respeito à motivação totalmente autónoma (e.g., “Porque fazer o meu trabalho me diverte”).

### **Questionário sociodemográfico**

Neste ponto do questionário os participantes deveriam indicar: o sexo; a idade; o grau de escolaridade; antiguidade na organização; setor de atividade (setor público ou privado; primário, secundário, terciário); vínculo com a organização; desempenho eventual de função de chefia; a dimensão da organização; antiguidade na função atual; o tempo de trabalho com o superior hierárquico atual; salário líquido mensal (ver anexo 5).

### **Análise de dados**

Para o registo e processamento de dados foi utilizada a versão 22.0 do SPSS e do AMOS (IBM SPSS). Os *missing-values*, all MCAR (completely at random) e inferiores a 2% foram substituídos pelo método Series MEAN. A validade fatorial das escalas foi avaliada, como descrevemos, com análises fatoriais confirmatórios através do AMOS

(Arbuckle, 2013), método de estimação da máxima verosimilhança (Jöreskog & Sörbom, 2004). A fiabilidade compósita e a variância média extraída de cada um dos fatores foram avaliadas como descrito em Fornell e Larcker (1981). A existência de *outliers* foi analisada pela distância quadrática de Mahalanobis (Marôco, 2014; Tabachnick & Fidell, 2013).

A normalidade das variáveis foi avaliada pelos coeficientes de assimetria (Sk) e a Kurtose (Ku) de todos os itens, que não mostraram valores que afastassem excessivamente dos valores considerados ajustados para a assunção do pressuposto da normalidade (Finney & Distefano, 2006; Kline, 2011; Marôco, 2014), dado termos obtido valores de  $|sk| < 2$  e de  $|ku| < 6$ .

Considerando que tanto a TLS quanto o ELQ tinham sido previamente validados em língua inglesa, foi considerado adequado realizar análises fatoriais confirmatórias no IBM SPSS AMOS 22.00 (Arbuckle, 2013). No que refere a validação da MWMS, foi seguido o estudo de Dos Santos et al. (2016). A qualidade do ajustamento do modelo fatorial foi avaliada pelos índices  $X^2$  (Loehlin, 2004), NFI (Bentler & Bonett, 1980), CFI (Bentler, 1990), SRMR (Hu & Bentler, 1999) e RMSEA (Steiger, 1990), comparando com os valores de referência na literatura (Arbuckle, 2013; Brown, 2015; Kline, 2011; Schumacker & Lomax, 2010). A fiabilidade foi estimada pelo alfa de Cronbach (Cronbach, 1951). Em seguida, foi utilizado uma análise descritiva e analisadas as intercorrelações entre os fatores das três escalas, bem como com os fatores sociodemográficos. Realizou-se ainda uma análise de *clusters* de forma a identificar perfis de liderança, através do método TwoStep (medida de distância log-likelihood).

Foi depois aplicado o teste não paramétricos de Mann-Whitney para a análise das diferenças entre médias nos fatores da motivação para o trabalho em função de cada perfil específico de líder (1 = presença do perfil; 0 = ausência desse perfil), apurado a partir da análise de clusters, visto o não cumprimento dos requisitos para a realização do teste paramétrico t de Student para amostras independentes.

Para alguns perfis com menos de 30 sujeitos procedemos ao teste de normalidade Shapiro Wilk para cada dimensão da motivação em função dos perfis de trabalhadores encontrados. Visto que a distribuição da amostra dentro de cada perfil não se revelou normal na maioria dos casos, procedemos ao teste não-paramétrico de Mann-Whitney para analisar as diferenças de médias em cada dimensão da motivação em função da pertença ou não a cada perfil de trabalhadores.

## Resultados

### Análise das propriedades psicométricas dos instrumentos

#### Empowering Leadership Questionnaire

Realizámos uma análise fatorial confirmatória através do programa AMOS à estrutura de cinco fatores proposta por Arnold et al. (2000). Os índices de ajustamento do primeiro modelo revelam valores de  $\chi^2$  (chi-square) de 3.28, o CFI (comparative fit index) é de .907, o NFI (normed fit index) de .871, TLI (Tucker-Lewis index) apresenta valores de .900, o SRMR (standardized root mean square residual) é de .037 e o valor de RMSEA (root mean square error of approximation) é de 0.75 considerando  $p < .001$ . No global este modelo mostrou um bom ajustamento considerando todos os índices de ajustamento, à exceção do  $\chi^2/df$  e do RMSEA, que mostraram ser aceitáveis. Os coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ ) indicam-se na Figura 1.

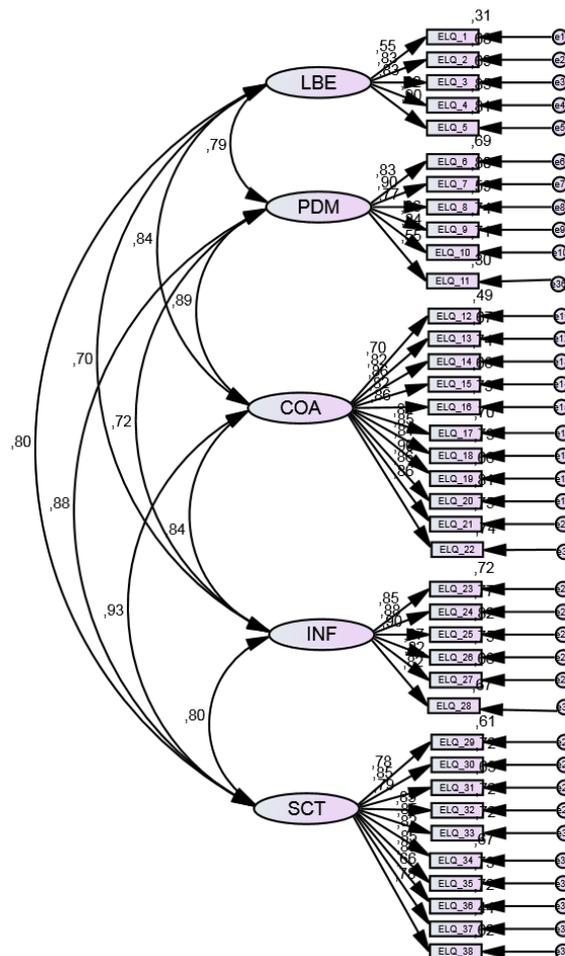
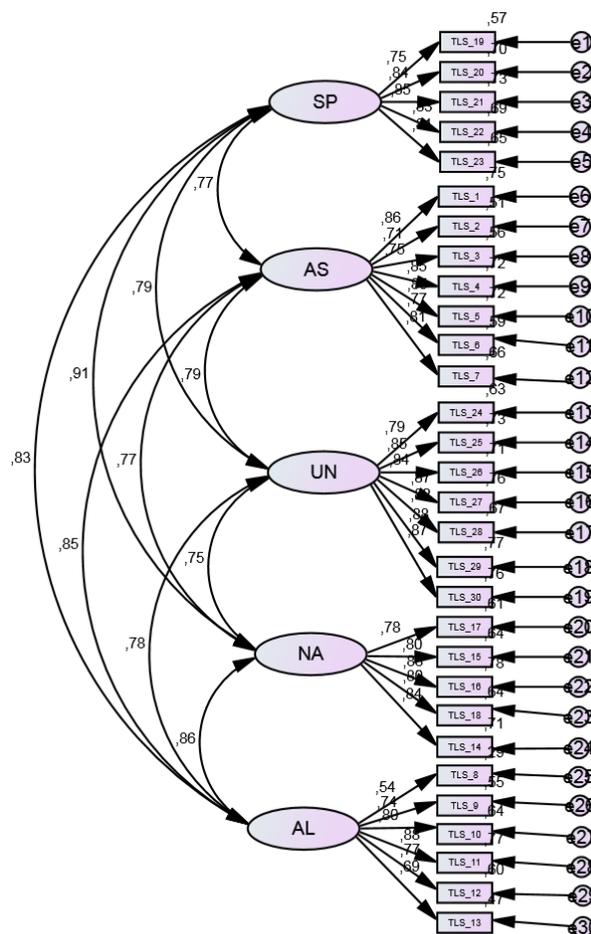


Figura 1. Análise fatorial confirmatória da Escala ELQ: coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )

## Toxic Leadership Scale

Realizámos uma análise fatorial confirmatória através do programa AMOS à estrutura de cinco fatores proposta por Schimdt (2008). Os índices de ajustamento do primeiro modelo estimado indicam que o modelo é bem ajustado considerando os índices CFI (.931), NFI (.898), TLI (.924) e SRMR (.041) e possui um ajustamento aceitável atendendo ao  $\chi^2/df$  (2.84) e ao RMSEA (0.67). (cf. Figura 2 para coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada).



**Figura 2. Análise fatorial confirmatória da Escala TLS: coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )**

## Multidimensional Work Motivation Scale

Apesar da análise fatorial confirmatória desta escala em português já ter sido realizada por dos Santos et al. (2016) realizámos a mesma análise através do programa AMOS à estrutura de cinco fatores proposta por Gagné & Forest et al. (2015). O modelo

mostrou-se bem ajustado considerando os índices CFI (.951), NFI (.928), TLI (.941) e SRMR (.064) e com um ajustamento aceitável atendendo ao  $\chi^2/df$  (2.90) e ao RMSEA (0.68) (cf. Figura 3 para coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada).

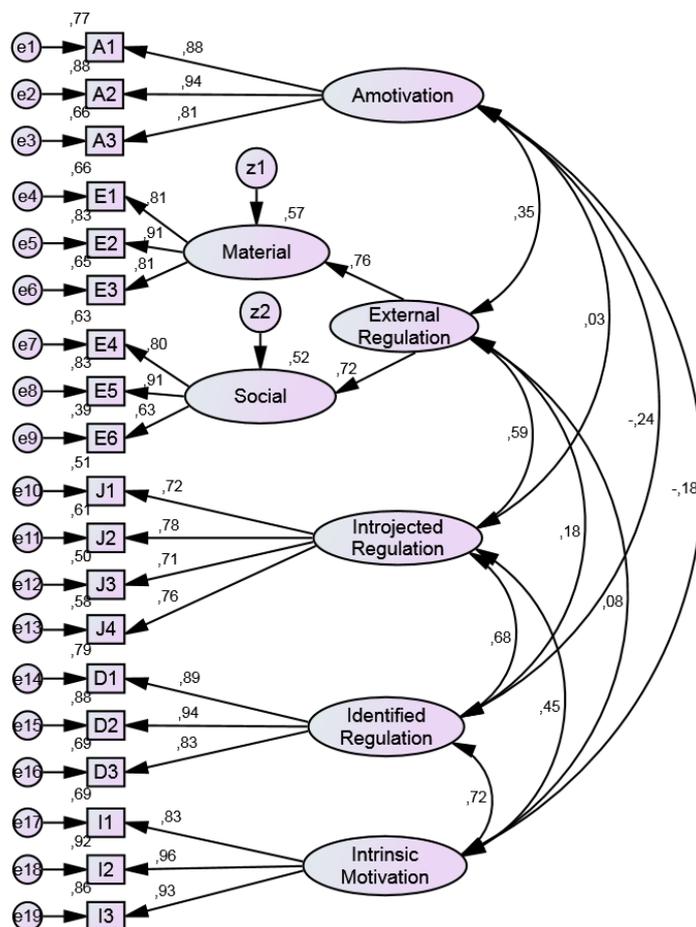


Figura 3. Análise fatorial confirmatória da Escala MWMS: coeficientes de regressão estandardizados e proporções de variância explicada ( $R^2$ )

Todos os fatores das escalas presentes no estudo, MWMS, ELQ e TLS, apresentam uma boa consistência interna (ver quadro 2).

O fator com um valor médio mais elevado foi *Regulação Identificada* ( $M=5.61$ ) e o mais baixo foi *Amotivação* ( $M=1.71$ ). Na liderança de empoderamento o fator que mostrou um valor médio mais elevado foi *Mostrar Preocupação* ( $M=3.45$ ) e o mais baixo foi *Informação* ( $M=2.72$ ). Na liderança tóxica o fator que mostrou um valor médio mais elevado foi *Narcisismo* ( $M=3.39$ ) e o mais baixo foi *Supervisão abusiva* ( $M=2.28$ ).

## Fiabilidade e variância extraída

Os índices de fidedignidade compósita (ver tabela 2), visto serem todos iguais ou superiores a .70 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2008) são aceitáveis. Na variância extraída, apesar dos fatores 3 e 4 da MWMS se situarem abaixo de .50 (tendo em conta que o valor igual ou acima do qual, segundo Bagozzi e Yi (1988), se considera um valor aceitável para a variância extraída), os demais fatores aproximam-se consideravelmente desse valor, sendo superiores a .440.

Refletindo sobre o nosso primeiro objetivo estes resultados revelam boa qualidade psicométrica da escala TLS, nunca antes estudada em Portugal.

**Tabela 2. Análise descritiva dos questionários. Fiabilidade compósita (FC), variância média extraída (VE) e valores de consistência interna da MWMS, ELQ e TLS e fatores constituinte**

	Min.	Max.	<i>M</i>	DP	FC	VE	$\alpha$
MWMS F1: Amotivação	1.00	7.00	1.709	1.243	.910	.770	.905
MWMS F2: Material (Mot. Extrínseca)	1.00	7.00	3.743	1.806	.880	.710	.879
MWMS F2: Social (Mot. Extrínseca)	1.00	7.00	2.874	1.811	.830	.620	.812
MWMS F3: Regulação Introjetada	1.00	7.00	4.557	1.723	.760	.440	.830
MWMS F4: Regulação Identificada	1.00	7.00	5.607	1.522	.730	.470	.909
MWMS F5: Motivação Intrínseca	1.00	7.00	4.848	1.716	.750	.500	.931
ELQ F1: Liderança pelo exemplo	1.00	5.00	3.446	1.073	.910	.670	.906
ELQ F2: Tomada de decisão	1.00	5.00	3.295	.960	.910	.640	.908
ELQ F3: Coaching	1.00	5.00	3.353	1.013	.960	.700	.962
ELQ F4: Informação	1.00	5.00	2.725	1.335	.940	.730	.942
ELQ F5: Mostrar preocupação	1.00	5.00	3.456	.981	.950	.660	.949
TLS F1: Supervisão abusiva	1.00	6.00	2.278	1.208	.930	.640	.873
TLS F2: Liderança Autoritária	1.00	6.00	2.646	1.157	.880	.550	.923
TLS F3: Narcisismo	1.00	6.00	3.388	1.046	.910	.680	.913
TLS F4: Auto- promoção	1.00	6.00	2.488	1.334	.910	.670	.907
TLS F5: Imprevisibilidade	1.00	6.00	2.724	1.397	.950	.720	.946

A tabela 3 apresenta as correlações entre as variáveis de liderança em estudo. É de notar que todas as correlações foram estatisticamente significativas ( $p < .05$  e  $p < .01$ ).

**Tabela 3. Matriz de correlações entre a Liderança de Empoderamento e a Liderança Tóxica (coeficientes de determinação r<sup>2</sup> entre parêntesis)**

	ELQ F1	ELQ F2	ELQ F3	ELQ F4	ELQ F5	TLS F1	TLS F2	TLS F3	TLS F4	TLS F5
ELQ F1	1	.706**	.772**	.637**	.718**	-.519**	-.456**	-.509**	-.571**	-.472**
ELQ F2		1	.838**	.677**	.822**	-.584**	-.609**	-.555**	-.601**	-.540**
ELQ F3			1	.803**	.882**	-.548**	-.518**	-.497**	-.593**	-.481**
ELQ F4				1	.768**	-.445**	-.415**	-.409**	-.503**	.405**
ELQ F5					1	-.599**	-.565**	-.539**	-.641**	.537**
TLS F1						1	.777**	.720**	.722**	.752**
TLS F2							1	.770**	.731**	.719**
TLS F3								1	.824**	.693**
TLS F4									1	.732**
TLS F5										1

Nota: ELQ:Liderança pelo exemplo (ELQ F1); ELQ Tomada de decisão (ELQ F2); ELQ Coaching (ELQ F3); ELQ Informação (ELQ F4); ELQ Mostrar preocupação (ELQ F5); TLS Supervisão abusiva (TLS F1); TLS Liderança Autoritária (TLS F2); TLS Narcisismo (TLS F3); TLS Auto- promoção (TLS F4); TLS Imprevisibilidade (TLS F5)

No que refere as duas escalas de liderança (ELQ e TLS) verificamos que se correlacionam negativamente entre si, sendo na sua maioria correlações fortes (Cohen, 1988), o que vai ao encontro do esperado. Apenas duas correlações positivas foram encontradas, sendo elas entre o fator “imprevisibilidade” da TLS e o fator “informação” da ELQ (.40 - correlação moderada), por um lado, e o mesmo fator da TLS com o fator “mostrar preocupação” da ELQ (.53 – correlação forte), por outro. Estes resultados vão ao encontro do nosso segundo objetivo, demonstrando a validade recíproca das escalas.

No que se refere às correlações entre as dimensões de motivação para o trabalho e as dimensões das duas escalas de liderança, verificamos que se correlacionam de forma diferente. Nem todas as correlações foram estatisticamente significativas ( $p < .05$  e  $p < .01$ ) (ver tabela 4).

A MWMS correlaciona-se positivamente com a ELQ na grande maioria dos fatores, exceto no que refere à dimensão “amotivação” com a qual se correlaciona negativamente. Já relativamente à escala TLS revela uma correlação negativa com as

dimensões “motivação identificada” e “motivação intrínseca”, correlacionando-se positivamente com a dimensão “amotivação”. Estes resultados corroboram, assim, a hipótese 1 deste trabalho.

Relativamente às dimensões da ELQ podemos verificar que à medida que avançamos para as dimensões da motivação mais autónoma, mais elevadas se apresentam as correlações.

Apuramos correlações negativas fracas entre todos os fatores da ELQ e a “amotivação”. No que refere à correlação entre os fatores da ELQ e os fatores de motivação “extrínseca material”, “extrínseca social”, e “introjetada”, podemos verificar a existência de correlações positivas fracas (Cohen, 1988). É com os fatores de motivação “identificada” e “intrínseca” que todos os fatores da ELQ se correlacionam moderadamente (Cohen, 1988).

De entre os fatores da ELQ, os que se correlacionam de forma mais elevada com as dimensões da MWMS, são: o fator “coaching” com .38; o fator “informação” .39; e o fator “mostrar preocupação” também com .38.

Verificamos que todas as dimensões da liderança de empoderamento se relacionam com a motivação para o trabalho dos liderados, sendo que esta relação é mais evidente quando correlacionada com a motivação intrínseca. Estes resultados corroboram a hipótese 2 anteriormente formulada.

Ao que refere à TLS verificamos o maior número de correlações que não são estatisticamente significativas ( $p < .05$  e  $p < .01$ ), nomeadamente entre todos os fatores desta escala e as dimensões da motivação extrínseca “social” e “material” bem como da motivação “introjetada”.

A TLS correlaciona-se positivamente com a dimensão da MWMS “amotivação”, ainda que esta correlação seja considerada fraca (Cohen, 1988). Esta escala correlaciona-se negativamente com as dimensões “motivação identificada” e “motivação intrínseca”, ainda que estas correlações sejam consideradas fracas (Cohen, 1988).

De entre os fatores da TLS os que apresentam correlações mais elevadas com as dimensões da MWMS referidas anteriormente são: a “supervisão abusiva” com -.21; a “autopromoção” com -.22; e a “imprevisibilidade” com -.23.

Verificamos assim que as dimensões da liderança tóxica se associam de forma diferenciada em termos de magnitude e de direção da relação com as dimensões de motivação “identificada” e “intrínseca” dos liderados. Com estes resultados podemos dizer que a hipótese 3 do nosso estudo está corroborada.

**Tabela 4. Matriz de correlações entre a Motivação para o Trabalho a Liderança de Empoderamento e a Liderança Tóxica (coeficientes de determinação r<sup>2</sup> entre parêntesis)**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>MWMS F1 (1)</b>	1	.323**	.183*	.044	-.214**	-.173**	-.111*	-.138**	-.113*	-.143**	-.121*	.179**	.142**	.090	.129**	.121*
<b>MWMS F2.1 (2)</b>		1	.477**	.383**	.119*	.071	.121*	.128**	.172**	.129**	.135**	.002	-.033	.005	.010	.042
<b>MWMS F2.2 (3)</b>			1	.423**	.122*	.004	.121*	.063	.156**	.164**	.104*	.065	.079	.037	.035	.115*
<b>MWMS F3 (4)</b>				1	.578**	.376**	.199**	.192**	.192**	.242**	.189**	.013	-.007	-.015	-.027	.044
<b>MWMS F4 (5)</b>					1	.702**	.339**	.330**	.337**	.352**	.357**	-.210**	-.217**	-.186**	-.241**	-.214**
<b>MWMS F5 (6)</b>						1	.351**	.372**	.381**	.389**	.383**	-.214**	-.203**	-.163**	-.228**	-.233**
<b>ELQ F1 (7)</b>							1	.706**	.772**	.637**	.718**	-.519**	-.456**	-.509**	-.571**	-.472**
<b>ELQ F2 (8)</b>								1	.838**	.677**	.822**	-.584**	-.609**	-.555**	-.601**	-.540**
<b>ELQ F3 (9)</b>									1	.803**	.882**	-.548**	-.518**	-.497**	-.593**	-.481**
<b>ELQ F4 (10)</b>										1	.768**	-.445**	-.415**	-.409**	-.503**	-.405**
<b>ELQ F5 (11)</b>											1	-.599**	-.565**	-.539**	-.641**	-.537**
<b>TLS F1 (12)</b>												1	.777**	.720**	.722**	.752**
<b>TLS F2 (13)</b>													1	.770**	.731**	.719**
<b>TLS F3 (14)</b>														1	.824**	.693**
<b>TLS F4 (15)</b>															1	.732**
<b>TLS F5 (16)</b>																1

Nota: \*\*\* p ≤ .001, \*\* p < .01, \* p < .05; MWMS Amotivação (MWMS F1); MWMS Motivação Extrínseca Material (MWMS F2.1); MWMS Extrínseca Social (MWMS F2.2); MWMS Motivação Introjeteada (MWMS F3); MWMS Motivação Identificada (MWMS F4); MWMS Motivação Intrínseca (MWMS F5); ELQ Liderança pelo exemplo (ELQ F1); ELQ Tomada de decisão (ELQ F2); ELQ Coaching (ELQ F3); ELQ Informação (ELQ F4); ELQ Mostrar preocupação (ELQ F5); TLS Supervisão abusiva (TLS F1); TLS Liderança Autoritária (TLS F2); TLS Narcisismo (TLS F3); TLS Auto-promoção (TLS F4); TLS Imprevisibilidade (TLS F5)

## Análise de Clusters

Por fim, avaliamos se existem perfis distintos de indivíduos entre os participantes da amostra com base nas pontuações das dimensões de liderança, a partir da análise de clusters.

Cada dimensão da escala foi submetida individualmente à análise de clusters (medida de distância log-likelihood; Schwarz's bayesian criterion). As dimensões de liderança foram analisadas individualmente, emergindo em alguns casos dois clusters (baixo e alto), em outros três clusters (Baixo, intermédio e alto) podendo também, resultar em 5 clusters: muito baixo, baixo, intermédio, alto, e muito alto. Os clusters iniciais foram, sempre que necessário (nos casos de 4 e 5 clusters), agregados em 2 ou 3 clusters por cada dimensão de liderança, considerando os seguintes finais: baixo, intermédio e alto. Ao analisar os clusters permitimos que fosse incluído o nível moderado, pois pode ser inadequado exigir que o estilo de liderança (dimensão transversal) esteja presente apenas nos níveis extremos. Todos os clusters mostram boa qualidade uma vez que o seu tamanho e coesão é superior a .50. A tabela 5 demonstra isso mesmo.

**Tabela 5. Nº de clusters, qualidade da discriminação, efetivos (n e %) e médias para as quatro dimensões da LE**

Cluster:	Nº de clusters	Qualidade da discriminação	LE/LT Baixa		LE/LT Intermédia		LE/LT Alta	
			N (% de sujeitos)	Média	N (% de sujeitos)	Média	N (% de sujeitos)	Média
<b>ELQ F1</b>	2	0.7 (boa)	44.6% (N=182)	1.21	-	-	55.4% (N=226)	3.89
<b>ELQ F2</b>	3	0.7 (boa)	23% (N=94)	1.94	(42.9%) (N=175)	3.21	34.1% (N=139)	4.31
<b>ELQ F3</b>	2	0.7 (boa)	31.1% (N=127)	2.11	-	-	68.9% (N=281)	3.92
<b>ELQ F4</b>	2	0.7 (boa)	50.5% (N=206)	2.52	-	-	49.5% (N=202)	4.19
<b>ELQ F5</b>	3	0.7 (boa)	33.6% (N=137)	1.67	25.2% (N=103)	3.42	41.2% (N=168)	4.81
<b>TLS F1</b>	3	0.7 (boa)	48.8% (N=199)	1.30	31.1% (N=127)	2.52	20.1% (N=82)	4.25
<b>TLS F2</b>	2	0.7 (boa)	62.7% (N=256)	1.91	-	-	37.3% (N=152)	3.88
<b>TLS F3</b>	3	0.7 (boa)	21.3% (N=87)	1.61	35.3% (N=144)	3.37	43.4% (N=177)	5.14
<b>TLS F4</b>	2	0.7 (boa)	63.% (N=257)	1.62	-	-	37% (N=151)	3.97
<b>TLS F5</b>	2	0.7 (boa)	66.7% (N=272)	1.88	-	-	33.3% (N=136)	4.41

Nota: ELQ: Liderança pelo exemplo (ELQ F1); ELQ Tomada de decisão (ELQ F2); ELQ Coaching (ELQ F3); ELQ Informação (ELQ F4); ELQ Mostrar preocupação (ELQ F5); TLS: Supervisão abusiva (TLS F1); TLS Liderança Autoritária (TLS F2); TLS Narcisismo (TLS F3); TLS Auto- promoção (TLS F4); TLS Imprevisibilidade (TLS F5)

Após a obtenção dos clusters em cada dimensão averiguámos que os participantes pertenciam a clusters distintos (eg., alto vs baixo) em dimensões da LE e da LT distintas. Assim, a junção da pertença dos participantes a cada um dos clusters nos cinco fatores da LE e da LT conduziu ao surgimento de oito perfis diferentes, cada um deles estando descrito na tabela 6.

Atendendo à classificação de Goleman (1998,1999, 2000), confirmada por alguns especialistas de recursos humanos, consideramos aqui as seguintes categorias: (1) coercivo, que exige imediata obediência; (2) centralizador, em que as decisões normalmente são tomadas pelo líder, informando posteriormente todos os passos a seguir; (3) falso paternalista que constrói laços emocionais mas, por outro lado, exerce uma supervisão abusiva e imprevisível; (4) role model tóxico enfatiza elevados padrões de desempenho, no entanto consegue-o de forma tóxica; (5) treinador que desenvolve as pessoas no entanto apenas seguindo as suas próprias regras; (6) empoderador narcisista que puxa pelos seus colaboradores mas apenas quando favorece os seus próprios interesses; (7) tóxico que como o nome refere exerce um tipo de liderança nefasto; e por fim, (8) de empoderamento que revela um estilo de liderança benéfico.

Exemplificando, o perfil Coercivo diz respeito a indivíduos com ELQF2, TLSF3 e TLSF4 alto e as restantes médias/baixas, o que corresponde a indivíduos que exigem imediata obediência dos seus subordinados, sentido que as suas opiniões são superiores apesar de partilharem desafios (Goleman 1998,1999, 2000).

**Tabela 6. Descrição dos clusters de Liderança**

Perfil	N	Pertença ao cluster em cada dimensão da LE e LT									
		ELQ F1	ELQ F2	ELQ F3	ELQ F4	ELQ F5	TLS F1	TLS F2	TLS F3	TLS F4	TLS F5
1.Coercivo	14	Médio/baixo	Alto	Médio/Baixo	Médio/Baixo	Médio/Baixo	Médio/Baixo	Médio/Baixo	Alto	Alto	Médio/baixo
2.Centralizador	25	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo
3.Falso paternalista	20	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto
4.Role model tóxico	15	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Alto	Alto	Médio/baixo
5.Treinador	21	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Alto	Médio/baixo	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo
6.Empoderador narcisista	118	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo
7.Tóxico	45	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
8.Empoderador	28	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo	Médio/baixo

Nota: ELQ:Liderança pelo exemplo (ELQ F1); ELQ Tomada de decisão (ELQ F2); ELQ Coaching (ELQ F3); ELQ Informação (ELQ F4); ELQ Mostrar preocupação (ELQ F5); TLS Supervisão abusiva (TLS F1); TLS Liderança Autoritária (TLS F2); TLS Narcisismo (TLS F3); TLS Auto- promoção (TLS F4); TLS Imprevisibilidade (TLS F5)

O perfil com o número mais elevado de participantes é o “empoderador narcisista” ( $N= 118$ ). Já o perfil com número menos elevado de participantes é o “coercivo” ( $N= 14$ ).

Após definidas estas configurações de colaboradores, passámos a analisar se os participantes de cada perfil se diferenciam dos demais em termos das dimensões da MWMS. Para tal, efetuamos a análise MANOVA, utilizando como variáveis independentes a pertença a cada perfil (1 = sim; 0 = não) e como variáveis dependentes as seis dimensões da MWMS.

Alguns perfis apresentavam menos de 30 participantes, devendo nestas circunstâncias proceder-se à realização do teste de normalidade Shapiro Wilk para cada dimensão da motivação em função dos perfis de colaboradores encontrados. Visto a distribuição da amostra dentro de cada perfil não se revelar normal na maioria dos casos, prosseguimos com a utilização do teste não-paramétrico Mann Whitney para analisar as diferenças de médias em cada dimensão da motivação em função da pertença ou não de cada perfil de colaboradores. Estes resultados encontram-se na tabela 7.

**Tabela 7. Médias (M), desvios-padrão (SP), Rank das Médias (RM) e teste de Man-Whitney para os perfis de trabalhadores em cada tipo de motivação**

Perfil:		Amotivação			ER material			ER social			Introjetada			Identificada			Intrínseca			
		N	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM
<b>1.Coercivo</b>	Não	394	1.7	1.2	203.6	2.8	1.8	201.7	3.7	1.8	201.6	4.5	1.7	201.8	5.6	1.5	204.2	4.8	1.7	204.4
	Sim	14	2.2	1.7	231.2	4.3	2.1	283.3	4.9	1.6	285.5	5.6	1.4	278.7	5.9	1.1	212.3	4.9	1.8	206.4
	Mann-Whitney U		2384.0			1654.0			16230.5			1719.5			2649.5			2732.0		
	Z		-.97			-2.58*			-2.62**			-.25*			-.254			-.06		
	Sig.		.330			.010			.009			.016			.799			.952		
<b>2.Centralizador</b>	Não	383	1.7	1.2	199.9	2.9	1.8	204.9	3.8	1.8	206.2	4.5	1.7	206.3	5.7	1.5	209.6	4.9	1.7	209.9
	Sim	25	2.2	1.1	274.6	2.7	1.6	198	3.3	1.4	178.6	4.2	1.6	177.7	4.6	1.7	127.1	3.7	1.6	122.3
	Mann-Whitney U		3034.0			4625.0			4139.0			4118.0			2853.5			2733.0		
	Z		-3.46**			-.29			-1.14			-1.17			-3.44**			-3.61***		
	Sig.		.001			.773			.255			.241			.001			.000		
<b>3.Falso paternalista</b>	Não	388	1.7	1.3	204.4	2.9	1.8	203.7	3.7	1.8	202.8	4.5	1.7	202.6	5.6	1.5	204.6	4.9	1.7	206.8
	Sim	20	1.7	1.1	206.8	3.2	2.0	219.5	4.3	1.8	238.5	5.1	1.5	241.6	5.6	1.4	202.4	4.3	1.5	159.5
	Mann-Whitney U		3833.5			3581.0			3200.5			3137.5			3837.0			2980.5		
	Z		-.10			-.58			-1.32			-1.45			-.09			-1.76		
	Sig.		.919			.556			.185			.148			.932			.079		
<b>4.Role model tóxico</b>	Não	393	1.7	1.6	203.3	2.9	1.8	205.0	3.7	1.8	203.6	4.6	1.7	204.2	5.6	1.5	205.5	4.9	1.7	205.2
	Sim	15	1.7	.8	236.2	2.7	1.9	190.9	4.1	1.6	227.5	4.1	1.7	212.0	5.4	1.4	178.2	4.6	1.8	186.2
	Mann-Whitney U		2471.5			2743.5			2602.5			2835.0			2554.0			2672.5		
	Z		-1.20			-.46			-.77			-.25			-.89			-.62		
	Sig.		.231			.645			.441			.802			.372			.538		
<b>5.Treinador</b>	Não	387	1.7	1.2	203.2	2.8	1.8	201.1	3.7	1.8	202.2	4.5	1.7	202.1	5.6	1.5	204.5	4.8	1.7	203.9
	Sim	21	1.9	1.3	228.0	3.9	2.0	268.2	4.4	1.5	247.7	5.2	1.5	248.8	5.7	1.4	205.4	4.9	1.7	214.2
	Mann-Whitney U		3568.5			2726.5			3157.0			3133.5			4044.0			3859.0		
	Z		-1.06			-2.57*			-1.73			-1.77			-.038			-.39		
	Sig.		.288			.010			.084			.077			.970			.697		
<b>6. Perfil empoderador narcisista</b>	Não	290	1.8	1.2	218.1	2.9	1.8	206.2	3.8	1.8	205.8	3.8	1.8	197.0	5.3	1.6	184.2	4.5	1.8	183.9
	Sim	118	1.6	1.4	171.03	2.9	1.9	200.4	3.7	2.0	201.2	4.8	1.8	222.9	6.2	1.1	254.3	5.6	1.3	255.2
	Mann-Whitney U		13160.0			16630.5			16754.5			14942.5			11234.0			11124.5		
	Z		-4.13***			-.45			-.36			-2.01*			-5.53***			-5.56***		
	Sig.		.000			.653			.721			.044			.000			.000		

(continua)

**Tabela 7. Médias (M), desvios-padrão (SP), Rank das Médias (RM) e teste de Man-Whitney para os perfis de trabalhadores em cada tipo de motivação (continuação)**

Perfil		N	Amotivação			ER material			ER social			introjetada			identificada			intrínseca		
			M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM	M	DP	RM
7. Perfil Líder Tóxico	Não	363	1.7	1.3	202.9	2.9	1.8	208.5	3.8	1.8	206.5	4.6	1.7	207.2	5.7	1.5	206.9	4.9	1.7	206.8
	Sim	45	1.7	.9	217.2	2.3	1.4	172.2	3.5	1.9	188.8	4.2	1.8	182.8	5.3	1.8	184.7	4.6	1.9	186.0
	Mann-Whitney U		7597.5			6714.0			7460.0			7139.0			7276.5			7337.0		
	Z		-.86			-1.97*			-.95			-1.31			-1.21			-1.12		
	Sig.		.389			.048			.342			.191			.255			.264		
8. Perfil Líder empoderador	Não	382	1.7	1.3	206.4	2.9	1.8	205.9	3.8	1.8	205.4	4.5	1.7	202.7	5.6	1.5	202.0	4.8	1.7	200.9
	Sim	26	1.4	.9	177.1	2.5	1.5	184.1	3.5	1.6	191.1	4.9	1.4	230.6	6.2	.9	241.3	5.6	1.2	257.6
	Mann-Whitney U		4252.5			4435.0			4618.5			4287.5			4009.5			3586.5		
	Z		-1.35			-.92			-.59			-1.17			-1.67			-2.38*		
	Sig.		.166			.355			.549			.243			.095			.017		

\*  $p < .05$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

Este último quadro demonstra que os participantes de alguns perfis não se distinguem dos participantes não pertencentes a esses perfis, no que se refere à motivação para o trabalho. Isto acontece com o perfil “falso paternalista” e com o perfil “role model tóxico”. Os participantes dos restantes perfis distinguem-se dos não participantes no que se refere à motivação para o trabalho. Esta distinção acontece em várias dimensões da motivação para o trabalho, mas não em todas, conforme se descreve abaixo.

Os participantes do perfil “coercivo” distinguem-se significativamente dos participantes não incluídos nesse perfil nas dimensões de motivação extrínsecas (material e social) e introjetada. Os participantes do perfil “treinador” e os do perfil “tóxico” distinguem-se respetivamente, significativamente, dos participantes não pertencentes a cada um desses perfis na dimensão extrínseca “material” da motivação. Os participantes do perfil “empoderador” distinguem-se significativamente dos participantes não pertencentes a esse perfil na dimensão intrínseca da motivação. Os participantes do perfil “centralizador” e os do perfil “empoderador narcisista”, distinguem-se significativamente dos não participantes em cada um desses perfis nas dimensões “intrínseca”, “identificada” e “amotivação” da motivação para o trabalho.

Com esta última análise corroboramos parcialmente a nossa 5ª hipótese. Verificamos que existem diferentes perfis de liderança na amostra recolhida, alguns dos quais se distinguem em várias das dimensões da motivação para o trabalho. Essa distinção ocorre em algumas dimensões da motivação para o trabalho e não em outras, como referimos. Assim, cada um de três perfis apresenta diferenças significativas em três dimensões da motivação para o trabalho (coercivo, centralizador e empoderador narcisista), enquanto outros três apresentam diferenças significativas apenas numa dimensão (treinador, tóxico e empoderador). Os outros dois perfis (falso paternalista e *role model* tóxico) não distinguem significativamente os participantes a eles pertencentes do não pertencentes em qualquer das dimensões da motivação para o trabalho.

## **Discussão**

Tal como mencionado anteriormente, este trabalho teve dois grandes objetivos associados. Por um lado, pretendíamos desenvolver e realizar um primeiro estudo das qualidades psicométricas da versão portuguesa da *Toxic Leadership Scale*, e confirmar a prévia validação do *Empowering Leadership Questionnaire* realizada por Serrano (2015). Por outro lado, pretendíamos analisar e caracterizar a associação entre os vários fatores da liderança de Empoderamento e de liderança Tóxica e as diversas dimensões da Motivação para o Trabalho. Essa associação foi estudada, primeiro através da matriz de correlações entre as dimensões da liderança e as dimensões da motivação para o trabalho, depois através da análise de *clusters* que, definidos com base nas dimensões da liderança, eram depois estudados quanto a possíveis diferenças significativas nas dimensões da motivação para o trabalho entre participantes pertencentes a cada *cluster* e os participantes não pertencentes.

A liderança é um dos conceitos mais estudados ao longo do tempo, talvez porque o sucesso dos sistemas económicos, políticos e organizacionais dependa da orientação dos seus líderes (Barrow, 1977). Perceber e mensurar este constructo torna-se assim crítico para perceber o sucesso de uma organização (Parris & Peachey, 2013). Assim sendo, e dadas as várias razões apresentadas na primeira parte desta dissertação, estudou-se as relações entre os dois modelos contrastantes de liderança (empoderamento e tóxico), e a motivação para o trabalho dos liderados.

Para aferir estas mesmas associações foram utilizadas três escalas, a MWMS (escala de motivação), a ELQ (escala de liderança de empoderamento), e a TLS (escala

de liderança tóxica). As análises realizadas às mesmas revelaram boas qualidades psicométricas e boa consistência interna. Quanto às duas escalas de lideranças (ELQ e TLS), verificamos que se correlacionam negativamente entre si, o que vai ao encontro do esperado, podendo assim reforçar a validação mútua das escalas.

Remetendo para as relações entre a motivação e a liderança, estudos prévios corroboravam que a motivação autónoma (intrínseca) está positivamente associada ao estilo de liderança, especialmente aos mais benéficos (Gagné et al., 2015). Já a motivação dita controlada (extrínseca) parecia associar-se positivamente a alguns tipos de liderança, tanto aos comportamentos mais favoráveis de suporte aos colaboradores, como aos tipos menos favoráveis e controladores (Gagné et al., 2014). No entanto, estas associações não eram conhecidas quanto aos modelos de liderança e motivação apresentados neste trabalho. Além disso, estas associações eram pouco conhecidas nos seus detalhes, e encontravam ainda escasso suporte empírico,

As análises efetuadas neste estudo permitiram corroborar que, tal como esperado, a motivação para o trabalho e a liderança estão associadas. Esta associação é distinta entre os dois modelos de liderança apresentados, associando-se positivamente com os fatores de liderança de empoderamento e negativamente com os fatores de liderança tóxica. Assim, a hipótese 1 é globalmente corroborada.

As análises demonstram também uma maior correlação entre os fatores de liderança e as dimensões mais autónomas da motivação, em detrimento das dimensões mais controladas da motivação para o trabalho. Esta maior associação da liderança com a motivação intrínseca aponta no sentido de considerarmos que o tipo de liderança é uma componente do trabalho, sendo que os trabalhadores com líderes mais empoderadores e menos tóxicos tendem a estar mais motivados intrinsecamente para o trabalho. Além disso, a liderança mais empoderadora e menos tóxica parece capaz de promover mais atribuição de significado e relevância ao trabalho, levando assim os trabalhadores a sentirem maior motivação identificada. De entre as 60 correlações entre as dimensões da liderança e as dimensões da motivação para o trabalho, 16 não são significativas, e 44 são significativas e no sentido esperado. Estes resultados no seu conjunto corroboram maioritariamente a hipótese 1, como referimos.

Apuramos ainda que a motivação para o trabalho dos liderados se associa mais fortemente à liderança de empoderamento do que à liderança tóxica. Apenas uma das 30 correlações entre a liderança de empoderamento e a motivação para o trabalho não é significativa. No que diz respeito à liderança tóxica, 15 das 30 correlações não são

significativas. Além disso, o padrão geral esperado é confirmado para as correlações significativas entre as dimensões de ambas as lideranças.

No que se refere, especificamente, a liderança de empoderamento, estudos anteriores demonstraram que este estilo de liderança pode incutir diretamente envolvimento dos liderados no seu trabalho, fortalecendo assim a dedicação dos colaboradores (Tuckey, Dollard e Bakker, 2012). Esta associação é, no entanto, pouco elaborada quando correlacionada com o modelo de motivação para o trabalho exposto no presente estudo.

As análises efetuadas demonstraram que que à medida que avançamos para motivações mais autónomas e menos controladas, mais elevadas se apresentam as correlações com os fatores da ELQ. Estas correlações são, assim, moderadas quando associadas com os fatores “amotivação”, “motivação extrínseca material” e “motivação extrínseca social”, e elevadas com os fatores mais autónomos como a motivação “introjetada”, “identificada” e “intrínseca”. Alinhado com o estudo de Júnior (2002) verificamos que todos os fatores de liderança se relacionam com a motivação. De entre os fatores da ELQ os que apresentam correlações mais elevadas com a motivação são os fatores “coaching”, “informação”, e “mostrar preocupação”.

Em síntese, as dimensões da liderança de empoderamento correlacionam-se negativa e significativamente com a *amotivation*, e positiva e significativamente com as restantes dimensões da motivação para o trabalho (exceção feita à correlação entre motivação extrínseca material e tomada de decisão participada). Além disso, observamos que estas correlações são mais elevadas com as dimensões da motivação mais autónoma, e menos elevadas com as dimensões da motivação mais controladas. Este padrão corrobora fortemente a hipótese 2.

No que à liderança tóxica diz respeito, estudos anteriores revelaram que líderes destrutivos tem grande influência nos comportamentos e atitudes dos subordinados no local de trabalho (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, & Harvey, 2007). No entanto, são escassas ou inexistentes as evidências no que toca a relação entre o modelo de liderança tóxica (constructo recente) e o modelo de motivação para o trabalho presente nesta dissertação.

Quase todas dimensões da liderança tóxica (exceção a *narcisismo*, onde a correlação, sendo positiva, não é significativa) correlacionam-se positivamente com a *amotivation*. A correlação com as restantes dimensões da motivação para o trabalho é menos regular, mas tem um padrão geral tendencialmente de acordo com o previsto na hipótese 3. A motivação identificada e a motivação intrínseca correlacionam-se negativa

e significativamente com todas as dimensões da liderança tóxica. Mas as dimensões da motivação mais controlada (extrínseca material, extrínseca social e introjetada) não apresentam correlações significativas com as dimensões da liderança tóxica, à exceção da dimensão *imprevisibilidade*, que apresenta uma correlação positiva e significativa com a motivação extrínseca material. Assim, a hipótese 3 é parcialmente corroborada. De entre os fatores de liderança tóxica os que se correlacionam mais fortemente com a motivação dos liderados são os fatores “supervisão abusiva”, “autopromoção” e “imprevisibilidade”.

Estes resultados mostram que na nossa amostra a liderança de empoderamento parece ter uma associação mais regular e de acordo com o esperado com a motivação para o trabalho, enquanto que a liderança tóxica tem uma associação mais instável. Isto é apenas válido para as dimensões controladas da motivação para o trabalho, porque para as dimensões da motivação autónoma a relação é de acordo com o esperado em ambos os modelos de liderança.

Tendo em conta as análises efetuadas salientamos a importância das relações interpessoais entre líder e liderado, nas organizações, tendo em conta a prossecução de ambos no desenvolvimento profissional e pessoal. Visto que passamos grande parte da nossa vida ativa no local de trabalho, é fundamental que este seja concebido como um ambiente impulsionador do desenvolvimento, tanto organizacional como individual.

De forma a aprofundar e robustecer a compreensão destes fenómenos utilizamos a análise de clusters para avaliar a existência de perfis de liderança mais específicos, analisando de que forma estes se relacionariam com a motivação para o trabalho dos liderados. Esta exploração de diferentes perfis foi também sugerida por Schilling & Schyns (2014) no estudo sobre as causas e consequências da má liderança.

Através desta análise identificámos oito perfis de liderança na amostra recolhida. Atendendo à classificação de Goleman (1998,1999, 2000) e alguns especialistas de recursos humanos identificámos os seguintes perfis: coercivo, centralizador, falso paternalista, *role model* tóxico, treinador, empoderador narcisista, tóxico e empoderador. Destes oito perfis verificámos que dois deles não se distinguem quanto à relação com a motivação para o trabalho dos liderados, sendo eles o perfil “falso paternalista” e o perfil “*role model* tóxico”.

O perfil coercivo, está presente na nossa amostra, distinguindo-se nas dimensões de motivação extrínseca (material e social) e introjetada. É um perfil onde o líder exige imediata obediência, não dando aso a intervenções por parte dos colaboradores. Neste perfil o líder amedronta os seus subordinados, sendo apenas

movido por resultados. O perfil coercivo engloba muitas das características de um perfil tóxico, uma vez que utiliza estratégias de punição e feedback negativo para atingir resultados, mobilizando outros através da sua motivação para o sucesso, iniciativa e autocontrolo (Goleman, 2000). Parece assim plausível referir que os subordinados deste tipo de perfil de liderança estejam desmotivados, uma vez que são pressionados para realizar tarefas onde não têm nenhum poder de decisão nem criatividade, estando sempre tensos, pois sabem que não têm o apoio do seu líder, e que se errarem serão repreendidos ou sofrerão algum tipo de retaliação. Neste tipo de liderança a probabilidade de os indivíduos sofrerem de doenças psicológicas como stresse e depressão torna-se assim mais elevada, pela constante pressão e medo de retaliação.

O perfil centralizador, também presente na nossa amostra, distingue-se por liderados mais desmotivados (*amotivation*) e com menos motivação identificada e intrínseca quando comparados com os liderados não associados a este perfil. Este é um perfil onde o líder orienta os subordinados para o que devem fazer e o modo como devem atuar, planeia e coordena o trabalho, estabelece padrões, centraliza o poder em si, não pedindo opiniões. Este perfil engloba características de um líder tóxico e abusivo por um lado, e potenciador/ apoiante, por outro, mobilizando os indivíduos através de uma visão, transmitindo autoconfiança e empatia (Goleman, 2000), diferindo assim do anterior perfil. É assim uma hipótese explicativa para esta associação deste perfil, uma menor identificação com o trabalho (pois só o operacionaliza), apropriando-se o líder do trabalho e da criatividade, deixando o sujeito desmotivado para as tarefas.

O perfil treinador, que na nossa amostra se associa a mais motivação extrínseca “material”, é caracterizado pela capacidade de identificar os pontos fortes e fracos da sua equipa com extrema rapidez, sendo paciente, humilde, respeitador e focado para o sucesso. Este líder não desiste dos seus subordinados quando estes têm dificuldades, incentivando e mobilizando outros através da sua capacidade de iniciativa, motivação para o sucesso, mas também pela sua disciplina. Este perfil engloba características do um líder empoderador mostrando comprometimento com a equipa, dando autonomia e independência aos seus liderados, podendo pecar apenas pelo excesso de disciplina em alguns momentos (Goleman, 2000). A razão pela qual este perfil só distingue os participantes que a ele pertencem dos que não pertencem por mais motivação extrínseca material é difícil de encontrar, já que seria esperado que outras diferenças existissem. Estudos futuros poderão ajudar a compreender este resultado, tanto mais que na nossa investigação apenas 21 participantes nele se incluem.

O perfil empoderador narcisista é de longe aquele que inclui mais participantes (N= 118). Os participantes nele incluídos distinguem-se dos restantes por terem menos desmotivação e mais motivação introjetada, identificada e intrínseca. Este perfil está descrito na literatura de forma bastante negativa, como alguém que se rege pela vaidade, pelo exibicionismo, pela incapacidade empática, onde gravita o sentimento de superioridade (Kohut, 1971). No entanto, no nosso trabalho esses atributos ligados ao narcisismo agregam-se a características de um líder empoderador. Efetivamente, na nossa amostra a liderança incluída neste *cluster* tem elevadas pontuações em todas as dimensões de empoderamento e no que diz respeito à liderança tóxica apenas a dimensão *narcisismo* é elevada. Seria expectável assim que inspirando as suas equipas quando tem interesses em comum, mobilizando-as através da sua motivação para o sucesso, iniciativa e autocontrolo (Goleman, 2000). Por outro lado, a autovalorização, a dificuldade em aceitar falhas alheias, necessidade constante de se destacar e ausência de empatia, pode levar a um efeito destrutivo nos liderados, alienando-os, e, posteriormente, na própria organização (Kets de Vries, 1993). Não parece isto ter acontecido na nossa amostra. Pelo contrário, a dimensão narcísica presente parece não afetar negativamente a motivação intrínseca, identificada e introjetada, antes pelo contrário. O narcisismo do líder parece ser tolerado pelos colaboradores, desde que associados a pontuações elevadas em todas as dimensões de empoderamento. O elevado número de participantes incluídos neste perfil leva-nos a questionar em que medida este resultado é expressivo de uma especificidade cultural. Investigações futuras poderão esclarecer este aspeto.

O perfil tóxico na nossa amostra associa-se a mais elevada motivação extrínseca material, por comparação com os não presentes neste perfil. Parece plausível afirmar que os participantes deste perfil têm na motivação extrínseca material a compensação que os mantém no trabalho, visto que os restantes aspetos estão contaminados pela toxicidade da liderança.

Por fim, o perfil de empoderamento associa-se na nossa amostra a mais elevada motivação intrínseca. Este perfil caracteriza-se por servir de exemplo aos indivíduos, desenvolvendo os indivíduos, através de empatia e autoconsciência. Este resultado fortalece a convicção de que o exercício da liderança empoderador tende a tornar o trabalho mais prazeroso, porquanto corresponde a um enriquecimento de funções.

Com estas últimas análises corroboramos a hipótese 4 desta dissertação verificando a existência de perfis de liderança complexos na nossa amostra, que se

associam de forma diferente com a várias dimensões da motivação para o trabalho dos liderados.

## **PARTE III**

“A principal finalidade da gestão deve ser a de assegurar a máxima prosperidade para o empregador, combinada com a máxima prosperidade para cada empregado” – Taylor, 1911

O presente estudo visou dois grandes objetivos. Por um lado, pretendeu-se desenvolver a versão portuguesa da TLS bem como fazer um estudo de validação recíproca das versões portuguesas da TLS e ELQ. Por outro lado, pretendeu-se verificar a associação de duas formas opostas de liderança, a liderança tóxica e a liderança de empoderamento, com as diversas dimensões da motivação para o trabalho, bem como caracterizar diferentes perfis de liderança analisando a sua associação diferencial com as diversas dimensões da motivação para o trabalho.

A opção pelo estudo dos modelos/abordagens apresentadas prendeu-se com diversos fatores. Ao que a liderança de empoderamento diz respeito, esta tem sido cada vez mais alvo de atenções por parte de alguns autores (Conger & Kanungo, 1988; Gecas, 1989; Thomas & Velthouse, 1990; Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987), pois tem-se demonstrado benéfica para o indivíduo (liderado) e para as organizações (Arad & Drasgow, 1994; Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000), tendo existido evidências que os líderes podem incutir diretamente envolvimento no trabalho, pela interação exercida entre o mesmo e cada colaborador em particular (Tuckey, Dollard e Bakker, 2012). Auh, Mengue e Jung (2014) corroboraram mesmo a ideia que há uma influência direta e positiva entre a liderança e os ‘outputs’ dos liderados. De forma a mensurar este constructo optamos pelo modelo conceptual proposto por Arnold, Arad, Rhoades e Drasgow, (2000), a ELQ, por ser um modelo que evidencia a liderança de empoderamento e ter em conta várias práticas e por ter sido já anteriormente aplicado e validado em Portugal (Serrano, 2015).

A liderança tóxica tem sido alvo de crescente preocupação por parte dos autores (e.g. Bligh, Kohles, Pearce, Justin, & Stovall, 2007; Burton & Hoobler, 2011; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Martinko, Harvey, Brees, & Mackey, 2013; Tepper, 2007). Os líderes destrutivos revelaram ter grande influência nos comportamentos e atitudes dos subordinados no local de trabalho, bem como, na organização como um todo (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Ferris, Zinko, Brouer, Buckley, & Harvey, 2007), uma vez que as consequências

negativas deste tipo de liderança são tanto a nível individual como organizacional (Gallus, Walsh, van Driel, Gouge, & Antolic, 2013). O modelo conceptual selecionado para mensurar este constructo foi o proposto por Schimdt (2008), por ser um modelo que enfatiza as características da liderança tóxica, que é ao mesmo tempo abrangente e não redundante. Este foi o modelo adotado no presente trabalho.

Os dois modelos de liderança estudados no presente trabalho centraram-se assim na suposta influência sobre os colaboradores diretos. Ao mesmo tempo são semanticamente contrastantes, e têm efeitos opostos.

Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a obter melhores resultados. Foi por isso que utilizámos esta variável na sua relação com a liderança. A Teoria da autodeterminação (SDT) de Ryan e Deci's (2000) foi a abordagem utilizada nesta dissertação, pois tem sido utilizada em vários contextos, com o intuito de identificar distintos tipos de motivação, oferecendo uma conceptualização multidimensional deste constructo num continuum da autodeterminação (desde a amotivação até à motivação intrínseca). A MWMS proposta por Gagné et al. (2015) foi então o modelo utilizado no presente trabalho por melhor expressar uma ampla variedade de dimensões da motivação.

Verificámos assim com a revisão de literatura elaborada que ainda que tenhamos encontrado estudos teóricos que relacionam algumas das variáveis em estudo, não havia estudos que relacionassem os modelos de liderança e de motivação para o trabalho aqui presentes.

No que refere aos resultados apurados verificámos que os modelos conceptuais de mensuração, revelaram boas qualidades psicométricas e boa consistência interna. Quanto às duas escalas de lideranças (ELQ e TLS), verificámos que se correlacionam negativamente entre si, o que vai ao encontro do esperado, confirmando a validação mútua das escalas.

As análises efetuadas neste estudo permitiram confirmar que, tal como esperado, a motivação para o trabalho e a liderança estão associadas. Esta relação é distinta entre os dois modelos de liderança apresentados, associando-se positivamente com os fatores de liderança de empoderamento e negativamente com os fatores de liderança tóxica.

As análises demonstram também uma maior correlação entre os fatores de liderança e as motivações autónomas, em detrimento das dimensões controladas da motivação para o trabalho.

Apurámos ainda que a motivação para o trabalho dos liderados se associa mais fortemente à liderança de empoderamento do que à liderança tóxica. Tendo em conta estes resultados, é provável que os sujeitos da nossa amostra sejam mais influenciados pela liderança empoderadora do que pela tóxica.

No presente estudo foram identificados também, oito perfis de liderança que combinaram de forma complexa componentes de liderança tóxica e de liderança de empoderamento. Conforme Goleman (1998,1999, 2000), considerámos os tipos coercivo, centralizador, falso paternalista, *role model* tóxico, treinador, empoderador narcisista, tóxico e empoderador. Estes modelos associaram-se de forma diferenciada a dimensões de motivação para o trabalho.

Verificámos que dois perfis se destacaram. O perfil centralizador que engloba características de um líder tóxico e abusivo por um lado, e potenciador/ apoiante, por outro, mobilizando os indivíduos através de uma visão, transmitindo autoconfiança e empatia (Goleman, 2000). O outro que se destaca é o perfil empoderador narcisista que se caracteriza por se reger pela vaidade, exibicionismo, incapacidade empática, onde gravita o sentimento de superioridade (Kohut, 1971). A estas agregam-se características de um líder capacitador e empoderador, inspirando as suas equipas quando tem interesses em comum, mobilizando-as através da sua motivação para o sucesso, iniciativa e autocontrolo (Goleman, 2000). Este último mostrou ser o tipo de liderança claramente dominante na amostra.

Este estudo constituiu um contributo relevante para o conhecimento das dimensões da motivação para o trabalho em relação com os fatores de liderança de empoderamento e de liderança tóxica, pois sendo estes constructos recentes, ainda estão pouco estudados e testados. Esperamos assim que este esclarecimento tenha contribuído para o aprofundamento da rede nomológica dos conceitos envolvidos.

### **Limitações e Direções Futuras**

Este é o primeiro estudo que relaciona estas três variáveis. Contudo, à semelhança de outras investigações o estudo apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, note-se que é um estudo transversal, e as relações aqui estabelecidas podem ser melhor compreendidas através de estudos longitudinais.

Ainda no que concerne às limitações do presente estudo, note-se o facto de os resultados serem fruto de amostragem por conveniência, estando por isso sujeitos aos

enviesamentos associados a esta forma de recolha de dados. Para ultrapassar esta questão seria benéfico recorrer a uma amostragem aleatória simples (Alferes, 2012). De referir também a possibilidade de os indivíduos responderem de acordo com a desejabilidade social e/ou alguma eventual incompreensão das questões e itens apresentados, reforçando a necessidade de confirmação e compreensão destes resultados através de outros estudos.

Um outro aspeto merecedor de um comentário é o facto de termos utilizado unicamente medidas de auto-relato. Estudos posteriores que possam diversificar as medidas utilizadas serão também positivas contribuições para o aprofundamento dos fenómenos aqui estudados.

Neste trabalho optou-se por não estudar a relação das variáveis sociodemográficas sobre as variáveis apresentadas, dada a natureza exploratória do estudo que pretendia, fundamentalmente, validar as escalas utilizadas e perceber a relação dos estilos de liderança tóxico e de empoderamento na motivação para o trabalho. Uma indicação para estudos futuros é considerar o efeito de variáveis sociodemográficas nas variáveis estudadas.

Em estudos futuros deverá também ser considerado o papel das características dos liderados como moderador do estilo de liderança exercido (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007), bem como estudar as relações entre as características do próprio líder (personalidade, vivências, más experiências) na adoção pelo próprio de um estilo empoderador ou tóxico. Seria útil considerar também as características da organização (estratégia, visão e valores da empresa) como mediadora do estilo de liderança exercido.

### **Implicações práticas**

“(…) se, ao renunciarem às relações com os empregados, as empresas perderem igualmente a capacidade de desenvolverem indivíduos, então terão certamente feito um pacto com o Diabo” - Drucker 2002

Os resultados encontrados, permitem também afirmar que a forma como as pessoas percecionam o líder se relaciona com a sua motivação para o trabalho. Reafirma-se assim a importância de alterações nas políticas e práticas de gestão de pessoas, nomeadamente, nos subprocessos de recrutamento, seleção, integração e

desenvolvimento de líderes, assim como nas métricas utilizadas para a mensuração do desempenho, com vista a uma boa gestão, que Maslow (1965) poderia considerar mais “eupsicológica”. As organizações podem assim utilizar este estudo de forma a se autoavaliarem, analisando internamente os perfis de liderança praticados, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores, bem como os resultados da própria organização.

Esperamos assim que o estudo das dimensões e modelos conceptuais abordados vá beneficiar as entidades organizacionais, assim como os trabalhadores individuais. Locais de trabalho saudáveis são aqueles em que os indivíduos contribuam com o seu trabalho estando envolvidos de forma elevada (dando significado ao trabalho) e melhorando os resultados desse trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Alferes, V. R. (2012). *Methods of randomization in experimental design*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arad, S., & Drasgow, F. (1994). Empowered work groups: Conceptual framework and empirical assessment of empowerment processes and outcomes in organizations. *Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychologists*, Nashville, TN.
- Arbuckle, J. L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. & Drasgow, J. R. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269.
- Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-779.
- Auh, S., Mengue, B. & Jung, Y. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: a multilevel approach. *Journal of the Acad. Mark. Science*, 42, 558-579
- Avolio, B., Gardner, W., Walumbwa, F., Luthans, F & May, D. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leader impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15, 801-823
- Bambale, A. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of Literature and Future Research Directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1-16.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Cognitive View*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baron, R. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15, 1-8
- Barrow, J. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2, 233-251
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985). *Leadership*, Harper & Row, New York.

- Bentler, P. (1990). Quantitative methods in psychology: Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bligh, M., Kohles, J. C., Pearce, C.L., Justin, J. e., & Stovall, J.F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 528-557
- Brandel, M. (2006). Bad boss: How to survive the monster manager. *Computerworld*, January 23, 31-33
- Broeck, A., Schreurs, B., Witte, H., Vansteenkiste, M., Germeys, F. & Schaufeli, W. (2011). Understanding Workaholics' Motivations: A Self-Determination Perspective. *Applied Psychology*, 60, 600-621
- Brown, T. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Brun, J. & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition. Perspectives on human resources practices. *The international Journal of Human Resource Management*, 19, 716-730
- Burton, J. & Hoobler, J. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 18, 340-355
- Burton, J. & Hoobler, J. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 389-398
- Chen, Sharma, Edinger, Shapiro & Farth (2011). Motivation and Demotivation Forces in Teams: Cross-level Influences of Empowering Leadership and Relationship Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 54, 541-557.
- Cohen, Jacob (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2<sup>nd</sup> edition)*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Publishers
- Cunha, M.; Rego, A.; Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 6(13), 297-334.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). 'The empowerment process: integrating theory and practice', *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

- Deci, E. L. (1992). The history of motivation in psychology and its relevance for management. In V.H.Vroom & E.L. Deci (Eds.) *Management and motivation* (pp.9-29). London: Penguin
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580–590.
- Di Genio, J. (2002). The toxic boss. *Armed Forces Comptroller, Winter*, 14-18.
- Dos Santos, N. R., Mónico, L., Pais, L., Gagné, M., Forest, J., Cabral, P. F., & Ferraro, T. (2016). Multidimensional Work Motivation Scale: Psychometric studies in Portugal and Brazil. Manuscript submitted for publication.
- Dyck, D. (2001). The toxic workplace. *Benefits Canada, 52-57*.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*, 207-216
- Ferris, Zinko, Brouer, Buckley & Harvey (2007). Strategic bullying as a supplementary, balance perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 18*, 195-206
- Fiedler, F. (1972): "Personality, Motivational systems and behavior of high and low LPC persons"; *Human Relations*; Vol. 25; pp. 391-412.
- Finney, S. J., & Distefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: a second course* (269–314). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Flynn, G. (1999). Stop toxic leaders before they stop you! *Workforce*, August, 44-46.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Gagné, M., & Bhave, D. (2010). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being. In V. Chirkov, R. M. Ryan, and K. M. Sheldon (Eds), *Handbook of autonomy in cross-cultural context*. New York, NY: Springer.
- Gagné, M & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628–646.

- Gagné, M & Koestner, R. (2002). Self-determination theory as a framework for undersyanding organizational commitment. *Society for Industrial and Organizational Psychology*. Toronto, Canada.
- Gagné, M., Senécal, C., & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of Applied Social Psychology, 27*, 1222-1240
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology, 49*, 225-232.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Guntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(2), 178-196.
- Gallus, J., Walsh, B. , van Driel, M., Gouge, M. & Antolic, E. (2013). Intolerable Cruelty: A Multilevel Examination of the Impact of Toxic Leadership on U.S. Military Units and Service Members. *Military Psychology, 6*, 588-601
- Garson, D. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. Retrieved August, 9, 2016 from <http://www.statisticalassociates.com>
- Gecas, V. (1989). 'The social psychology of self-efficacy', *Annual Review of Sociology, 15*, 291-316.
- Gil, A. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papeis profissionais*. São Paulo:Atlas.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology, pp. 733-746*.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harverd Business Review, 78-90*
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective-taking, and creativity. *Academy of Management Journal, 54*, 73-96.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale. *Motivation and Emotion, 24*, 175-213

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2008). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice-Hall.
- Hansbrough, T. & Jones, G. (2014). Inside the Minds of Narcissists: How Narcissistic Leaders' Cognitive Processes Contribute to Abusive Supervision. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 214-220
- Henley, K. (2003). Detoxifying a toxic leader. *Innovative Leader*, 12, article 578
- Henle, C. A. & Gross, M. A. (2014). What did I do to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 122, 461– 477.
- Hersey, P.; Blanchard, K.H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. og Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*, 16, 507-523
- Hernandez, Morela, Eberly, Marion B., Avolio, Bruce J., Johnson, Michael D., 2011, The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 22, 1165-1185.
- Hill., M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz- Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. et al. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in global leadership Quarterly*, pp. 81-108.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Journal of management science* 28(3) 315-332.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2008). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. London: Sage.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (2004). LISREL 8.7 for Windows [Computer Software]. Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- Kellerman, Barbara (2004). Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters. Boston, *Harvard Business Publishing*, 282
- Kets de Vries, M (1993). Leaders, fools and imposters. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 32-35

- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed). New York: The Guilford Press.
- Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self: A Systematic Approach to the Psychoanalytic Treatment of Narcissistic Personality Disorders*. International Universities Press, New York
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Van Quaquebeke, N., & van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1031-1052
- Krasikova, D., Green, S. & LeBreton, J.M. (2013). Refining and extending our understanding of destructive leadership. *Journal of Management*, 39, 1308-1338.
- Kusy, M. and Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace! Managing Toxic Personalities and Their Systems of Power*, San Francisco, 33, 382-416
- Lam, C. & Gurland, S. (2008). Self-determined work motivation predicts job outcomes, but what predicts self-determined work motivation? *Journal of Research in Personality*, 42, 1109-1115
- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–301.
- Lian, H., Ferris, D., & Brown, D. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52
- Liden, R. C. and Tewksbury, T. W. (1995). 'Empowerment and work teams'. In: Reffis, G. R., Rosen, S. D. and Barnum, D. T. (Eds.) *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, Mass., pp. 386±403.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford, England, Oxford University Press
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models: An introduction to factor, path, and structural analysis* (4th ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Lopes, P. (2013). *Liderança Virtuosa, Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual*. Porto: Tese de Mestrado, Universidade do Porto.
- Lorinkova, Pearsall & Sims (2013). Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive versus Empowering Leadership Teams. *Academy of Management Journal*.56.573-596
- Macklem, K. (2005). The toxic workplace. *Maclean's*, pp. 34-35.
- Mahoney, J. W., Ntoumanis, N., Mallett, C. J., & Gucciardi, D. F. (2014). The motivational antecedents of the development of mental toughness: A self-determination theory perspective. *International Review of Sport & Exercise Psychology*, 7, 184–197.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. Jr. (1987). 'Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams', *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- May,D., Wesche,J., Heinitz,K. & Kerschreiter,R. (2014). Coping with Destructive Leadership- Putting forward an integrated theoretical framework for the interaction process between leaders and followers. *Zeitschrift für Psychologie*, 222, 203-213
- Marôco, J. (2014). *Análise estatística com o SPSS Statistics* (6ª ed). Pêro Pinheiro: Report Number.
- Martinko, M.J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120-S137
- Maslow, A. (1965). *Eupsychian Management*. Homewood. Ill., Irwin & Dorsey
- Miniotaitė, A. & Buciunienė, I. (2013). Explaining Authentic Leadership Work Outcomes from the Perspective of Self Determination Theory. *Organizacijų vadyba: Sisteminiai Tyrimai* pp. 1392-1142.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, 430 – 435.
- Nielsen, Randall, Yarker & Brenner (2008). The effects of transformational leadership on followers perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22, 16-32
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2011). Código Deontológico. Diário da República, 2ª Série, número 78, 20 de Abril, 17931-17936.

- Otis, N. & Pelletier, L. (2005). A motivational model of daily hassles, physical symptoms, and future work intentions among police officers. *Journal of Applied Social Psychology, 35*, 2193-2214
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly, 18*, 176-194
- Parris, D. & Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *J Bus Ethics, 113*, 377-393
- Pelletier, K. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*, 373-389
- Porath, C. & Pearson, C. (2010) The cost of bad behavior. *Organizational Dynamics, 39*, 64-71
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. New York: Irwin-Dorsey
- Reed, G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, pp. 67-71.
- Reed, G. & Bullis, R. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society, 36*, 5-18
- Rego, A. & Souto, S., (2004). Como os climas organizacionais autotóxicos explicam o estresse, a saúde, o bem-estar afectivo no trabalho e a produtividade. III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, São Paulo, Brasil.
- Richer, S., Blanchard, C. & Vallerand, R. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology, 32*, 2089-2113
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and wellbeing. *American Psychologist, 55*, 68–78.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: Na organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In P. M. Gollwitzer & J. A. Bargh (Eds.), *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior* (pp.7-26). New York: Guilford Press.
- Schein, E. H. (1993). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schilling, J. & Schyns, B. (2014). The causes and consequences of bad leadership. *Zeitschrift für Psychologie, 222*, 187-189
- Schmidt, A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Maryland: University of Maryland.

- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2012). A beginner's guide to structural equation modeling. New York: Routledge Academic.
- Serrano, J. (2015). As componentes educativa e cultural das organizações como fatores incrementais da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora
- Silva, M. N., Marques, M. M., & Teixeira, P. J. (2014). Testing theory in practice: The example of self-determination theory-based interventions. *European Health Psychologist*, 16(5), 171-180.
- Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetlan (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80-92
- Skogstad, Aasland, Nielsen, Hetland, Matthiesen & Einarsen (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction: Results from two prospective and representative studies *Zeitschrift für Psychology*, 222, 221-232
- Srivastava, Bartol & Locke (2006). Empowering Leadership in Management teams: Effects on Knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 6, 1239-1251
- Steele, J. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two-year review and recommended solutions. *Center for Army Leadership Technical Report 2011-3*
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariable statistics (6th ed.). California: Allyn and Bacon
- Taylor, R. (2007). Tackling toxic leaders. *Director*, May, 27
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). 'Cognitive elements of empowerment: na 'interpretive' model of intrinsic task motivation', *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Tierney, P. & Tepper, B. (2007). Introduction to the leadership quarterly special issue: Destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 171-173
- Tuckey, Dollard & Bakker (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Studt. *Journal of Occupational Health Psychology*,

1,15-27

- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 41, 213-226
- Van den Broeck, Schreurs, Witte, Vansteenkiste, Germeys & Schaufeli (2011). Understanding Workholic's Motivations: A Self-Determination Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 600-61
- Van Dierendonck, Haynes, Borril & Stride (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 82, 183-200
- Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley
- Vroom, V. & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Walton, M. (2007). Leadership Toxicity – An Inevitable Affliction of Organizations?. *Organizations & People*, February, vol 14, No 1
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT. Quorum Books
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Trans leadership, Inc.
- Zang & Bartol (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process engagement. *Academy of Management Journal*, pp. 10

**ANEXOS**

Documento 

1	5	0	3	5
---	---	---	---	---



**Comissão de Ética para a Investigação nas Área de  
Saúde Humana e Bem-Estar  
Universidade de Évora**

A Comissão de Ética para a Investigação nas Área de Saúde Humana e Bem-Estar vem deste modo informar que os seus membros, Professor Doutor Armando Raimundo, Professora Doutora Constança Pinto e Professor Doutor Carlos Silva deliberaram dar, na reunião do dia 6 de Janeiro de 2016, o Parecer Positivo para a realização do Projeto "Liderança Tóxica e Liderança de Empoderamento: relações com a motivação para o trabalho" dos investigadores Nuno Manuel Gameiro Rebelo dos Santos, Carla Semedo, Ana Salvador, e Leonor Pais.

O Presidente da Comissão de Ética

  
\_\_\_\_\_  
(Professor Doutor Armando Manuel de Mendonça Raimundo)

Documento para o aplicador das escalas. Não deve ser entregue ao respondente.

## Métodos de Investigação em Psicologia

2015/2016

Tarefa: Participação em recolha de dados para um estudo empírico

### INSTRUÇÕES PARA A RECOLHA DE DADOS

#### Condições para serem elegíveis como respondentes

- Trabalhador(a) no ativo, com pelo menos 6 meses de experiência profissional e com pelo menos 3 meses de experiência de trabalho como subordinado do atual superior hierárquico (este superior hierárquico deve ser a pessoa que mais diretamente impacta o trabalho do respondente, sendo frequentemente o superior imediato).
- Trabalhar numa empresa/organização com mais de 10 trabalhadores.
- Não são elegíveis aposentados, trabalhadores por conta própria ou desempregados.

#### Tarefa

Cada estudante deve aplicar as 3 escalas num único momento a cada respondente, podendo, se lhe for conveniente e adequado, aplicar em simultâneo a mais do que um respondente. Nessa situação os respondentes não devem conversar entre si.

Por favor, leiam atentamente todos os documentos, incluindo os questionários antes de abordarem os potenciais respondentes. Se tiverem dúvidas não hesitem em colocar as mesmas por telefone, por email ou presencialmente (964217152, nrs@uevora.pt).

Reforço a importância de obtermos respostas de boa qualidade. Esse é um aspeto crucial que se não for tratado com todo o cuidado poderá por em causa toda a investigação. Reforço por isso a importância de cuidarem das condições de aplicação e do empenhamento (e sinceridade) dos respondentes aquando da aplicação dos questionários.

Os 3 questionários aparecem num único documento, e por isso aos olhos dos respondentes surgem como um único questionário. Isso não tem qualquer importância, mas devem ser alertados para as instruções no início de cada conjunto de perguntas.

Os respondentes devem ser sensibilizados para a importância de darem respostas que correspondam ao seu modo de sentir e de pensar, quanto a diversos aspetos do seu trabalho e das respetivas chefias/lideranças, etc..

Devem criar condições logísticas adequadas: espaço físico reservado que minimize a possibilidade de interrupções. Devem também solicitar, tanto quanto possível, aos

respondentes, que silenciem o telemóvel e que se concentrem na tarefa, que se prevê tenha uma duração entre 7 a 10 minutos.

Devem anotar em papel à parte o endereço eletrónico daqueles respondentes que pretendam receber uma síntese dos resultados obtidos.

Como forma de motivação pode ser sublinhado que os participantes estarão a participar num projeto que irá disponibilizar em português uma escala internacional de medição destas questões (variáveis).

Assinar o *Consentimento Informado* antes de o respondente iniciar as respostas, e solicitar a sua assinatura por parte dos respondentes. Caso os respondentes queiram ver as questões previamente, antes de anuir a sua participação, permitir que o façam, mas procurar que deem apenas uma vista de olhos, senão demorarão muito tempo.

Assumir uma postura profissional mas sem tensão excessiva.

Após as respostas verifiquem, com cada respondente, se ficou alguma questão por responder, de modo a não termos questionários invalidados por *missing values*. Passem os olhos rapidamente e podem mesmo dizer “deixe-me apenas verificar se ficou esquecida alguma questão”.

Se algum respondente manifestar desagrado por responder sobre o seu salário podem aceitar que não responda. Essa é a única resposta que se aceita não ser respondida, porém só após a manifestação de desagrado com esse item é que o aplicador pode mencionar: “se não quiser responder não tem importância”.

Agradecer a participação /contributo no final!

Após a conclusão das respostas o estudante deve fazer um breve registo das ocorrências para a produção do seu relatório relativo às suas 5 aplicações.

Cada aplicador das provas deve assegurar as condições promotoras da validade dos dados recolhidos.

Deve informar os respondentes das seguintes instruções

#### INSTRUÇÕES DE APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. O presente projeto tem como objetivo estudar diversos aspetos do modo como as pessoas sentem e pensam sobre o seu trabalho e sobre o modo como percebem a maneira como é exercida a supervisão/ liderança/ gestão/ chefia do seu trabalho. Visa ainda proceder à validação, para língua portuguesa, de um questionário internacional, que assim ficará disponível para investigações futuras.
2. Deve responder, em relação ao primeiro conjunto de perguntas, pensando sobre como sente o seu trabalho. O segundo e o terceiro conjuntos de perguntas referem-se ao seu superior hierárquico que mais influencia diretamente o seu trabalho, que habitualmente é o superior hierárquico imediato das pessoas. Por isso é nessa pessoa que deve pensar para responder, embora nunca lhe seja pedido que mencione quem é essa pessoa. É indispensável, no entanto, que pense sempre na mesma pessoa em ambos os dois últimos questionários.
3. Considere que não há respostas certas ou erradas. Todas serão boas respostas desde que correspondam ao modo como sente e percebe o que lhe é perguntado.

4. Não se espera que se detenha a pensar muito no que deve responder.
5. Se se enganar numa resposta, risque a marcação errada e faça a nova marcação com uma cruz e colocando um círculo à volta da resposta que pretende mesmo dar.
6. Os dados recolhidos serão usados exclusivamente para fins académicos.
7. A sua participação é voluntária. Pode desistir a qualquer momento, caso considere que o deve fazer.
8. Garantimos o anonimato das suas respostas, e asseguramos que o tratamento dos dados é estatístico e não individual.
9. Ninguém terá acesso às suas respostas senão os membros da equipa de investigação e como não há indicação do seu nome não será possível nem nos interessa identificar quem é o respondente de cada questionário.
10. O suporte em papel das suas respostas será destruído após a publicação dos trabalhos académicos a que darão origem.
11. Estimamos que a tarefa lhe irá demorar cerca de 10 minutos.
12. Caso tenha alguma dúvida estou ao seu dispor, ou pode mesmo entrar em contacto com o membro da equipa que está a superintender a recolha de dados (Professor Nuno Rebelo dos Santos da Universidade de Évora, telefone: 964217152). Pretende colocar alguma questão?
13. Neste tipo de situações os investigadores são obrigados a documentar que os participantes foram devidamente informados e aceitaram livremente participar na investigação. Por isso lhe peço que veja e assine, caso concorde, este documento já assinado pelo principal responsável e por mim. Este consentimento não será anexado às suas respostas, visto que queremos manter o anonimato. Se pretender ficar com um consentimento informado para si, poderei dar-lhe uma cópia de imediato.
14. Considere por favor que o questionário é constituído por várias partes, como referi, sendo que existe em cada parte umas curtas linhas de instruções específicas para essas questões. Peço-lhe que as leia com atenção antes de começar a responder a cada bloco de questões.
15. Ficarei consigo para o caso de ter alguma dúvida. No final farei apenas uma verificação geral para garantir que não omitiu involuntariamente a resposta a alguma questão.
16. No caso de pretender receber uma síntese dos resultados peço-lhe que me deixe anotar o seu endereço de email nesta folha em branco, que não fica associada às suas respostas.

## Postura

É desejável que assuma uma postura profissional e serena. Procure um espaço tranquilo para a recolha de dados e peça ao respondente que, se possível, não interrompa a tarefa, uma vez iniciada. A recolha de dados constitui um ato psicológico que envolve a interação com pessoas exteriores à Universidade de Évora, e por isso deve ter consciência que durante a tarefa será, aos olhos dos participantes, um representante da sua universidade e um representante dos estudantes de psicologia.

## Métodos de Investigação em Psicologia

Tarefa: Participação em recolha de dados para um estudo empírico

### Liderança e Trabalho

#### Termo de Responsabilidade

Eu, abaixo assinado(a) declaro que procedi à aplicação dos questionários do presente projeto (MWMS, Toxic Leadership Questionnaire, Empowering Leadership Questionnaire) de acordo com as instruções que constam no documento intitulado “instruções para a recolha de dados” e que me foram fornecidas pelo docente da unidade curricular. Realizei todas as diligências para obter dados válidos de boa qualidade, assegurando tanto quanto possível respostas sinceras e empenhadas das pessoas que recrutei como respondentes, visto que cumpriam os critérios definidos (trabalhador no ativo há pelo menos 6 meses, com o mínimo de 3 meses de experiência de trabalho com o superior hierárquico alvo das respostas).

Mais declaro que cumpro o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses no que se refere à realização de investigação empírica.

Declaro ainda que elaborei o relatório de aplicação que anexo a este documento com total verdade, e sem omitir ou distorcer o modo como ocorreu a obtenção das respostas aos questionários que fazem parte desta minha tarefa.

Évora, \_\_\_/\_\_\_/2015

Assinatura do(a) estudante:

Número de estudante:

## Liderança e Motivações no Trabalho

### CONSENTIMENTO INFORMADO

O projeto “Liderança e Motivações no Trabalho” é realizado por uma equipa de investigação da Universidade de Évora, sendo os investigadores responsáveis os seguintes: Nuno Rebelo dos Santos ([nrs@uevora.pt](mailto:nrs@uevora.pt)), Carla Semedo ([cssemedo@uevora.pt](mailto:cssemedo@uevora.pt)) e Ana Salvador ([anasalvador1234@gmail.com](mailto:anasalvador1234@gmail.com)).

É ainda membro da equipa de investigação o(a) estudante abaixo-assinado(a).

O/A participante abaixo-assinado/a:

- a) Tem conhecimento de quais são os objetivos do projeto;
- b) Teve oportunidade de esclarecer as questões que quis colocar;
- c) Sabe que pode desistir de participar no projeto a qualquer momento durante as respostas às questões;
- d) Sabe que o seu nome nunca será divulgado pela equipa de investigação (os dados individuais são confidenciais);
- e) Sabe que pode solicitar uma síntese dos resultados obtidos deixando o seu endereço de email ao/à aplicador/a;
- f) Mantém a confidencialidade quanto à presente investigação até receber a síntese dos resultados obtidos.

A equipa de investigação compromete-se a:

- a) Garantir ao participante o carácter voluntário da participação no presente estudo;
- b) Prestar os esclarecimentos solicitados;
- c) Utilizar parcimoniosamente o tempo disponibilizado pelo participante;
- d) Assegurar o anonimato das respostas e a confidencialidade dos protocolos individuais de resposta;
- e) Utilizar os resultados da investigação apenas para fins de trabalhos académicos e respetivas publicações;
- f) Apresentar os resultados de forma agrupada, impossibilitando a identificação individual dos respondentes;
- g) Eliminar da base de dados, constituída pela totalidade das respostas, qualquer elemento identificador do autor de cada resposta.
- h) Conduzir a investigação de acordo com o Código Deontológico da Ordem dos Psicólogos Portugueses.

Data:

Participante:

Estudante-aplicador:

Investigador responsável

Métodos de Investigação em Psicologia – 2015/2016

Tarefa: Participação em recolha de dados para um estudo empírico

Liderança e Trabalho

## RELATÓRIO DE APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

### Participante 1:

Posição no quadro relacional do aplicador:

Questões prévias colocadas:

Questões / comentários sobre o consentimento informado:

Descrição do modo como ocorreu a aplicação:

Omissão de respostas (sim/não; se sim, quais):

Pedido de síntese de resultados (sim, não):

### Participante 2:

Posição no quadro relacional do aplicador:

Questões prévias colocadas:

Questões / comentários sobre o consentimento informado:

Descrição do modo como ocorreu a aplicação:

Omissão de respostas (sim/não; se sim, quais):

Pedido de síntese de resultados (sim, não):

### Participante 3:

Posição no quadro relacional do aplicador:

Questões prévias colocadas:

Questões / comentários sobre o consentimento informado:

Descrição do modo como ocorreu a aplicação:

Omissão de respostas (sim/não; se sim, quais):

Pedido de síntese de resultados (sim, não):

### Participante 4:

Posição no quadro relacional do aplicador:

Questões prévias colocadas:

Questões / comentários sobre o consentimento informado:

Descrição do modo como ocorreu a aplicação:

Omissão de respostas (sim/não; se sim, quais):

Pedido de síntese de resultados (sim, não):

Participante 5:

Posição no quadro relacional do aplicador:

Questões prévias colocadas:

Questões / comentários sobre o consentimento informado:

Descrição do modo como ocorreu a aplicação:

Omissão de respostas (sim/não; se sim, quais):

Pedido de síntese de resultados (sim, não):

Comentário final:

Nome do estudante:

Número de estudante:

Assinatura:

PS: Caso o estudante não consiga 5 respondentes, apresentará os que conseguir. Isso não será impeditivo da manutenção no regime de avaliação contínua.

PROJETO LIDERANÇA

**MWMS (Gagné & Forest et al, 2015) - Instruções**

No presente questionário é utilizada a palavra “trabalho” significando tanto as situações de exercício de uma profissão por conta própria, como as situações de emprego por conta de outrem. Responda conforme se aplique à sua situação. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda conforme se aplica mais ou menos à sua situação. Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1=Nada
- 2=Muito pouco
- 3=Um pouco
- 4=Moderadamente
- 5=Fortemente
- 6=Muito fortemente
- 7=Completamente

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

**Por que motivo você se esforça ou se esforçaria no seu trabalho/emprego atual?**

Afirmações:	Respostas						
1-Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	1	2	3	4	5	6	7
2-Eu faço pouco porque penso que este trabalho não é merecedor de esforços	1	2	3	4	5	6	7
3-Eu não sei porque estou neste trabalho, já que é um trabalho inútil	1	2	3	4	5	6	7
4-Para obter a aprovação de outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7

5- Porque outras pessoas me respeitarão mais (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
6- Para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, os meus superiores, os meus colegas, a minha família, os clientes...)	1	2	3	4	5	6	7
7- Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho conseguirei recompensas financeiras (por exemplo, do meu empregador, dos meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
8- Porque somente se me esforçar o suficiente no meu trabalho me poderão oferecer mais estabilidade no trabalho (por exemplo, o meu empregador, os meus superiores hierárquicos...)	1	2	3	4	5	6	7
9- Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente	1	2	3	4	5	6	7
10- Porque preciso de provar a mim mesmo(a) que consigo	1	2	3	4	5	6	7
11- Porque me faz sentir orgulho de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
12- Porque senão eu vou sentir vergonha de mim mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
13- Porque senão me sinto mal comigo mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
14- Porque pessoalmente considero importante esforçar-me neste trabalho	1	2	3	4	5	6	7
15- Porque esforçar-me neste trabalho está alinhado com os meus valores pessoais	1	2	3	4	5	6	7
16- Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim	1	2	3	4	5	6	7
17- Porque fazer o meu trabalho me diverte	1	2	3	4	5	6	7
18- Porque o que faço no meu trabalho é estimulante	1	2	3	4	5	6	7
19- Porque o trabalho que faço é interessante	1	2	3	4	5	6	7

### ELQ (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) - Instruções

As questões que se seguem referem-se **ao seu superior hierárquico** (chefe, coordenador, supervisor, conforme a designação mais utilizada na empresa ou organização onde trabalha). Por favor dê-nos a sua visão sobre o modo como ele/ela exerce a sua função. **Considere o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) aquele(a) com quem lida diretamente e que mais determina o seu trabalho.**

A expressão “grupo de trabalho” significa a unidade orgânica onde se enquadra o seu trabalho como equipa, secção, departamento, ou outra designação e a pessoa que considera nas suas respostas deve ser aquele que dirige ou coordena diretamente essa unidade orgânica. Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda com que

frequência o comportamento do(a) seu superior(a) hierárquico(a) ao exercer a sua função corresponde à afirmação feita. Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1= Nunca (nunca se comporta assim)
- 2= Raramente
- 3= Algumas vezes
- 4= Muitas vezes
- 5= Sempre (sempre se comporta assim)

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação na escala de 1 a 5. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

**O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:**

Afirmações	Respostas				
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento	1	2	3	4	5
2. Trabalha tanto quanto pode	1	2	3	4	5
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta	1	2	3	4	5
5. Lidera pelo exemplo	1	2	3	4	5
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões	1	2	3	4	5
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam	1	2	3	4	5
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões	1	2	3	4	5
10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas	1	2	3	4	5
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias	1	2	3	4	5
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação	1	2	3	4	5
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas	1	2	3	4	5

15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si	1	2	3	4	5
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios	1	2	3	4	5
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito	1	2	3	4	5
20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos	1	2	3	4	5
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
23. Explica as decisões da organização	1	2	3	4	5
24. Explica os objetivos da organização	1	2	3	4	5
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização	1	2	3	4	5
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização	1	2	3	4	5
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas	1	2	3	4	5
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção)	1	2	3	4	5
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência	1	2	3	4	5
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)	1	2	3	4	5

### TLS (Schmidt, 2008) - Instruções

As questões que se seguem referem-se **ao seu superior hierárquico** (chefe, coordenador, supervisor, conforme a designação mais utilizada na empresa ou organização onde trabalha). Por favor dê-nos a sua visão sobre o modo como ele/ela exerce a sua função. **Considere o(a) seu(sua) superior hierárquico(a) aquele(a) com quem lida diretamente e que mais determina o seu trabalho.** Considere que não há respostas certas ou erradas. Interessa que responda com que frequência **o comportamento do(a) seu superior(a) hierárquico(a) ao exercer a sua função corresponde à afirmação feita.** Utilize a seguinte escala de respostas:

- 1= Discordo totalmente (ele/ela não é nada assim)
- 2= Discordo
- 3= Discordo ligeiramente
- 4= Concordo ligeiramente
- 5= Concordo
- 6= Concordo totalmente (ele/ela é mesmo assim)

Coloque uma cruz (X) sobre a sua opção de resposta para cada afirmação na escala de 1 a 6. Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

**O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:**

Afirmações	Respostas					
	1	2	3	4	5	6
1. Ridiculariza os subordinados						
2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções						
3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho						

4.Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho	1	2	3	4	5	6
5.Rebaixa publicamente os subordinados	1	2	3	4	5	6
6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado	1	2	3	4	5	6
7.Diz aos subordinados que eles são incompetentes	1	2	3	4	5	6
8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas	1	2	3	4	5	6
9. Invade a privacidade dos subordinados	1	2	3	4	5	6
10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho	1	2	3	4	5	6
11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas	1	2	3	4	5	6
12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais	1	2	3	4	5	6
13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes	1	2	3	4	5	6
14. Sente-se com direitos especiais	1	2	3	4	5	6
15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização	1	2	3	4	5	6
16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)	1	2	3		5	6
17. Considera que é uma pessoa extraordinária	1	2	3	4	5	6
18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais	1	2	3	4	5	6
19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente	1	2	3	4	5	6
20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige	1	2	3	4	5	6
21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens	1	2	3	4	5	6
22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem	1	2	3	4	5	6
23. Atua a pensar na sua próxima promoção	1	2	3	4	5	6
24. Tem grandes explosões de humor	1	2	3	4	5	6
25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho	1	2	3	4	5	6
26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente	1	2	3	4	5	6
27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz	1	2	3	4	5	6
28. Varia no quanto é acessível	1	2	3	4	5	6
29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito	1	2	3	4	5	6
30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado	1	2	3	4	5	6

Por último, pedimos-lhe que complete, por favor, respondendo às seguintes questões [assinale um X na opção(ões) correta(s)]:

[dados para fins exclusivamente estatísticos]

<b>1</b> Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	<b>2</b> Idade: _____ anos	<b>3</b> Há quantos anos trabalha na empresa/organização? _____ anos
<b>4</b> Situação(ões) profissional(ais) (pode assinalar mais do que 1 situação) <input type="checkbox"/> Trabalhador do Estado <input type="checkbox"/> Trabalhador no setor privado	<b>5</b> Qual o vínculo que mantém com a organização? <input type="checkbox"/> Prestador de serviços (recibos verdes) <input type="checkbox"/> Contrato a termo (certo ou incerto) <input type="checkbox"/> Contrato sem termo /efetivo(a)	<b>6</b> No seu local de trabalho desempenha alguma função de chefia? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
<b>7</b> Grau de Escolaridade <input type="checkbox"/> Sabe ler e escrever sem possuir a 4ª classe <input type="checkbox"/> 1º ciclo do ensino básico (ensino primário) <input type="checkbox"/> 2º ciclo do ensino básico (6º ano) <input type="checkbox"/> 3º ciclo do ensino básico (9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura em curso	<b>8</b> Setor de atividade da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Indústria Transformadora <input type="checkbox"/> Indústria Extrativa <input type="checkbox"/> Comércio por grosso e a retalho <input type="checkbox"/> Alojamento e restauração <input type="checkbox"/> Agricultura, pecuária, pescas <input type="checkbox"/> Construção <input type="checkbox"/> Produção e distribuição de eletricidade, gás e água <input type="checkbox"/> Transportes e armazenagem <input type="checkbox"/> Educação e ciência	<b>9</b> Dimensão da organização onde trabalha <input type="checkbox"/> Tem até 9 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 10 e 50 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 51 e 250 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 251 e 500 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem entre 501 e 1000 colaboradores <input type="checkbox"/> Tem mais de 1001colaboradores

<input type="checkbox"/> Pós-Graduação/Mestrado (pós Bolonha)/ Licenciatura Pré Bolonha <input type="checkbox"/> Licenciatura concluída (pós-Bolonha) <input type="checkbox"/> Mestrado Pré-Bolonha <input type="checkbox"/> Doutoramento	<input type="checkbox"/> Saúde humana e apoio social <input type="checkbox"/> Atividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas <input type="checkbox"/> Artes e indústrias criativas <input type="checkbox"/> Tecnologia de informação e comunicações <input type="checkbox"/> Outra. Qual? _____	<b>10</b> Tempo de trabalho na função atual <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano
<b>11</b> Indique, por favor, o seu vencimento líquido mensal (aquilo que recebe em média por mês)  <input type="checkbox"/> Até 500 € <input type="checkbox"/> Entre 501 e 1000 € <input type="checkbox"/> Entre 1001 e 1500 € <input type="checkbox"/> Entre 1501 e 2000 € <input type="checkbox"/> Entre 2001 e 2500 € <input type="checkbox"/> Entre 2501 e 3000 € <input type="checkbox"/> Entre 3001 e 3500 € <input type="checkbox"/> Entre 3501 e 4000 € <input type="checkbox"/> Mais de 4000 €		

<b>12</b> Há quanto tempo trabalha com o superior hierárquico a quem se referiu nos questionários?  <input type="checkbox"/> 3 meses <input type="checkbox"/> Mais de 3 e até 6 meses <input type="checkbox"/> Mais de 6 meses e até 1 ano <input type="checkbox"/> Mais de um ano
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Muito obrigado(a) pela sua colaboração